

Politiques de gestion de la diversité : face cachée d'une discrimination positive « à la française » en entreprise ?

Philippe PIERRE

« Loin d'être un isolat sociotechnique, l'entreprise « culturelle » serait un véritable outil de développement sociétal par l'ampleur des phénomènes d'apprentissage culturels qu'elle engendre et reproduit au cœur même de l'intensité des relations vécues en organisation. L'approche culturelle des rapports de travail amorcerait ainsi une autre compréhension sociale de l'entreprise, puisqu'on devrait l'apparenter aux diverses institutions qui façonnent les mentalités collectives au sein d'une même société » (R. SAINSAULIEU, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP/Dalloz, 1987, p. 254).

Les lois doivent leur force aux mœurs disait Helvetius¹. Les institutions organisées, et plus tard les entreprises dans leur forme contemporaine, ont ainsi été, en France et en Europe, le terrain de l'introduction de droits civils et politiques au XVIIIe siècle, de droits sociaux et économiques au XIXe siècle, et de droits culturels dans la seconde moitié du XXe siècle.

Les interrogations portent aujourd'hui davantage sur des droits environnementaux, une citoyenneté d'entreprise à mieux définir face aux parties prenantes ainsi qu'à des droits à l'égale dignité des personnes.

La dignité est la résistance qu'oppose l'homme vulnérable et meurtri à ce qui le nie. R. CASTEL, en cette perspective, a su pointer un « rapport déçu à la citoyenneté » pour nombres de nos compatriotes. Il évoque alors un phénomène « d'invalidation sociale » de jeunes n'ayant que peu accès aux canaux légitimes de la représentation politique alors que l'enjeu de l'égalité républicaine est bien celui d'une lutte sur les deux terrains du social (contre la relégation) et du culturel (contre l'invisibilité sociale) des précaires, associations de malades et de handicapés, sans-papiers, gens du voyage²...

Face à une montée des inégalités et des actes de discrimination, c'est la visée universaliste de la conception française de la citoyenneté qui est questionnée. Certains Français, parce qu'ils sont notamment perçus comme *différents* et jugés ainsi moins compétents, seraient moins égaux que d'autres sur le marché du travail et victimes, au final, de préjudices réels³. L'article 1 de la Constitution française proclame pourtant que « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion ». Le mot de race est employé ici dans un pays que certains observateurs catégoriseront socialement comme multiethnique avec sept minorités territoriales en métropole (Flamandes, Alsaciennes, Occitanes, Corses, Catalanes, Basques, Bretonnes), des outre-mer où vivent plus deux millions de personnes et des ressortissants étrangers de tous pays.

Admettre, l'existence d'un « peuple corse » va-t-il à l'encontre de l'égalité républicaine ? Parler de préfet d'origine africaine également ? Autoriser, en entreprise, la mise en place systématique de quotas de recrutement fondés sur une origine entrave t'il les fondements de notre pacte républicain tandis que cette mesure renforcerait, par ailleurs, la performance de l'organisation ?

Quelle politique de *la différence* faut-il conduire pour faire vivre cette égale dignité des personnes ?

Si le modèle d'intégration républicaine est ainsi de plus en plus, contesté, ballotté, c'est aussi certainement que le « social » (au sens de la société comme corps constitué) a tendance à devenir une catégorie dépendante du « non-social ». Ainsi les identités culturelles, ethniques... forment un terrain

¹ : M. MINE et S. ALLEMAND, Siffler en travaillant ? Les droits de l'homme au travail : un état des lieux, Le Cavalier bleu, 2006.

² : E. MUTABAZI et P. PIERRE, « La reconnaissance de la différence ne s'oppose pas à l'émancipation », L'Humanité Dimanche, 16 septembre 2010.

³ : Rapport d'activité 2013 du Pôle du Défenseur des Droits.

de revendications de droits spécifiques pour des minorités identifiées, tantôt à l'immigration, tantôt à la décolonisation, tantôt à la ségrégation raciale et aux mouvements d'affirmation de droits culturels.

Nous nous intéresserons ici au contexte de l'entreprise qui, traditionnellement assimilé dans son fonctionnement à un ensemble de rapports de force fondés sur une répartition des droits et des richesses, s'analyse de plus en plus en termes de demandes de reconnaissance identitaire à satisfaire. Un processus de reconnaissance qui ne se limitera jamais à un catalogue de libertés formelles⁴.

L'intention de ce texte, centré sur les champs du travail et de l'emploi, est d'abord de montrer que s'est profilée depuis une vingtaine d'années, dans les débats publics et en entreprise, une gradation dans l'appel à des politiques de la différence, et par extension à la perspective de *quotas* comme réponse aux inégalités défigurant notre société. Ces politiques qui ne prennent officiellement que rarement le nom de discrimination positive ont à voir, pour une part, avec celles dites de « gestion de la diversité » investissant le champ des entreprises et des institutions publiques et ce lien souterrain apparaît comme un phénomène dont l'interprétation échappe au sens commun.

Politiques d'aides et de soutiens à des minorités « visibles »⁵, mesure statistique de la diversité sur une base « ethno-raciale », discrimination positive... toutes ces intentions ou expressions, souvent confusément, nourrissent d'importants débats dans la société française et ont pénétré l'espace des entreprises et des organisations précisément souvent à l'ombre des politiques de gestion de la diversité. Ces politiques, autour d'un vocable de *diversité* qui ne renvoie à aucune définition juridique et a été directement transcrit des mondes anglo-saxons, viendraient-elles, et sous couvert de reconnaissance des différences individuelles, renforcer, en réalité, les références constantes à des groupes d'appartenance et de défense d'intérêts⁶ ?

L'égalité républicaine, en France, s'obtient traditionnellement par « invisibilisation » des différences et des origines et par la promotion de parcours au mérite⁷. Les catégories traditionnellement utilisées par la République en vue de désigner des situations socialement défavorables (niveau de ressources, territoire, situation de handicap...) ne constituent pas directement des facteurs d'identité personnelle et collective comme peuvent l'être le sexe biologique, la religion, la langue ou encore l'appartenance ethno-raciale réelle ou supposée.

Si chacun s'attache à dire qui il est pour avoir des droits, ne court-t-on pas le risque de politiques identitaires qui s'emploieraient à constituer des coalitions entre communautés hétérogènes et qui ferait que chacun combattrait alors pour la reconnaissance de sa propre culture, identité personnelle, identité collective... et non pour l'intérêt général ?

La tradition républicaine française sous-entend que plus les groupes sont identifiés de manière précise, plus ils sont distingués des autres, moins les membres d'une société tendraient à s'interroger s'il devient possible pour les individus de se construire une identité syncrétique. Ce présupposé apparaît contesté par les expériences sociales et enquêtes menées en d'autres pays.

Nous nous attacherons, dans ce texte, au carrefour de la sociologie, de la gestion et des sciences politiques, au champ des « minorités visibles » inscrit dans les politiques de gestion de la diversité, terme générique et imprécis dans le contexte français⁸. Faut-il, « en vue de réparer un

⁴ : P. COMBEMALE, « La reconnaissance », *Alternatives économiques*, n° 294, septembre 2010, pp 77-79. « La reconnaissance n'est plus assignée, transmise, elle doit être conquise, sans cesse éprouvée. D'où, peut-être, l'hypersensibilité à tous les indices de mépris, de dévalorisation, de mésestime, en particulier dans l'entreprise, qui correspond à une « psychologisation » du social : ce qui était autrefois perçu comme la preuve de l'exploitation ou de la domination de groupes ou de classes est aujourd'hui intériorisé et vécu comme une souffrance psychologique, une blessure narcissique » (*Idem*, p. 77).

