

# **Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ?**

## **Towards a certification of diversity in companies in France?**

**George-Axelle BROUSSILLON**

**Philippe PIERRE**

**Aude SEURRAT**

### **Résumé**

Notre communication vise à analyser en quoi la question de l'évaluation et de la certification des politiques de diversité dans les entreprises est problématique en France. En effet, plus d'un an après la signature de la Charte de la diversité, la question du contenu effectif de cette déclaration d'intention des dirigeants des grands groupes et celle de son évaluation restent entières, dans un contexte européen de complexification des risques juridiques et d'image en matière de discrimination.

Après avoir vu en quoi les nouvelles dispositions juridiques de lutte contre les discriminations entraînent une extension de la responsabilité des entreprises implantées en France, nous verrons comment des « bonnes pratiques » en gestion de la diversité sont élaborées, mutualisées et mises en circulation.

Le label diversité en cours d'élaboration vise précisément à formaliser ces « bonnes pratiques » en France, afin d'en certifier les démarches. Mais quels sont les critères et moyens de ce projet de labellisation ? Comment ce label en cours d'élaboration vise-t-il à encadrer et à impulser ces démarches ? Quelles sont les perspectives mais aussi les limites d'une telle action ? C'est notre conception de la diversité et du rapport à l'Autre dans la sphère économique et productive qui semble alors être interrogée.

### **Abstract**

Our communication aims at analyzing the problem of evaluation and certification of diversification policies in HR for big companies in France. Indeed, more than a year after the signature of the Diversity Charter by big group leaders, the question of the actual contents of this statement and that of its evaluation remain at stake. Meanwhile in Europe we see a complexification of the legal risks and image of discrimination.

We will examine how the new legal capacities against discriminations extend the corporate social responsibility of companies located in France, with the implementation and sharing of "good practices" in diversity management.

The 'diversity' label, though still evolving, seeks to formalise these "good practices" in France, thereby guaranteeing these initiatives. But what are the criteria and means of this project of certification? How does this changing label aim to oversee and motivate these steps?

What are the perspectives but also the limits of such an action? It is our perception of diversity and of the relationship between one and other in the economic sphere which is under consideration.

« La multiplicité renvoie à l'unité, de la même manière que les variations décrivent un thème tout en le dévoilant. L'existence du différent est la condition des similitudes »<sup>1</sup>.

En France, près de 7 millions d'emplois sont actuellement fermés aux étrangers (soit environ 30 % de l'ensemble) et près de 40% des jeunes dits « issus de l'immigration » sont au chômage contre 25 % de leurs pairs dits « Français de souche ». A qui la faute ?

Signée en octobre 2004, la Charte de la Diversité a résolument élargi le champ de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises en France. En effet, à ce jour, 237 d'entre elles se sont engagées à refléter, dans leurs effectifs, la diversité sociale, culturelle et ethnique de la société hexagonale. Cet engagement des entreprises signataires à présenter annuellement leurs effectifs dans le champ de la diversité notamment « ethnique et culturelle » marque également une étape charnière dans le rapport de l'Entreprise, et plus largement de la société française, à la différence. En France, alors que la question ethnique a tendance à être englobée dans la question sociale, la diversité est rattachée à la notion de "représentation équitable" des différents groupes qui composent la population du pays<sup>2</sup>. L'égalité en France, comme processus de naturalisation, s'obtient traditionnellement par « invisibilisation » des différences entre origines. Or, l'égalité formelle garantie par le Droit républicain n'aurait pas conduit à une égalité de fait et il conviendrait donc aujourd'hui d'assurer le passage de l'égalité abstraite à l'égalité réelle. La lutte contre le racisme et la discrimination raciale se heurterait à de nombreuses difficultés : les victimes se tairaient, les relais syndicaux ou antiracistes ne seraient pas toujours présents ni en mesure de défendre les victimes, la lutte juridique serait le plus souvent inefficace, les modalités de recours complexes parfois dangereuses pour les victimes<sup>3</sup>...

De fait, bien qu'il s'agisse de « valoriser la compétence et rien d'autre »<sup>4</sup>, force est de constater que cet engagement contenu dans la Charte de la Diversité, vise à confirmer qu'égalité peut rimer avec différence dans la culture politique française républicaine. Ce discours de la diversité s'inscrit dans la lignée des représentations sur la responsabilité sociale de l'entreprise et mobilise puissamment les notions d'éthique, de « minorités visibles », de préjudice, de réputation... En France, le rôle croissant d'instituts, d'observatoires (Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, ORSE, CJD, ANDCP...) n'y est pas étranger et se concrétise dans la mise en place d'audits « diversité ». Ainsi, au sortir des années quatre-vingt dix, les entreprises commencent à prendre en compte elles-mêmes les processus « victimaires », les éléments de honte ressentis qui gêneraient le traitement des abus et le recours à un partenaire extérieur (Etat ou syndicats) mais continuent d'entendre souvent diversité culturelle comme diversité des nationalités et non diversité des origines sociales comme l'appréhendaient principalement hier les partenaires sociaux.