⁵ : La notion de « minorités visibles » est empruntée au modèle canadien qui le définit ainsi dans une loi sur l'équité en matière d'emploi en 1987: « font partie des minorités visibles les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche ». Le terme de race est alors réservé aux seuls Blancs. Tous les autres sont considérés comme des minorités visibles, sauf, les Autochtones, qui ne sont ni des Blancs ni des minorités visibles, bien qu'enregistrés avec ces derniers dans le décompte des non-Blancs.

⁶ : M. ÖZBILGIN, *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, Cheltenham, Edward Elgar Press, 2009.

⁷ : E. MUTABAZI et P. PIERRE, *Pour un management interculturel*, L'Harmattan, 2008.

⁸ : D'un point de vue méthodologique, ce chapitre repose sur une étude menée, en France et au Maroc, de 2006 à 2010 au cours de laquelle 32 acteurs en charge de gestion de diversité, dans leur entreprise et/ou en externe, ont été interrogés (sur une base d'entretiens semi-directifs de heure à heure trente). Cette étude est aussi à la fois le résultat d'observations de terrain (grands groupes signataires de la Charte de la Diversité en France et réseaux où les « Responsables Diversité » se rencontrent en dehors de l'entreprise) et d'une analyse, réalisée en 2006 et

handicap injuste, non seulement donner plus à ceux qui en ont été victimes, mais leur réserver, grâce à une politique de quotas, des avantages compensatoires auxquels, seuls, ils auraient accès »⁹? A propos de l'instauration d'un référentiel « ethno-racial » à une échelle hexagonale, comme dans certains pays anglo-saxons, venant orienter les politiques de recrutement ou de gestion de carrière des entreprises, P. SIMON et M. CLEMENT écrivent que la création de ce référentiel pose des problèmes d'ordre « éthique (faut-il reconnaître la « race » même à des fins positives ?), épistémologique (quelle signification revêtent ces catégories et quelles conséquences sur les représentations sociales ?), politique (l'identification de groupes « raciaux et ethniques » est-elle contradictoire avec le principe d'indifférenciation inscrit dans l'universalisme républicain ?), juridique (comment rendre compatible la collecte de données sensibles et le respect de la confidentialité et de la vie privée ?), méthodologique (quelles catégories construire et en quoi nous renseignent-elles sur les discriminations ?) »¹⁰.

Après un rappel des conditions historiques de l'essor du terme de diversité et de sa traduction en diverses actions affectant le champ du travail, ce chapitre visera à clarifier le sens que l'on doit donner aux différents types de politiques de discrimination positive alors qu'on les assimile souvent, en entreprise, aux seules mesures américaines.

Souhaitant dissiper une confusion entretenue entre lutte contre les discriminations et promotion de la « diversité »¹¹, ce chapitre s'attachera aussi à cerner les limites et les dangers d'un potentiel appel à une discrimination positive « à la française » revendiquée par certains milieux patronaux, politiques et médiatiques¹². Nous concluons sur les apports nécessaires, selon nous, d'une analyse conduite en termes de management interculturel offrant une perspective élargie de l'action managériale et de la construction des identités professionnelles¹³.

1. Mesurer et reconnaître les différences en entreprise et en organisation, mais jusqu'où ?

- **Essor des politiques dites de gestion de la diversité**

En 2004, cinq grandes entreprises françaises mentionnent, dans leurs rapports annuels, une structure dédiée à la « gestion de la diversité » : Danone, Michelin, Suez, Total et Vinci¹⁴. Depuis lors, les départements dédiés se sont multipliés, dans les grandes entreprises surtout, trouvant dans les revues professionnelles, nombreuses dans le domaine du management et des ressources humaines, un relai à une couverture constante d'un thème d'origine anglo-saxonne¹⁵.

Les politiques de gestion de la diversité, qui font partie du volet social du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, connaissent donc depuis une

2007, d'une trentaine de supports de communication d'entreprise (présentations, rapports annuels et de développement durable, communiqués de presse).

⁹ : L. FERRY, « Discrimination positive ou intégration républicaine ? Pour une société de la nouvelle chance, Pour une société de la nouvelle chance, La documentation française, p. 17.

¹⁰ : P. SIMON et M. CLEMENT, Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité ». Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine », INED, 2006, p. 66.

¹¹ : E. MUTABAZI et P. PIERRE, Les discriminations, Cavalier bleu, 2010.

¹² : Colloque "Discrimination positive à la française" tenu au ministère de l'Intérieur le 26 octobre 2005 ; Y. et Y. SABEG, Discrimination positive : pourquoi la France ne peut y échapper, Calmann-Lévy, 2004 ; M. DOYTCHEVA, Une discrimination positive à la française ?, La découverte, 2007.

¹³ : J. F. CHANLAT, Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Les Presses de l'Université Laval, Eska, 1998.

¹⁴ : Y. SABEG et C. CHARLOTIN, Editions d'organisation, 2006, p. 36.

¹⁵ : E. KELLY et F. DOBBIN, " How Affirmative Action became Diversity Management ", American Behavioural Scientist, vol. 47, n° 7, avril 1998, pp 960-985. Aux Etats-Unis, En 1987, le rapport *Workforce 2000* rédigé par le *Hudson Institute* à l'initiative du *Department of Labor* est un marqueur important de l'essor des programmes de gestion de la diversité. Le Diversity Management y est appréhendé par le monde des affaires comme une solution alternative - plus consensuelle et mieux adaptée - à la lutte anti-discriminatoire que les mesures contraignantes – *EEO* et *Affirmative Action* – imposées jusqu'alors par les pouvoirs publics américains. L'affichage dans les bureaux d'un calendrier multiculturel qui met chaque mois une minorité particulière à l'honneur (les Africains-Américains en février avec le *Black History Month*, les Asiatiques en mai avec l'*Asian/Pacific Heritage Month*, les Hispaniques de la mi-septembre à la mi-octobre avec le *Hispanic Heritage Month*, etc.) participe de ce type de politique. Tout comme la mise en évidence de trajectoires d'exemplarité censées éclairer les mécanismes de réussite dans une organisation.

quinzaine d'années en France un retentissement médiatique, une reconnaissance universitaire avec la création de Chaires comme à l'Université Paris-Dauphine ou à l'ESSEC et sont l'objet de mesures qui visent, au final, à s'ajouter, parfois concurrencer les dispositifs de lutte contre les discriminations¹⁶. Pour de nombreux défenseurs des politiques de gestion de la diversité, tandis que « la lutte contre les discriminations s'apparenterait à une posture passive, défensive et contrainte », « la promotion de la diversité s'inscrirait dans une démarche proactive, préventive et volontaire »¹⁷.

Ce qui est affirmé avec la thématique des discriminations, c'est l'idée que l'État a le devoir de reconnaître et intégrer les personnes mal loties, les laissés pour compte, et ceci, non par convenance ou charité, mais parce que c'est une question de justice et de droits. La lutte contre les discriminations passe d'abord davantage par la lutte contre les discriminateurs et non pas par un regard doloriste sur les discriminés. La lutte contre les discriminations est une pratique qui fait l'objet d'une définition juridique précise mais qui se heurterait, pour ses détracteurs, favorable le plus souvent à l'emploi du terme de diversité, 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 manquerait le plus souvent d'efficacité faute de relais et de porte-paroles, les modalités de recours seraient complexes pour les victimes...¹⁸

Plusieurs facteurs ont participé à l'essor, en France, du thème de la diversité que nous récapitulons ici en 6 points clés :

- Un discours de légitimation marchande¹⁹. La diversité des équipes favoriserait systématiquement la créativité, améliorerait la performance des entreprises mais également leur bonne réputation, et par conséquent, le niveau de confiance que leur accordent personnels et clients. Dans un rapport récent de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité), H. GARNER-MOYER écrit qu'une « personne noire ne va pas être recrutée parce qu'elle est d'origine africaine mais parce que son appartenance ethnique peut ouvrir de nouveaux marchés ou attirer de nouveaux clients à l'entreprise ou peut contribuer à faire évoluer l'image de l'entreprise auprès de ses parties prenantes... »²⁰. S'est constitué ainsi un marché pour des cabinets spécialisés de recrutement, d'avocats et de conseil soucieux d'accompagner les changements du *divers*.

- Un encouragement systématique des institutions européennes à défendre la sémantique des « avantages et coûts de la diversité » dans le contexte de la RSE. Le réseau Corporate Social Responsibility Europe, qui regroupe une cinquantaine d'entreprises multinationales et d'organisations partenaires nationales (IMS pour la France) s'est formé en 1995 en réponse à un appel lancé par J. DELORS. Plate-forme d'échanges de bonnes pratiques, la mission de CSR Europe est d'encourager ses membres à intégrer la RSE dans la conduite de leurs affaires. G. CALVES pointe également, et concomitamment, au début des années quatre-vingt dix, une stratégie de lobbying à échelle européenne « en faveur de la réouverture des frontières à l'immigration de travail » et de la possibilité de recruter librement des élites ailleurs²¹.

- Un soutien militant de certains milieux patronaux débouchant sur une production de « *soft law* »²². Un certain nombre de chercheurs interprètent avec raison l'essor de la thématique de la diversité à une

¹⁶ : Dans son rapport annuel de 2010, la HALDE (aujourd'hui intégrée au Pôle du Défenseur des Droits) indique que les discriminations fondées sur l'origine constituent le premier motif de réclamation (27%), suivi du handicap ou de l'état de santé (19%). Sont ensuite rapportées les discriminations liées à l'âge (6%), aux activités syndicales (5%), au sexe (4,5%) et à la grossesse (4,5%) (A. DJABI, Brochure de l'AFMD sur Le label diversité. Guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au label diversité, 2011, p. 28).

¹⁷ : H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012.

¹⁸ : R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernances et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », Développement durable et territoires, 2006.

¹⁹ : 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.

²⁰ : H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012, p. 21.

²¹ : G. CALVES, « Mesurer les discriminations, mesurer la « diversité » ? », L'état des inégalités en France 2009, Observatoire des inégalités, p. 268.

²² : La non-discrimination est inscrite dans la loi (20 critères au sens du code du travail en ses articles L 1132-1 et suivants) et susceptible de condamnations tandis que la diversité renvoie à une « *soft law* » qui participerait d'un « intérêt bien compris » favorisant une cohésion sociale définie autant comme « une affaire d'entreprise que

réaction face au durcissement des dispositifs de lutte contre les discriminations depuis le début des années 2000 en France (vote de la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, transposant deux directives européennes de 2000, création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité en 2004, rééquilibrage de la charge au profit de la victime supposée en cas de discrimination, possibilité d'ester en justice pour les associations et les syndicats ouverte par la loi du 16 novembre 2001, pouvoirs de saisine accordés à la HALDE à partir de 2005...).

Signée en octobre 2004, la Charte de la Diversité²³, rassemble à ce jour 3500 entreprises et institutions et invite, dès sa création, à *refléter*, dans les effectifs, « la diversité sociale, culturelle et *ethnique* » (sic) de la société hexagonale. Un « Accord national interprofessionnel » (ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise » a été conclu le 11 octobre 2006, après neuf mois de négociations et a été signé par toutes les organisations patronales et par quatre confédérations syndicales de salariés sur cinq (CFDT, FO, CFTC et CGT)²⁴. Un label « diversité », propriété de l'Etat, a été créé en 2008 et vise à interroger la neutralité des pratiques en entreprise, en particulier en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Il n'y a aucune obligation légale à posséder ce label décerné pour une durée de trois ans et un organisme certificateur (AFNOR) réalise des audits tous les 18 mois pour vérifier l'adéquation entre dossier de candidature et actions sur le terrain.

Cette création d'un ensemble de mesures contraignantes (chartes et labels), en dehors du code du travail (le législateur ne fixe pas les règles des politiques dites de gestion de la diversité), doit s'appréhender, en France, à partir du rôle croissant d'instituts, d'observatoires ou associations (citons l'Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, la Fondation Agir contre l'Exclusion, le CJD, l'ANDRH...) qui proposent d'accompagner les entreprises dans leurs démarches. L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), dans cette perspective, aide aussi à la constitution de dossiers et fiches méthodologiques et diffuse une culture pratique appliquée aux entreprises et aux travailleurs sociaux. Ces groupements s'accordent en général sur le fait que les entreprises ont intérêt à répondre aux attentes sociales avant que celles-ci ne dégèrent en crises sociales ou ne prennent forme de loi²⁵.

- Un discours de légitimation « axiologique » inscrivant la diversification des équipes dans un registre d'action incontournable et s'apparentant à un devoir qu'impose une norme et que relaient les agences de notation sociale. Un nombre croissant d'investisseurs privés ou institutionnels affichent une exigence quant à la finalité éthique de leurs placements et demandent des comptes réguliers, des bilans sociaux et environnementaux notamment aux entreprises cotées sur le marché financier. La thématique de la diversité fournit un cadre commun, internationalisable en apparence, aux politiques d'entreprises présentes en de nombreux pays et dont il faut harmoniser les indicateurs de gestion et de performance, leur agrégation et la communication aux marchés mondiaux²⁶.

de société » (G. MESTRALLET, PDG du Groupe GDF-Suez, Préface à la brochure de l'AFMD sur Le label diversité. Guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au label diversité, 2011).

²³ : La rédaction de cette Charte de la Diversité a été le fruit d'un groupe social homogène (des chefs d'entreprise et des milieux proches du patronat), initiée par l'Institut Montaigne et par l'AFEP (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).

²⁴ : Contrairement à la Charte de la diversité, l'ANI n'incite pas les entreprises signataires à s'engager à refléter la diversité ethnique de la société dans leurs effectifs et aucun indicateur ni objectif en la matière n'est prévu (A. F. BENDER, A. KLARFELD et J. LAUFER, "Equality and Diversity in the French context", in A. KLARFELD, International Handbook on Diversity Management at Work, Edward Elgar Publishing, 2010, pp 83-108). 8 ans plus tard, les quatre principaux composants de la diversité les plus présents dans les accords sont : l'âge, le sexe, le handicap et la diversité des origines. Les accords mentionnent en général, sur ce dernier point, la voie de recrutements de cadres étrangers, le recrutement de cadres et Etam, d'ouvriers, de contrats en alternance et de stagiaires originaires de ZUS, la signature d'accords de sous-traitance avec des entreprises situées dans des quartiers socio-économiquement défavorisés.