---

<sup>1</sup> C. Von BARLOEWEN, Anthropologie de la mondialisation, Editions des Syrtes, 2003, p. 249.

<sup>2</sup> R. ANKER, "Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence", Revue Internationale du Travail, volume 136, n°3, 1997 ; P. NOBLET, "Egalité et discrimination positive. Le cas de la France et des Etats-Unis", Revue Française des Affaires Sociales, n° 4, Octobre-Décembre 1998.

<sup>3</sup> : V. DE RUDDER, M. TRIPIER et F. VOURC'H, « La prévention du racisme dans l'entreprise en France », Rapport d'étude pour l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, p. 46.

<sup>4</sup> C. BEBEAR et Y. SABEG, Une Charte de la diversité, pour quoi faire ?, disponible sur le site Internet [www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org), janvier 2004.

Plus d'un an après la signature de la Charte, le « sujet existe » et est débattu dans la société française. La valorisation du thème de la diversité est réelle mais il existe des réticences devant des mesures concrètes telles que le testing, les amendes, les labels à mettre en place... Les mots pour le dire, eux, ne sont pas arrêtés et les concepts pour penser la diversité, face à la nécessité d'un travail de classement et de clarification, ne sont pas stabilisés. Les entreprises perçoivent les limites de l'utilisation de certaines terminologies mais aussi les limites à ne pas parler des discriminations<sup>5</sup>. Les questions du contenu effectif de la Charte de la Diversité, du sens de son engagement, de son évaluation restent donc entières. C'est la raison pour laquelle l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP) s'est vue proposée d'élaborer un label global prenant en compte « l'ensemble des champs de la diversité ». Ce label aurait ainsi vocation à récompenser les entreprises méritantes<sup>6</sup>, après l'évaluation de leurs actions développées en faveur de la diversité, et de leurs résultats en termes de recrutements et de gestion des carrières. Cette démarche de labellisation s'inscrit dans la même optique que celle qui a conduit, en 2003, à la création du label Egalité par N.AMELINE, Ministre de la Parité.

Les nouvelles dispositions juridiques entraînent une nouvelle forme de responsabilité sociale pour les entreprises qui tentent d'élaborer des pratiques visant à les prémunir contre le risque de discrimination et, pour les plus proactives, à s'inscrire dans une « démarche diversité ». Mais, quelle est la limite entre une politique de non-discrimination et une politique de gestion de la diversité ? Comment évaluer une démarche en faveur de la diversité ? Comment le label en cours d'élaboration vise-t-il à encadrer et à impulser ces démarches ? Quelles sont les perspectives mais aussi les limites d'une telle certification<sup>7</sup> ? Nous verrons, dans cette communication, que les critères d'évaluation restent difficilement appréhendables. Mais, au-delà des modes d'évaluation, c'est à la fois notre conception de la diversité et notre rapport à l'action qui sont mis en cause. Partout, le temps serait donc venu de l'expression publique de droits subjectifs de salariés enracinés dans plusieurs cultures nationales, régionales ou encore locales, issus de quartiers défavorisés ou de cultures stigmatisées. Le changement se tient à présent dans le face à face avec l'Etranger au sein de la société civile, dans la difficulté qu'il a souvent à franchir les portes de l'entreprise et dans le fait que nous en ressentons un enrichissement qui doit faire la différence en termes d'efficacité productive et de bonne santé des affaires<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Trois critères fondent le principe d'une discrimination : l'existence d'un groupe ou d'une personne en situation défavorable, une différence de traitement et l'absence de justification de cette différence.

<sup>6</sup> Diverses associations et syndicats ont pu multiplier les pressions pour que les consignes de travail et de sécurité soient rédigées dans les langues d'origine et ont pu œuvrer pour l'alphabétisation des étrangers, pour la valorisation d'une éducation antiraciste et la sensibilisation des professions concernées à la diversité des publics. La mise à disposition, (aux usines de Renault de Billancourt par exemple), de locaux de prière, accompagnée d'un dialogue direct avec les responsables religieux apparaissent exemplaires de l'impact d'une action syndicale intégrant la notion de « diversité » à celle « d'égalité ».

<sup>7</sup> Par certification, nous entendons une procédure destinée à faire valider, par un organisme agréé indépendant, la conformité du système qualité d'une organisation à des normes. La certification donne aux cocontractants et au public, l'assurance qu'un produit, un processus ou un service sont conformes à des exigences de qualité déterminées et que l'organisation certifiée respectait ce système qualité lorsque l'organisme a effectué sa validation.

<sup>8</sup> Le management interculturel revient à poser la question de l'accord entre des groupes différents dotés de valeurs différentes et parvenant à s'entendre à ce que chacun justifie ses actions et puisse par parvenir à un accord. Quel principe universel de gestion permettant de fonder un accord sera reconnu juste par tous sur le long terme?

# 1. Diversité et responsabilité sociale de l'entreprise : à la recherche de pratiques-types ?

## 1.1. Les nouvelles dispositions juridiques de lutte contre les discriminations: une extension de la responsabilité des entreprises.