²⁵ : 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 », 3èmes rencontres internationales de la diversité, 2007.

²⁶ : G. A. BROUSSILLON, P. PIERRE et A. SEURRAT, « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », Management et Avenir, n° 14, 2007.

En ce sens, on peut dire que la diversité, et pas seulement sur le marché des produits de consommation, semble mobiliser des symboles plus universels que les cadres et référentiels de sens nationaux²⁷.

- Une influence croissante de l'internationalisation des entreprises. Celles-ci n'ont pas découvert ces sujets au début des années 2000 (charte de la diversité en 2004 et Label en 2008 en France). Dans certaines régions du monde (Afrique, Asie, Amérique Latine, Inde...), les politiques de « nationalisation des postes » sont de rigueur depuis le début des années soixante pour les entreprises étrangères dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités. 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 (officiel) des différences. Contreparties en termes d'emplois et de formation au droit d'exploitation d'un sol ou d'un marché, ces mesures visent au remplacement progressif des cadres et techniciens expatriés par du personnel local, à une nationalisation ou « translation » des postes. Elles donc ont mis en rapport – et depuis longtemps - accès à l'emploi et appartenance ethnique ou sociale. Ce rapport sous le signe de l'ethno-racial n'est pas nouveau dans le champ de grandes entreprises soucieuses de minimiser les risques de voir s'ériger en avantages anticoncurrentiels les exigences locales exprimées depuis lors souvent en termes de défense de la « diversité ».

- Un discours de légitimation « mimétique » influencé par un modèle américain supposé plus efficace pour lutter contre les inégalités que le modèle français et qui aurait su « dépasser » la question raciale avec la promotion d'une classe moyenne noire. La France aurait notamment oublié d'ouvrir ses portes universitaires à E. GLISSANT, M. CONDE ou A. MBEMBE, qui ont trouvé refuge dans un pays où se conjuguerait avec harmonie l'Ethnic Pride et la Nation Pride... mais qui a attendu 2014, par exemple, pour voir un Britannique, Steve McQueen, devenir le premier réalisateur noir de l'histoire à remporter l'Oscar du meilleur film.

- **Montée des revendications en matière de discrimination positive.**

Au regard de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), « la gestion de la diversité tente de répondre à la fois à des logiques sociales, visant une meilleure inclusion des individus, et à des logiques économiques, induisant la recherche d'une plus grande performance »²⁸. Officiellement, « les politiques de diversité ne se construisent pas sur la volonté de réparer des injustices passées comme cela a été le cas pour *l'affirmative action*, qui a été pensée comme un mode de réparation des injustices liées à l'esclavage »²⁹ mais veulent favoriser l'affirmation culturelle de groupes supposés discriminés à la fois dans leur héritage et dans leur projet de vie sans toutefois que l'on ne les définisse jamais explicitement (comme dans le cas de la Charte de la Diversité, par exemple).

Une interrogation de fond demeure. S'agit-il d'assurer, dans le champ du travail, une représentativité fondée sur l'appartenance à un groupe (égalité des groupes) ou sur la prise en compte de telle ou telle caractéristique individuelle (diversité des personnes) ?

Cette question renvoie à la distinction faite, aux États-Unis, pays où les minorités victimes de discrimination sont majoritairement issues de l'immigration post-coloniale, par A. KONRAD et F. LINNEHAN³⁰ entre les mesures « *identity-blind* » ou universelles, qui ne font pas mention d'un groupe particulier et s'appliquent à tous, et des pratiques « *identity-conscious* » ou catégorielles, qui visent un groupe spécifique³¹.

F. DUBET, dans le contexte français, souligne deux manières de lutter contre les inégalités et reconnaître un mérite. Une critique conduite au nom des « places », de l'égalité, dénonce, par

²⁷ : P. NORA, « Le nationalisme nous a caché la nation », Le Monde, 18 mars 2007.

²⁸ : A. DJABI, Brochure de l'AFMD sur Le label diversité. Guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au label diversité, 2011, p. 47.

²⁹ : H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012, p. 21.

³⁰ : A. KONRAD et F. LINNEHAN, “ Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices ? ”, Academy of Management Journal, vol 38, n° 3, 1995, pp 787-821.

³¹ : D. SABBAGH & S. PEER, « French Color-Blindness : The Controversy over « Statistiques ethniques » », French Politics, Culture & Society, 25(1), 2008, p. 1-8 ; P. SIMON, “The Choice of Ignorance : the Debate on ethnic and racial Statistics in France”, French Politics, Culture & Society, 25(1), 2008, p. 9-31.

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 »³².

L'inflation sémantique autour du thème de la diversité, au début des années quatre-vingt dix, a contribué, selon nous, à renforcer les brouillages conceptuels dans l'analyse sereine d'un idéal républicain d'indistinction malmené (au nom des « places ») qui suppose de l'universel possible (et recouvre d'un « voile d'invisibilité » 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, appartient à chacun dans la définition de son identité dans un groupe ou une communauté³³. Ces politiques de gestion de la diversité mesurent-elles des inégalités ? Des discriminations ? Et plus difficilement encore un « ressenti d'appartenance » ?

Nous souhaitons donner, dans ce qui suit, plusieurs exemples de ce qui nous apparaît comme un brouillage conceptuel préjudiciable favorisant le risque d'un compartimentage du corps social sous couvert de « gestion de diversité ».

Comment faire si l'on ne peut dénombrer sur une base ethno- raciale les victimes et mesurer les faits de discrimination ? Dénonçant l'écart entre une République de texte et une « égalité réelle », plusieurs rapports de l'Institut Montaigne³⁴, think thank d'inspiration libérale et fondé par C. BEBEAR, ont eu pour effet de relancer le débat sur de possibles statistiques ethniques, et plus encore, sur la mise en évidence d'un *facteur ethnique* dans les inégalités constatées que l'on se refuserait en France de voir et prendre en compte. Ces rapports, au début des années 2000, disent vouloir « appréhender concrètement la différence visible ». D. VERSINI, ancienne secrétaire d'État chargée de la Lutte contre la précarité et l'exclusion, entend, par exemple, y « diversifier la fonction publique pour qu'elle soit plus représentative de la nation qu'elle sert »³⁵. La thématique d'entreprises « aux couleurs » du pays est fréquemment reprise. L'argument consiste à dire que l'on ne peut pas combattre ce qu'on ne mesure pas, minimisant de fait ce que l'on peut connaître au travers de l'observation directe, de témoignages, de récits de vies que l'on saisit, des livres d'histoire, des romans ou bien entendu des enquêtes sérieuses à portée nationale.

La nomination, en 2008, de Y. SABEG, un des acteurs clés de l'Institut Montaigne et auteur, en 2004, de Pour une discrimination positive³⁶, au poste de Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, à la suite du discours de N. SARKOZY à l'École polytechnique sur la promotion de la diversité, a amplement participé de ce mouvement.

Des patrons de grandes entreprises ont pu alors défendre ce qu'ils nomment 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, par exemple, 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

³² : F. DUBET, Les places et les chances, Le Seuil, 2010, p. 55. Une distinction est faite, au début des années quatre vingt dix, par les défenseurs des politiques de gestion de diversité entre « simple » égalité des droits (qui est présenté comme un « principe insuffisant » pour combattre les inégalités), logiques d'égalité de traitement (favorisant diagnostic des processus et des pratiques RH, apport de mesures d'amélioration, opérations de suivi...) et enfin d'égalité des chances (sосу-entendant détection des écarts, application de mesures d'ajustement et d'actions compensatoires...). Considérant que l'entreprise peut participer à la production et à la reproduction – de manière intentionnelle ou non – d'inégalités, l'égalité de traitement interroge la neutralité de ses pratiques et remet en question les systèmes normatifs qui structurent les modes de fonctionnement comme les logiques à l'œuvre du plafond de verre par exemple. En agissant en amont, ce principe conduit à diagnostiquer et à « objectiver » les processus de gestion des ressources humaines » (A. DJABI, Brochure de l'AFMD sur Le label diversité. Guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au label diversité, 2011, p. 51). L'égalité des chances renvoie – quant à elle - à deux principaux types de mesures : l'action positive et la discrimination positive.

³³ : S. CAVELL, 2001, p. 360 cité par F. FISTETTI, Théories du multiculturalisme, La découverte, 2009, p. 119.

³⁴ : Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, Les oubliés de l'égalité des chances— Participation, pluralité, assimilation ou repli ?, Institut Montaigne, 2004 ; L. BLIVET, Ni quotas, ni indifférence: l'entreprise et l'égalité positive, Institut Montaigne, 2004.

³⁵ : D. VERSINI, Diversité dans la fonction publique, La Documentation française, 2004.

³⁶ : Y. SABEG et Y. SABEG, La discrimination positive. Pourquoi la France ne peut y échapper ?, Calmann-Lévy, 2004.

de volontarisme ». L'argument mobilisé revient souvent à dire que sans statistiques issues du recensement en France des populations, il n'est pas possible de faire des quotas de répartition des postes et ainsi de faire accéder à une plus large représentation politique et économique des individus de caractéristiques différentes.

Cet argument de la minimisation de la question raciale dans la société française, porté par certains milieux patronaux, est entré en correspondance, à la même période, avec les préoccupations d'une partie de la communauté scientifique souhaitant articuler, plutôt que d'opposer, influence sociale et influence raciale et cesser de représenter la société exclusivement en termes de classes.

Il serait temps de cesser de rendre les Noirs ou les Métis invisibles dans les sphères de décision³⁷ et reconnaître que des générations, pourtant nées en France ou devenues françaises, que l'on continue d'associer à la catégorie d'étrangers, vivent quotidiennement un double péril : déclassées par l'économie et discriminées du fait de leur couleur de peau, de leurs apparences ou de leurs quartiers d'habitation. « Avec le temps et les générations, le prénom ou le lieu de naissance cessent d'apporter une indication pertinente pour connaître les victimes des discriminations. Comment comprendre pourquoi Jean-Claude, né à Colombes de parents français, est discriminé, si on ne prend pas en compte le fait qu'il est noir ? » écrivent P. LOZES et M. WIEVIORKA³⁸. Pour P. N'DIAYE, « les Noirs de France sont individuellement visibles, mais ils sont invisibles en tant que groupe social et qu'objet d'étude pour les universitaires »³⁹.

D. FASSIN écrit, en 2002, que « la France découvre la discrimination raciale. Non que celle-ci constitue un fait radicalement nouveau – encore que les évolutions des réalités démographiques et politiques de l'immigration lui confèrent des caractéristiques inédites – mais parce qu'elle était jusqu'alors méconnue, et même occultée. Cette invention tardive appelle un renouvellement des catégories qui servent à penser les questions liées à l'immigration, à commencer par la notion d'immigration elle-même, puisque la discrimination prend pour cible non pas l'immigré, ni même l'étranger – encore que tous deux puissent en être victimes – mais plus largement l'Autre différent par son origine. La personne discriminée, on l'a vu, est souvent française et née en France »⁴⁰.

Face à cette question raciale et le recours à un appareillage statistique, G. FELOUZIS affirme que « les pratiques quotidiennes de la discrimination sont bien plus performatives que d'éventuelles questions sur l'origine ethnique »⁴¹ et rappelle que nos sociétés contemporaines sont héritières de distinctions coloniales à caractère raciale. Celles-ci continuent à y informer certaines de nos représentations du social et ont des conséquences structurellement discriminantes que l'on ne conteste plus puisque l'on oublie de les nommer.

Un point culminant du débat sur l'efficacité des mesures anti-discriminatoires et sur la mesure du fait de savoir en quoi avoir telle couleur de peau ou d'être de telle origine « ethnique » changeait le destin et influait sur les échanges sociaux a été atteint avec le débat, en 2010, entre la Carsed (Commission alternative de réflexion sur les « statistiques ethniques ») et le Comedd (Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations).

- **Définir plusieurs politiques de « discrimination positive »?**

Si « la gestion de la diversité consiste « à gérer les individus, et en particulier les salariés, de

³⁷ : A. THON-ADJALIN, Le plafond de verre est noir, Editions Envolme, 2015. Dans un entretien, en 2015, à la Revue suisse de l'Agefi, A. THON-ADJALIN relate son parcours : « un cadre m'a dit un jour : « il semble peser sur nous un soupçon de légitimité qui est permanent. Il faut être meilleur que les autres, comme si j'avais usurpé ma place ». En prenant en exemples différentes personnalités qui ont fait bouger ces stéréotypes, je décris les ressorts psychologiques et les moyens qu'elles ont réussi à utiliser pour transcender le plafond de verre. A commencer par refuser de se définir uniquement comme Noir, déjouer les préjugés et démontrer qu'il n'y a pas forcément de déterminisme ethnique dans le parcours professionnel. Ceci dans le but d'inspirer toutes celles et ceux qui pensent que l'accès aux postes à responsabilité leur est irrémédiablement fermé. Pour ce qui est des mesures légales, je suis pour la « discrimination » positive en entreprise à compétences égales et sur une période de temps limité, qui favoriserait une évolution des consciences et démontrerait que les noirs aussi savent et peuvent diriger ».

³⁸ : P. LOZES et M. WIEVIORKA, « Contre les discriminations, unissons-nous ! », Le Monde, 11 février 2008.

³⁹ : P. N'DIAYE, La condition noire, Calmann-Lévy, 2008, p. 17.

⁴⁰ : D. FASSIN, « L'invention française de la discrimination », Revue Française de Science Politique, Presses de Sciences-po, vol. 52, 2002/4.

⁴¹ : G. FELOUZIS, « L'usage des catégories ethniques en sociologie », Revue française de sociologie, 2008/1, Volume 49, p. 128.

manière socialement responsable », écrit A. DJABI, « cette démarche managériale passe par la mobilisation de dispositifs d'actions répondant à des logiques égalitaires et/ou compensatoires »⁴². Qu'entend-on ici par ces mesures de traitement préférentiel ? Le terme de « discrimination positive » est utilisé souvent de manière impropre.