*« Il est bien important de réaliser que vous êtes la victime ».*

La législation française, de façon générale, prohibe tous types de discrimination selon le principe de l'égalité devant la loi et ce principe est le fondement de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789. Mais, comment s'assurer de l'application de ce principe dans la sphère économique et productive ?

Depuis la signature du traité d'Amsterdam, la lutte contre les discriminations est devenue une compétence communautaire. L'article 13 habilite la Communauté « à agir pour lutter contre la discrimination fondée sur une série de nouveaux motifs (avant il ne s'agissait que du sexe), à savoir la race, l'origine ethnique, la religion ou les convictions, l'âge, un handicap ou l'orientation sexuelle »<sup>9</sup>. Il faut noter que les textes qui répriment la discrimination ont, au fil du temps, tendance à allonger la liste des cas d'interdictions, au-delà des critères antérieurement spécifiés : la situation de famille (entrée en 1975 dans le droit pénal), les mœurs (1985), le handicap (1989), l'état de santé (1990), l'appartenance syndicale ou mutualiste (1993). Il s'agit d'une juridiction, élaborée à partir des lois existantes sur l'égalité des sexes, plus contraignante pour les entreprises. En effet, l'introduction de la notion de discrimination indirecte ainsi que l'inversion de la charge de la preuve entraînent de nouveaux risques et de fait, un accroissement de l'étendue des responsabilités de l'entreprise envers la société. La notion de discrimination indirecte « correspond aux situations dans lesquelles un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage en réalité des personnes sur la base de leur race, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle, de leur religion... »<sup>10</sup>. Où sont les auteurs, où est la victime ? Pour C. BEBEAR et Y. SABEG, « nous discriminons, le plus souvent sans le savoir (...), nos entreprises doivent dépasser les réflexes de confort, de prudence ou de conformisme, qui freinent le recrutement des diplômés issus de minorités visibles »<sup>11</sup>. Cette notion de discrimination indirecte souligne donc que les discriminations ne sont pas toujours le fruit d'une volonté particulière mais qu'elles peuvent s'effectuer par habitude. Il n'est pas question de trouver le responsable de la discrimination mais il s'agit de comprendre comment le système a institué des pratiques, dites ou non dites, qui reproduisent des discriminations. De plus, les directives européennes inversent la charge de la preuve et il incombe dorénavant à la défense de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe d'égalité de traitement. Dès lors qu'une différence de traitement est repérée, ce n'est

---

<sup>9</sup> « Egalité et non discrimination dans l'Union Européenne élargie »- livre vert- direction de l'emploi et affaires sociales, Commission européenne, mai 2004, p.9.

<sup>10</sup> M. LE BOULAIRE, « La gestion de la diversité, enjeux sociétaux et stratégies d'entreprise », Etude Entreprise et Personnel, 2004, p.9.

<sup>11</sup> C. BEBEAR et Y. SABEG, « Exposé des motifs, Une charte de la diversité, pour quoi faire ? », disponible sur le site Internet [www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org), janvier 2004.

plus au plaignant de montrer qu'il a été discriminé mais à l'entreprise de montrer qu'elle ne l'a pas discriminé.

Ces directives européennes ont été transposées dans le droit français en 2000 et impliquent des changements importants puisque la France ne reconnaissait auparavant que la notion de discrimination directe. Le risque juridique est alors plus important pour les entreprises, leur responsabilité croît alors avec ces nouvelles contraintes. Mais, insistons sur le fait que, même si l'impulsion juridique est loin d'être négligeable, il ne s'agit pas de la cause unique qui a encouragée les entreprises à mettre en place des politiques de lutte contre les discriminations et de gestion de la diversité. Quelle est justement la distinction qui s'opère entre une politique qui vise à se prémunir contre le risque juridique de discrimination et une politique de gestion de la diversité ? Les acteurs interviewés font tous mention d'une différence de posture : l'une défensive ou pragmatique (répondre à la loi, se montrer conforme et ne pas discriminer), l'autre proactive ou idéaliste (visant à instaurer un management interculturel<sup>12</sup>). Pour la responsable de projets européens de capitalisations de pratiques d'entreprises en faveur de la diversité : « *la loi est une sanction, la gestion de la diversité est une démarche active de management, c'est très différent* ». Les motivations des entreprises apparaissent diverses : répondre à la pression de l'actionnariat et des agences de rating social, rectifier une image ternie par des pratiques discriminatoires avérées ou suspectées, désamorcer certaines tensions sociales ou essayer d'enrayer la pénurie de main d'oeuvre qui menace certains secteurs. Or, la gestion de la diversité est avant tout présentée comme un atout, un axe stratégique pour l'entreprise. Ainsi, selon C. BEBEAR et Y. SABEG, « dans d'autres pays, les entreprises qui ont placé la gestion de la diversité au cœur de leur stratégie, sont conscientes que la diversité dans nos sociétés est devenue un avantage tant sur le plan économique que social, dont l'impact se fait sentir sur la créativité et la compétitivité des entreprises »<sup>13</sup>.