Il convient donc, en réalité, de distinguer plusieurs niveaux des politiques de lutte contre les discriminations.

Le souci de réduction des inégalités se rencontre évidemment dans le droit français. L'une des mesures les plus anciennes est la progressivité de l'impôt. On peut orienter aussi une part accrue des prestations sociales et des dépenses publiques en direction des plus démunis, afin de compenser les handicaps qui font obstacle à l'égalité des chances. On peut accorder du soutien scolaire et des aides ciblées. C'est le niveau de l'équité. Constatant que la règle équitable est celle « qui ne reste pas rigide et peut épouser les formes de la pierre », Aristote a écrit que « la plus grande des injustices est de traiter également des choses inégales ; la nature propre de l'équité consiste à corriger la loi dans la mesure où celle-ci se montre insuffisante en raison de son caractère général »⁴³.

Sur une base territoriale, un type de *discrimination* pratiquée par la France pour rendre l'équité réellement efficace vise à suspendre la règle de libre concurrence. Les ZEP, les aides au logement, les aides fiscales, les bourses scolaires et universitaires... sont des mesures prises ainsi dans un but général pour viser à corriger des inégalités sociales et ou économiques objectives. Cette politique - *d'action positive* - compense en affectant des moyens supplémentaires aux établissements scolaires, par exemple, des handicaps de diverses natures et elle le fait sans que des privilèges soient accordés à une catégorie à l'exclusion des autres (les places offertes aux candidats privilégiés sont généralement en surnombre⁴⁴).

Par action positive, on entendra donc 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. On peut donc écrire que la « discrimination positive » vise 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 réglementaires⁴⁵.

La discrimination positive recouvre généralement une série de mesures préférentielles qui poursuivent l'objectif de rattrapage entre groupes inégaux. 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. L'assignation identitaire, insistons sur ce point, caractérise ces mesures préférentielles. « Aux Etats-Unis », écrit D. SABBAGH, « on appelle *affirmative action* les politiques qui octroient aux membres de divers groupes définis à l'issue d'un processus d'assignation identitaire et ayant été soumis dans le passé à un régime juridique discriminatoire un traitement préférentiel dans la répartition de certaines ressources, génératrices de gratifications matérielles et symboliques »⁴⁶.

Afin de clarifier les débats qui existent dans le cadre des politiques de gestion de la diversité en entreprise, il conviendrait sans doute de restreindre l'usage des politiques de discrimination positive

⁴² : A. DJABI, Brochure de l'AFMD sur Le label diversité. Guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au label diversité, 2011, p. 48.

⁴³ : ARISTOTE, Éthique à Nicomaque, « De la justice », Chapitre III, Paragraphe 5.

⁴⁴ : Dans un entretien de 2008, M. WIEVIORKA, notamment Président du conseil scientifique du CRAN (Conseil représentatif des associations noires de France), souligne que « le « modèle Henri IV » ne modifie pas le système général des grandes écoles, il veille à élargir la base sociale de son recrutement, alors que le « modèle Sciences Po » conjugue cette dimension à une politique de transformation massive de l'institution ».

⁴⁵ : On assimile d'ailleurs parfois à tort les politiques en direction des 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 d'accès 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 et l'on ne s'occupe pas de la couleur de peau ni de religion de la personne en situation de handicap profitant d'une mesure adaptée.

⁴⁶ : D. SABBAGH, « Facteur racial et facteur territorial dans les politiques d'intégration », in Sous la direction de R. KASTORYANO, Les codes de la différence, Presses de la FNSP, 2005, p. 149.

aux politiques de réduction des inégalités qui recourent à l'assignation identitaire, « c'est-à-dire qui font de l'appartenance à un groupe social ou biologique une condition nécessaire pour bénéficier d'un traitement préférentiel »⁴⁷.

Aux Etats-Unis, les trois dispositifs des politiques d'*affirmative action* sont l'emploi, l'attribution des marchés publics et l'admission dans les universités. « Le choix de la discrimination positive comme méthode pertinente de lutte contre les discriminations repose sur le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs, longtemps après l'effacement de la discrimination dans les textes de loi »⁴⁸. Les politiques de discrimination positive (à caractère « contre discriminatoire ») admettent le plus souvent des quotas visant à tordre le cou à la sous représentation des minorités « visibles » qui sont en fait très peu visibles dans les lieux de pouvoir. S'attachant au cas français, K. AMELLAL se dit favorable à un examen multicritères volontariste des candidatures à un travail et à une politique de quotas supposée être un « instrument technique, réversible, ponctuel, pragmatique » admettant un critère social, un critère de compétence et un critère ethnique. « Si un Beur se présente, totalement dénué de diplôme, d'expérience et de motivation, ce n'est pas parce qu'il y a un quota à atteindre que la chaîne de télé sera obligée de le recruter : sa candidature sera refusée au motif qu'il est incompetent »⁴⁹. « Si l'on continue de pratiquer la politique de l'autruche, rien ne dissuadera un recruteur de ne pas employer de Noirs »⁵⁰ écrit K. AMELLAL. « Lorsque la sous représentation est corrigée : stop, le quota disparaît aussitôt. Et on n'en parle plus »⁵¹.

Ces quelques définitions nous montrent que politiques de « discrimination positive » et « politiques de gestion de la diversité » admettent des différences de nature et de portée. En ce sens, en France, on ne devrait peut-être appeler politiques de gestion de la diversité, en entreprise, à l'heure d'aujourd'hui, que les politiques de « non-discrimination active » qui consistent, rappelons-le, à combattre les discriminations sans recourir au quota mais en mettant en place des dispositifs de contrôle qui reposent sur l'identification d'individus (non nécessairement des groupes) qui en sont victimes.

⁴⁷ : E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, 2006, p. 72.

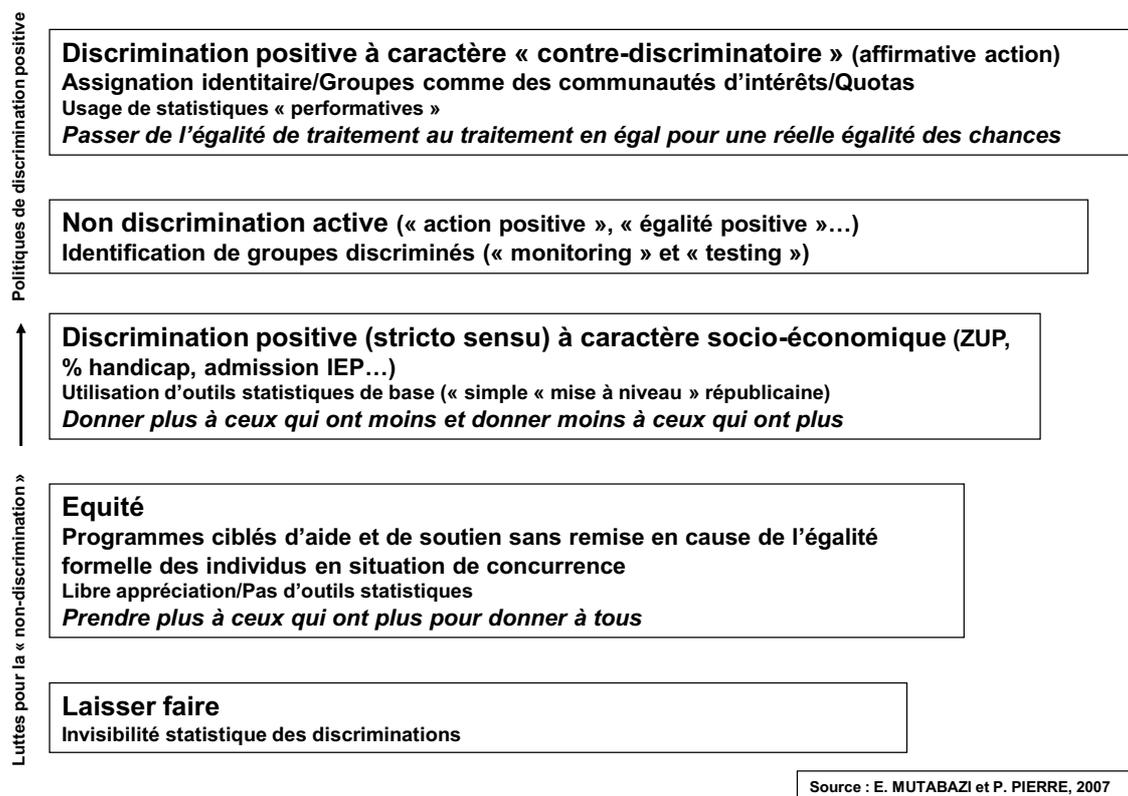
⁴⁸ : E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, p. 81.

⁴⁹ : K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 187.

⁵⁰ : K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 339.

⁵¹ : K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 188.

DIVERSITE DES POLITIQUES DE DISCRIMINATION POSITIVE



2. Dépasser une approche en termes de diversité par les apports du management interculturel

- **Limites et dangers de politiques de la différence**

Les défenseurs dans les milieux patronaux et médiatiques d'une « discrimination positive à la française » veulent repérer des « minorités », des groupes discriminés, dont on suivrait le nombre sur une base statistique. Ces milieux ne parlent pas de « statistiques ethniques » mais de préfèrent parler de mesure statistique des discriminations ethnoraciales. En étant « repérés » et « approuvés » comme groupes professionnels (autour d'un critère d'appartenance ethno-racial, religieux, lié à une orientation sexuelle, à un handicap...), ces groupes pourront disposer de budgets et agir pour leur meilleure reconnaissance. L'objectif est de créer une habitude de présence et de coopération qui rendra naturel un recrutement, dans un vivier de candidats potentiels de toutes origines et de tous profils, qui sera alors mécaniquement accru.

Parce qu'ils ont moins au départ, les individus victimes de discriminations doivent recevoir plus lors de leur intégration dans le système. Pour ce faire, faut-il imaginer, comme l'évoque K. AMELLAL, des quotas, des « seuils variables selon les secteurs, en fonction d'un « taux de représentation » des minorités ethniques ? ». Il faudrait alors s'entendre sur le seuil à partir duquel on estimera que la diversité est à un « niveau acceptable »⁵². Ceci pose la question de la représentation supposée « juste » de la société extérieure, « réfléchi » à l'identique ou pas, dans l'institution. Ce taux, imagine K. AMELLAL devrait être adopté sur la base d'un consensus entre les différents acteurs concernés (syndicats, associations, pouvoirs publics, représentant de l'INSEE...). Il s'agirait de comparer la situation de bassins d'emploi à la composition des effectifs d'une entreprise.

Sur ce point, la mise en œuvre d'une « discrimination positive à la française » vient se heurter, selon nous, à deux écueils majeurs.

⁵² : K. AMELLAL, 2005, p. 369. « Et lorsque la diversité est inférieure au seuil prévu, il faudrait évidemment mettre en place des sanctions effectivement applicables par les tribunaux judiciaires. Ce qui suppose de créer un nouveau délit dans le Code Pénal : non respect du principe de diversité » (*Idem*, p. 370).

Le premier est que la loi française protège les données à caractère « sensibles ». Il n'est pas possible d'effectuer, comme c'est le cas aux Etats-Unis, un référencement de la population nationale en fonction des origines ethniques qui servirait d'étalon à des politiques de recrutement, évaluées alors à l'aune de leur écart plus ou moins grand avec ces pourcentages. Les défenseurs d'une « discrimination positive à la française », souhaitent, à juste titre, que ce soient les effets de la méconnaissance du fait raciste qui puissent être dénoncés et regrettent que les victimes des discriminations soient niées jusque dans leur expérience même, par l'absence d'objectivation par les chiffres⁵³. Les effets de la loi du 6 janvier 1978 qui « interdit de collecter des données à caractère personnel qui font apparaître directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques » devraient, à leurs yeux, être réaménagés. L'enjeu serait de faire sortir de l'invisibilité statistique celles et ceux qui subissent les discriminations en entreprise : descendants d'immigrés, originaires des DOM...⁵⁴. Ces zéloteurs disent vouloir en finir avec l'utilisation de variables « ethno-raciales » présentes dans des tableaux de bord établis en sous-main en entreprise par les DRH (pour répondre aux exigences internationales d'agences de notation) et dissimulés ensuite dans l'argumentation comme dans la présentation des résultats.

Prétendre que les inégalités ethniques, leurs conditions de construction et leurs conséquences seraient très mal connues est selon nous inexact. Grâce notamment aux enquêtes publiques à large échantillon menées par l'INSEE, l'INED ou le CEREQ, nous disposons de données précises sur les parcours d'intégration des populations immigrées et sur les obstacles rencontrés. Ces enquêtes s'appuient sur l'examen de la nationalité de naissance, de l'origine géographique, des trajectoires familiales, de la langue pratiquée...toutes données autorisées par la CNIL. Les départements de gestion des ressources humaines disposent également de nombreuses informations issues de possibles consolidation de « testing » corrélés aux origines réelles ou supposées. Il existe peut-être des champs spécifiques – comme la politique ou les médias – qui nécessitent que l'on autorise une mesure de la diversité mais la généralisation des statistiques, manipulée par des apprentis sorciers, serait dangereuse si elle arrivait à simplifier la diversité des origines en faisant droit à la notion de race classée en fichiers que l'on archive.

Vouloir « libéraliser » un droit qui soumet à de très strictes conditions la possibilité de collecter et d'enregistrer des données sensibles, c'est-à-dire des « données qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci »⁵⁵.

Toutefois il faut des moyens de contrôle préservant l'anonymat pour s'assurer que les entreprises respectent leurs obligations. Pour cela, la CFTC préconise que les entreprises complètent leur bilan social par les sept premiers chiffres du numéro de sécurité sociale de chaque salarié, qui indiquent le sexe, l'âge et le lieu de naissance, en restant anonyme.

Les dirigeants des entreprises qui souhaitent corriger le tir dès lors qu'une discrimination est mise en évidence peuvent le faire sans accroître l'arsenal statistique actuel. Ils peuvent se donner les moyens de former, d'exploiter les fichiers du personnel, les bilans sociaux, de sensibiliser tous les échelons hiérarchiques, en commençant par les dirigeants, à la lutte contre les discriminations et se doter de l'apport des sciences humaines et sociales pour éclairer les décisions. Ce qu'ils font encore peu. Un risque majeur tiendrait à passer plus de temps à prouver qu'un groupe ou qu'un territoire fait l'objet de discrimination qu'à agir ensemble. D'éventuels taux de représentation statistique des minorités ethniques passent par une « institutionnalisation » de politiques inspirées de l'affirmative action qui entérinerait une conception dangereuse, à nos yeux, de la justice sociale car basée sur des clivages identitaires. On peut craindre un durcissement prévisible des clivages et tout simplement un échec de la discrimination positive en tant que stratégie d'éradication de la discrimination structurelle, celle qui touche aux mentalités et au long terme.