La problématique de la diversité dans l'entreprise souligne bien l'idée de l'hétéronomie grandissante des logiques économiques par rapport à d'autres logiques, notamment sociales. Elle participe aussi à cette forme de conflit des temporalités qui s'instaure entre la vitesse des marchés économiques et l'appréhension, nécessairement plus longue des logiques sociales. Selon H. JONAS, la responsabilité implique qu'il soit « inclus dans (le) choix actuel l'intégrité future de l'homme comme objet secondaire du vouloir »<sup>14</sup>. La responsabilité semble donc ici être corrélée à une appréhension plus longue de la temporalité. Or, « la gestion sociale des ressources humaines est peut-être la fonction où le divorce des temps est le plus manifeste. Elle est écartelée entre un objectif de valorisation des ressources humaines qui suppose un temps long et l'objectif de rentabilité financière engageant réduction des coûts et des effectifs »<sup>15</sup>.

La société demande ainsi aux entreprises de lui rendre des comptes et de mesurer l'impact de ses activités dans d'autres domaines que celui de la rentabilité. Des agences de notation, comme Vigeo créée par N. NOTAT, ancienne dirigeante de la CFDT, évaluent

---

<sup>12</sup> P. PIERRE, « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, numéro 5, Décembre 2001.

<sup>13</sup> C. BEBEAR et Y. SABEG, « Exposé des motifs, Une charte de la diversité, pour quoi faire ? », disponible sur le site Internet [www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org), janvier 2004.

<sup>14</sup> H. JONAS, *Le principe responsabilité, une éthique pour une civilisation technologique*, Edition du cerf, Paris, 1990, p.31.

<sup>15</sup> N. D'ALMEIDA, *Les promesses de la communication*, PUF, 2001, p.76.

justement les entreprises dans cette perspective. Selon J. L. VERGNE, DRH du groupe PSA, « nous avons aussi la pression des agences de notation qui exigent que l'on affirme, que l'on sophistique un certain nombre de données ». La question qui se pose alors est celle des modalités de cette évaluation, de l'usage d'indicateurs qui permettent de rendre les entreprises comparables d'un point de vue social et environnemental. Selon N. NOTAT, « il est question des pressions, des attentes pour que l'entreprise élargisse sa transparence, que l'entreprise ne se réduise pas à ses résultats financiers. (...). L'homogénéisation des critères sociaux ne peut pas se faire comme celle des critères financiers ».

## **1.2. La recherche de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité.**

Pour répondre à cette nouvelle forme de responsabilité accrue, de nombreuses entreprises cherchent alors un répertoire de pratiques permettant de se prémunir contre le risque de discriminations et, pour les plus proactives, d'élaborer des stratégies intégrées afin de devenir des organisations plus diversifiées. En créant un environnement de travail caractérisé par l'ouverture et la tolérance, en travaillant sur les représentations et les comportements relatifs à autrui, les entreprises seraient censées favoriser l'intégration et le développement des potentiels de chacun, dans le respect des identités et des différences. Quels sont alors les contours de l'entreprise idéale ? Elle a les traits de la démocratie et de l'accès à l'information pour tous (les règles d'évolution pour chaque métier, les postes disponibles...). Elle valorise l'égalité réelle par opposition à une égalité abstraite. Le principe d'égalité revient à ne pas proclamer l'égalité des droits mais à réaliser l'égalité des chances (au-delà de l'égalité de traitement). Elle recèle une participation active et égale à la formation de l'opinion. Il y faut agir, par la connaissance des cultures et des sujets créateurs et porteurs de cultures, sur les représentations afin d'éradiquer les comportements discriminatoires. Cette entreprise a le souci de l'individu pour le faire sortir des catégories préconstruites. Dans ce cadre, des « bonnes pratiques » en gestion de la diversité sont mises en circulation, notamment par le biais d'associations d'entreprises, telles qu'IMS-Entreprendre pour la Cité, en charge du pilotage de la Charte de la Diversité. C'est d'ailleurs en partenariat avec le pôle Emploi et Diversité de cette association que L'Oréal a rendu possible la diversification de son sourcing habituel, en accueillant au sein de son centre de Recherche d'Aulnay-sous-Bois, le forum de recrutement « Emploi-Diversité » du 28 février 2006. Ainsi pour la première fois, une entreprise a-t-elle organisé en ses locaux une manifestation visant à favoriser l'accès à l'emploi de près de 200 jeunes diplômés<sup>16</sup> BAC+4 ou BAC+5 issus des minorités visibles et/ou des quartiers sensibles de la région Ile-de-France, en les mettant en contact direct avec les recruteurs de 16 grandes entreprises. La qualité de cette opération pilote, saluée par les entreprises participantes et les candidats présents sur le forum, devrait conduire à l'adoption de cette pratique par L'Oréal et à sa diffusion parmi les entreprises membres du réseau d'IMS-Entreprendre pour la Cité.

Les « bonnes pratiques », venant de secteurs d'activités divers, ont donc pour fonction de servir d'exemples à suivre en matière de gestion de la diversité dans l'entreprise. Il s'agit, en effet, de donner une meilleure visibilité à certaines pratiques afin que celles-ci soient reprises par d'autres entreprises. Mais la difficulté réside justement dans l'évaluation de ces pratiques.

---

<sup>16</sup> Candidats pré-sélectionnés par les Chargés de Recrutement de l'IMS au regard des profils de postes disponibles communiqués par les entreprises.

Un certain manque de recul par rapport à la question (comme pour la mise en place de cvs anonymes par exemple) implique qu'il ne s'agit pas tant d'une évaluation de résultats effectifs mais encore d'une anticipation de résultats possibles. En outre, les entreprises qui ont signé la charte se sont engagées à « refléter la société française », or, la loi informatique et libertés protège les données à caractère « sensibles ». Il n'est pas possible d'effectuer, comme c'est le cas aux Etats-Unis, un recensement de la population en fonction des origines qui servirait à la mise en place de quotas ou à la simple mise en place d'un « diagnostic diversité ». Ainsi, l'évaluation des pratiques en faveur de la diversité s'effectuera selon des critères plus qualitatifs tels que l'engagement de l'entreprise, la sensibilisation sur ces problématiques, l'objectivation des processus RH... Aujourd'hui, les signes de la prise en compte de la diversité sont nombreux : généralisation d'instances syndicales internationales de concertation, exemption de l'application de certains règlements pour les membres de communautés en raison de leurs appartenances ethniques, leurs pratiques ou convictions religieuses. Comment s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens ? Comment juger l'absence de ce manager africain qui veut se rendre aux funérailles de son cousin en province alors que pour les Français, le cousin est le plus souvent un parent lointain ?

Ces « bonnes pratiques » vont justement être à la base de l'élaboration du label diversité. Comment celui-ci articule-t-il des pratiques diverses afin de donner une image cohérente d'une démarche en faveur de la diversité? Quelles sont les perspectives d'un tel label et en quoi celui-ci ne peut suffire à ancrer une démarche responsable spécifique à chaque entreprise ? Certifier des actions en faveur de la diversité implique de définir des périmètres d'action et les critères selon lesquels chacun juge de la différence.

## **2. L'élaboration du label Diversité.**

Il y a autant de politiques de diversité qu'il y a de cultures d'entreprises pour lesquelles la diversité fait sens et impose une direction de pensée et d'actions.

Suite à une étude de faisabilité du label, l'ANDCP a remis, le 25 novembre 2005, un projet de labellisation à Azouz BEGAG, Ministre délégué à la Promotion de l'Egalité des Chances. Par quels moyens l'ANDCP prévoit-elle de certifier que les entreprises signataires reflètent, de manière effective, « la diversité sociale, culturelle et ethnique de la société française » ? Plus précisément, puisqu'il s'agit, pour l'association, d'évaluer à la fois les actions développées dans le domaine de la diversité et les résultats en termes de recrutement et de gestion des carrières, quel est le périmètre d'action retenu, et quels sont les procédés d'évaluation qu'elle propose de mettre en place, eu égard aux problèmes que posent la mesure statistique de la diversité en France ?

De même que pour la poursuite de l'égalité hommes-femmes, il s'agit de présenter la diversité comme un atout stratégique pour les entreprises, si bien que les bénéfices attendus en cas d'obtention du label seraient considérables : d'une part au niveau des entreprises, en termes d'image, de créativité, et d'innovation notamment, et d'autre part au niveau de la société, principalement, en termes de cohésion sociale.



Puis, concernant le périmètre d'action, le label concernerait « toutes les formes de diversité » : genre, origines ethniques, âge, orientations sexuelles, handicap, mode de vie, etc. Le label est défini comme un « label global ». Nous voyons ici que la définition de la diversité apparaît alors problématique. Qu'est-ce qui fait la différence entre les hommes ? Quels critères peuvent être retenus pour qualifier une organisation diversifiée ? Serait-ce une organisation constituée d'un panel de toutes les différences ? L'exhaustivité semble ici difficilement atteignable. En outre, cette approche globale de la diversité, n'étant pas sans rappeler l'approche anglo-saxonne à l'origine de la mise en œuvre de politiques de discrimination positive aux Etats-Unis<sup>17</sup>, il conviendrait, dès lors, de l'inscrire dans le contexte républicain français. Nous trouverons des entreprises qui se focalisent sur une plus grande parité hommes/ femmes, d'autres qui adoptent des politiques de recrutement de seniors, d'autres encore qui souhaitent diversifier les origines de leurs collaborateurs... Comment alors comparer des pratiques hétérogènes, les évaluer à l'aune des mêmes critères ?