Il est d'ailleurs paradoxal de mesurer l'influence dans le débat public de certaines politiques d'action préférentielle en France alors qu'elles sont sous le feu d'intenses critiques ailleurs quant à

⁵³ : V. DE RUDDER et F. VOUREC'H, « Quelle statistiques pour quelle lutte contre les discriminations ? », Liens-socio.org, 7 avril 2007.

⁵⁴ : Les Etats-Unis ont défini 6 catégories « ethno-raciales », la Grande-Bretagne 5 et le Canada 13.

⁵⁵ : G. CALVES, « Mesurer les discriminations, mesurer la « diversité » ? », [L'état des inégalités en France 2009](#), Observatoire des inégalités, p. 268.

l'attribution de marchés publics, emplois publics ou d'éducation⁵⁶. N. GLAZER, sociologue américain, a souligné dès les années 1970 que la politique d'affirmative action, souhaitant éliminer les discriminations selon l'origine ethnique, la religion ou l'origine sociale, avait eu pour effet paradoxal indirect d'interroger sans cesse les Américains sur leur race, leur couleur, leur religion ou leur origine nationale, et de contribuer ainsi à « réifier » ces appartenances.

Un deuxième écueil majeur à mettre en œuvre une « discrimination positive à la française » renvoie certainement au caractère non permanent des dimensions de la diversité. Nous voyons un grand danger à fixer des dimensions de la diversité dans un marbre institutionnel.

D'une part, des recherches en sociologie démontrent que, selon les circonstances, les individus revendiquent des formes de références et d'identifications qu'ils sont libres, en théorie, de réélaborer⁵⁷. « La société moderne n'est pas formée de groupes juxtaposés auxquels « appartiendraient » les individus, mais des personnes dont les rôles sociaux sont multiples » rappelle D. SCHNAPPER⁵⁸. D'autre part, toute discrimination, « même celle qui résulte du jeu des stéréotypes raciaux, ethniques ou de genre », ne doit être pas comprise comme le produit de motivation discriminatoire séparant avec aisance le camp des bons et celui des autres⁵⁹. L'utilité d'un appareillage statistique ethnique exigerait d'abord, de choisir « soit la couleur de la peau, soit l'apparence physique, soit l'origine géographique, soit encore un mélange de tout ça... Il faudrait, ensuite, créer un consensus autour de ces critères. Si celui qui est perçu comme métis ou comme indien se classe dans la catégorie « Noir », ou inversement, la nomenclature n'a guère d'utilité »⁶⁰.

Les statistiques sont censées toujours montrer les divisions du monde social. Mais les statistiques ne sont pas neutres. Elles contribuent à accentuer les phénomènes de discrimination qu'elles mettent à jour. Prenons l'exemple de la distance supposée entre un homme blanc et une femme « afro-antillaise ». Est-elle constituée à la fois par le genre et la couleur de peau ? La distance entre ce même homme et une femme, qui se trouve en fauteuil, se composerait-elle des éléments suivants : le genre, l'origine ethnique, l'âge et la capacité physique ? Cet espace constituerait alors en soi, si l'on peut dire, une barrière entre les personnes ? On voit le danger de ce type de constat et de découpage. Et ainsi de suite, dans la distance perçue et la distance « réelle », avec les croyances religieuses, la langue, la nationalité, l'orientation sexuelle... Le sentiment qu'un individu a d'appartenir à un « groupe » ne reflète pas nécessairement la perception que les autres ont de lui, et donc de la discrimination qui est susceptible de s'exercer à son insu.

Comment prendre acte en entreprise du fait que des personnes peuvent préférer se présenter aux autres « en tant que » pour refuser d'être traités « comme » - Noirs, Juifs, Arabes... schèmes

⁵⁶ : 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. En 1996, l'Etat de Californie abolit par référendum l'affirmative action dans les politiques de recrutement des universités publiques et son action sera suivie de celle de la Floride, de l'Etat de Washington, du Michigan et du Nebraska. Sur un registre complémentaire, le joueur de golf T. WOODS, qui a refusé d'être qualifié de « noir », à participé de la diffusion médiatique d'un néologisme *cablinasian* (caucasian – black – indian – asian) pour le définir.

⁵⁷ : « Il n'y a pas de correspondance mécanique entre l'ascendance et l'origine déclarée. Invités à se placer dans une liste d'origines par régions ou par pays, les enquêtés ont effectué des choix qui ne reflètent pas l'ensemble des possibles formés par les origines de leurs ascendants. Les choix opérés suivent des logiques qu'il sera intéressant d'explorer en profondeur car ils relèvent non seulement d'éléments de biographie personnelle (influences familiales, construction identitaire) mais également de déterminants liés à l'identité nationale, aux effets de milieu et aux processus d'affirmations collectives » (P. SIMON et M. CLEMENT, Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité ». Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine, INED, 2006, p. 67).

⁵⁸ : D. SCHNAPPER, « L'universel républicain revisité », VEI Enjeux, n° 121, juin 2000, p. 16.

⁵⁹ : L. H. KRIEGER, « Un problème de catégories : Stéréotypes et lutte contre les discriminations », Sciences-po & French-American Foundation, 2008, p. 5.

⁶⁰ : Entretien entre G. CALVES et R. CASTEL, Les statistiques ethniques contre les discriminations, Alternatives internationales, 14 décembre 2009). G. CALVES indique, dans cet entretien, que « de la même manière, si ceux qui estiment avoir des origines multiples (ils sont nombreux...) choisissent de cocher plusieurs cases, on se sera donné beaucoup de mal pour rien. Par ailleurs, il faut bien comprendre qu'il est assez vain d'ethniciser l'appareil statistique national. On obtiendrait des données trop globales pour être utiles à l'évaluation des phénomènes discriminatoires. Si on veut caractériser une situation de discrimination à l'échelle, par exemple, d'un secteur professionnel ou d'un bassin d'emploi (et a fortiori d'une entreprise), il faut disposer de données beaucoup plus fines. En effet, la discrimination n'existe que toutes choses égales par ailleurs. Les membres du groupe discriminé ont-ils, en moyenne, le même âge que les autres ? Ont-ils les mêmes qualifications ? Disposent-ils, aussi souvent que les autres, du permis de conduire ? ».

mentaux hérités de distinctions coloniales pouvant inspirer des comportements d'infériorisation de l'autre plus ou moins intentionnels⁶¹ ? Un écart est plus que possible entre la subjectivité identitaire reflétée par l'autodéclaration et l'objectivité de la hiérarchie des clivages sociaux communément perçus par les autres⁶².

Empressons-nous de dire que l'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise ne révèle pas a priori une appartenance mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire. Chaque manifestation identitaire est au confluent de plusieurs interprétations possibles. L'important, toujours, est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et les statisticiens compétents le savent bien, qui se préoccupent de la personne et de la construction patiente