Les procédés d'évaluation proposés seraient à la fois quantitatifs et qualitatifs, dans la mesure où il s'agit d'apprécier tout aussi bien les démarches, les façons de parvenir aux résultats que les résultats eux-mêmes. Le projet de label définit six domaines principaux à considérer : le niveau d'engagement de l'Entreprise, l'implication des partenaires sociaux, la sensibilisation / formation / communication interne, les processus RH et le management, l'Entreprise et son environnement et enfin les actions « égalité des chances et diversité ». Le contenu de chaque domaine serait déterminé par différents critères, certains dépendant de la taille de l'entreprise.

Si l'on considère l'évaluation des actions « égalité des chances et diversité », il est prévu, par exemple, de mesurer le nombre de personnes formées / sensibilisées et la fréquence du thème en communication interne. Mais cela n'exclut pas pour autant une approche qualitative des démarches. En effet, évaluer un processus RH tel que le recrutement, c'est établir si le besoin a été exclusivement défini en termes de compétences, et si le mode de sélection est objectif (type "habiletés", libellé et diffusion des annonces, formation des recruteurs aux avantages de la diversité...). Cette approche qualitative est d'autant plus pertinente qu'il est pour l'instant impossible, d'un point de vue « public », de mesurer la « diversité ethnique » en France, eu égard, d'une part, à la non-reconnaissance des appartenances ethno-raciales et, d'autre part, à l'impossibilité de recenser celles-ci (en vertu, nous l'avons écrit, de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978). La loi permettant le recensement des origines « ethno-raciales » uniquement de manière anonyme, auto-déclarative et dans un cadre défini, une enquête expérimentale a été lancée par la SNCF, Eau de Paris, Axa et L'OREAL, sous la direction du Ministère délégué à la Promotion de l'égalité des chances et de l'Institut national d'études démographiques (Ined), de manière à contourner l'impossibilité juridique de mesurer la « diversité ethnique ». Selon l'ANDCP, le label devrait être décerné par le Ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances une fois donné l'avis d'une commission tripartite (état, représentants des salariés, représentants des

---

<sup>17</sup> La discrimination positive recouvre généralement une série de mesures préférentielles qui poursuivent un triple objectif : un objectif de rattrapage entre groupes inégaux, un objectif de lutte contre les discriminations et un objectif de promotion de la "diversité". Politiques centrées sur des groupes et élitistes, leurs destinataires ne sont pas des regroupements ou des catégories d'individus, mais bien des groupes d'appartenance. La stratégie retenue consiste 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. La discrimination est solidaire d'une nouvelle définition de la discrimination, qu'on ne traque plus seulement dans les textes (de jure) mais aussi dans les faits (de facto).

employeurs). Mais, le label obtenu, quels seraient les perspectives et les écueils en matière de gestion d'entreprise ?

### 3. Perspectives et limites.

*« Chaque création puise aux racines des traditions culturelles, mais s'épanouit au contact des autres ».*

Comme nous l'avons souligné, cette démarche de labellisation s'inscrit dans la même optique que celle qui a conduit à la création du label Egalité. Ainsi, en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise, il s'agirait, à plus long terme d'inciter les entreprises à débattre des politiques et des actions diversité avec les partenaires sociaux, lors des séances de négociations annuelles obligatoires. Ils discuteraient également des objectifs et des programmes à instaurer pour l'année à venir. En parallèle, le bilan social intégrerait un chapitre consacré à ces thèmes ; ce qui affirmerait la place de la démarche au sein des instances sociales. Enfin, la commission "égalité professionnelle" du comité d'entreprise verrait son rôle élargi aux aspects diversité. La création de ce label pourrait signifier que la question de la diversité n'est pas un effet de mode, qu'il s'agit de l'inscrire dans les préoccupations de chaque entreprise. Ainsi, comme "l'égalité salariale femme/homme", la législation pourrait alors rendre ce thème obligatoire.

Toutefois, certains écueils devront être identifiés et surmontés par les entreprises « labellisées » pour atteindre ces objectifs. En effet, une fois le label décerné, il ne s'agit pas de considérer que « la diversité de la société française » est chose acquise et que le label sera conservé par une procédure itérative des démarches et actions. Les entreprises devront donc réinventer le social sur le long terme, afin de conduire à un réel processus de changement de culture, dans la mesure où la diversité « est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus »<sup>18</sup>. Les démarches en faveur de la diversité ne peuvent s'inscrire que sur le long terme. Il nous apparaît qu'il ne s'agit pas tant d'accéder au stade d'organisation diversifiée, comme s'il s'agissait d'une étape que l'on pourrait atteindre après avoir passé différents paliers, que d'inscrire le questionnement sur son rapport à l'autre, à la différence, dans la stratégie de l'entreprise.

De plus, il convient de souligner, pensons-nous, les risques liés à l'hétéro-détermination. En clair, faut-il nommer, catégoriser le fait « d'être de couleur », et de « quelle couleur ? », alors que nous sommes tous pluriels, c'est-à-dire que nous nous ressentons tous intérieurement plus que ce que les autres attribuent du dehors d'un coup d'œil rapide ? Le fait que nous ayons de multiples engagements, et qu'ils entrent parfois en conflit, est dans la nature même de la vie réelle, par opposition à l'abstraction qui valorise une entreprise multiculturelle « unifiée », sans tensions. Ce n'est pas parce qu'un individu se perçoit comme hispanique qu'il sera perçu comme tel par les personnes qu'il rencontre et « la classification peut reproduire l'application du stéréotype qui est à l'œuvre dans les discriminations »<sup>19</sup>. Se demander comment faire l'utilisation de catégories « a- raciales » revient à se poser la question

---

<sup>18</sup> COMMISSION EUROPÉENNE, Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3, *Coûts et avantages de la diversité*, octobre 2003, p.9.

<sup>19</sup> : A. SEURRAT de la BOULAYE, « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise », *Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV*, 2005, p. 65.

du dilemme du racisme sans race, selon l'expression de P. SIMON<sup>20</sup>. Trop souvent, les statistiques et les efforts des labels montrent les divisions du monde social. Ils tracent en même temps qu'elles mettent à jour. Dans le travail statistique, dans l'établissement de différents « diagnostics diversité » où l'on mesure, où l'on cherche des populations victimes de discrimination, P. SIMON constate qu'il y a radicalisation des frontières et des définitions posées. On doit forcément être dedans ou dehors. Or, la question se pose des personnes « à la frontière de leurs cultures ». « Il s'agit alors de savoir s'il y a une issue possible pour le dominé de reprendre les catégories du dominant pour lutter contre le domination. Est-il possible de transformer cet ordre sans s'inscrire dans son fonctionnement ? » s'interroge, à juste titre, P. SIMON<sup>21</sup>. Si la problématique *multiculturelle* avait tendance autrefois à se penser de bloc à bloc, de groupe à groupe (les expatriés face aux locaux, les français face aux chinois lors d'une acquisition...), aujourd'hui, il conviendrait aussi de parler de management *intraculturel* tellement le processus d'ethnicisation et de disqualification sociale temporaire est vécu différemment par les individus au travail. L'entreprise est peuplée aujourd'hui de personnes qui vivent une « apparente appartenance »<sup>22</sup>, un « arrangement » de leurs origines autour d'un savoir social incorporé et d'une culture d'entreprise commune censée être partagée. En d'autres termes, s'inscrire dans la promotion de la diversité n'est pas constituer un zoo, une arche de Noé qui serait composée de chacun des exemplaires d'un type. Il s'agit d'un souci de l'humain dans sa complexité, un changement de regard sur la différence dans les organisations qui ne peut se faire que dans l'appréhension globale de ses pratiques. Une politique de la diversité, comme nous l'avons vu, s'inscrit dans une stratégie globale qui ne peut être pensée qu'en fonction du contexte de l'entreprise et de ses problématiques propres. Trop souvent, les dirigeants font un focus sur les seules pratiques de recrutement et relèguent en toile de fonds la mesure de délits supposés de discrimination. Il conviendrait de penser, en entreprise, des « chaînes de non-discrimination » et d'épouser une approche systémique car « ce n'est donc pas seulement en embauchant plus de personnes d'origine réelle ou supposée extra-européenne que leur sous-représentation actuelle s'estompera, mais en faisant aussi en sorte qu'ils ou elles restent plus longtemps au sein d'une entreprise »<sup>23</sup>.

## Conclusion

La création d'un label pourrait permettre d'impulser l'action mais elle ne doit pas conduire à circonscrire les actions possibles. D'ailleurs, ceci est impossible et consiste à vouloir que le droit « court » après la société ! Ainsi, par exemple, la discrimination se définit comme l'utilisation de critères illégitimes ou comme pratique défavorable concrète (comme la mise à l'écart depuis le traitement des Cvs, l'acte d'embauche, affectations, promotions...)

---

<sup>20</sup> : P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

<sup>21</sup> : P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

<sup>22</sup> : C. COSSEE, E. LADA et I. RIGONI, Faire figure d'étranger, A. Colin, 2004, p. 20.

<sup>23</sup> : ISM Corum, Projet Equal LUCIDITE (Lutte contre l'ignorance et les discriminations au travail et dans l'entreprise), Résultat d'une recherche-action au sein du Groupe Casino, juin 2005, p. 23. L'intéressante notion de « mainstreaming » propose une égalité traitée de façon intégrée et permanente. Dans cette logique, il n'y a plus d'un côté les politiques économiques, la négociation et l'action, de l'autre, et la question de l'égalité professionnelle conçue de façon à corriger des inégalités constituées par ailleurs. Il s'agit donc de concevoir l'égalité en permanence et en amont, au moment même où s'élabore une politique. En second lieu, il s'agit d'impliquer tous les acteurs qui ont un rôle décisionnel (entreprises, syndicats, élus locaux...).

mais les tenues vestimentaires, le piercing ou le niveau social ne figurent pas dans la liste des critères de discrimination nommément condamnés en droit français. Il s'agit donc de se réapproprier les pratiques responsables (d'où l'intérêt du dialogue interentreprises). Plutôt que d'imiter l'exemple, il s'agit alors de s'en inspirer et de le réinventer. C'est le sens, par exemple, de l'invitation à l'auto-testing et à un suivi avec des partenaires sociaux qui, eux-mêmes, ne sont pas toujours « divers » (au sens de leur composition voyant siéger des femmes, des retraités, des personnes issues de l'immigration dans leurs instances dirigeantes...). Le label pourrait permettre d'impulser l'action, de lui donner un cadre mais, surtout permettre la créativité, la réflexion de l'entreprise sur elle-même et sur les conséquences de ses pratiques, ce qui nous semble être un des principaux ressorts de la responsabilité. Trop souvent, en France, être étranger renverrait à un handicap, à un processus de victimisation duquel on ne sortirait que par le recours aux sanctions de l'appareil d'Etat et à ses fonctions régaliennes. Le progressisme considère, en cela, que l'inégalité ne peut être altérée qu'à travers une intervention forte de l'Etat (par des quotas éventuellement et la tentation de la proportionnalité) et que la régulation du marché est naturellement producteur d'inégalités par reproduction sociale.

Et comment faire prendre conscience du poids des discriminations à des gens qui n'en n'ont jamais été victimes <sup>24</sup>? Comment faire un travail sur les représentations de la réussite alors que pour bon nombre de personnes discriminées, « *jamais on ne les aurait imaginées à ce niveau là !* ». Comment dépasser l'assimilation trop souvent faite entre racisme et discrimination ? Une personne « non-raciste » peut discriminer !

Les politiques de diversité veulent délibérément aller au-delà des outils du droit commun et de l'outillage statistique pour prétendre approcher les effets « réels » d'éventuelles discriminations liées à l'origine. Mais faut-il se situer du côté de la redistribution (par des quotas) ou de la reconnaissance ? En d'autres termes, convient-il de chercher à accorder des droits aux personnes différentes ou bien à fonder l'espace de réciprocités croisées ?

En entreprise, la discrimination est encore trop souvent le sujet que l'on traite mais, selon nous, c'est de la diversité dont on parle en réalité. L'âge de l'économie globale a fait de notre monde une société d'étrangers. Parce que beaucoup d'hommes riches préfèrent éviter l'altérité, il n'est certes point sûr que la différence fasse partie pour tous de la texture de la vie quotidienne. Demain, une politique de diversité véritable doit partir du principe que puisque les individus coopèrent dans l'action, ils pourront aussi coopérer pour ce qui relève des règles mêmes de l'action <sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Est-il d'ailleurs juste de dire, par exemple, que tant qu'il n'y aura pas de personnes issues de l'immigration dans les syndicats, elles ne seront pas défendues dans la société civile et davantage par les syndicats ? Faut-il « être » discriminé pour être capable d'en peser réellement l'injustice ? Dans cette perspective, la représentation politique est-elle possible ? Dans cette logique, G. FLAUBERT, qui n'était pas assurément une femme, aurait-t-il pu réellement écrire Madame Bovary et « ressentir » les états sentimentaux et psychologiques de son époque ?

<sup>25</sup> : C. LAZZERI et A. CAILLE, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », Revue du MAUSS, n° 23, 2004, p. 95.

## **Bibliographie**

- A. SEURRAT de la BOULAYE (2005) « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise », Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV
- C. COSSEE, E. LADA et I. RIGONI (2004) Faire figure d'étranger, A. Colin, 2004
- C. LAZZERI et A. CAILLE (2004) « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », Revue du MAUSS, n° 23
- C. Von BARLOEWEN (2003) Anthropologie de la mondialisation, Editions des Syrtes
- C. BEBEAR et Y. SABEG, (2004) « Une Charte de la diversité, pour quoi faire ? », disponible sur le site Internet [www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)
- COMMISSION EUROPEENNE Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales (2003) Coûts et avantages de la diversité
- COMMISSION EUROPEENNE Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales (2004) « Egalité et non discrimination dans l'Union Européenne élargie », Livre vert
- G-A. BROUSSILLON (2005) « Recruter les Français d'origines maghrébine et noire africaine. Vers une gestion de la « diversité culturelle et ethnique » de la société française ? » Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV
- H. JONAS (1990) Le principe responsabilité, une éthique pour une civilisation technologique, Edition du cerf, Paris
- N. D'ALMEIDA (2001) Les promesses de la communication, PUF
- M. LE BOULAIRE (2004) « La gestion de la diversité, enjeux sociétaux et stratégies d'entreprise », Etude Entreprise et Personnel
- P. PIERRE, (2001) « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », Sociologies pratiques, n° 5, décembre
- P. NOBLET, (1998) "Egalité et discrimination positive. Le cas de la France et des Etats-Unis", Revue Française des Affaires Sociales, n° 4, octobre-décembre
- R. ANKER (1997) "Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence", Revue Internationale du Travail, volume 136, n°3
- V. DE RUDDER, M. TRIPIER et F. VOUREC'H, « La prévention du racisme dans l'entreprise en France », Rapport d'étude pour l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions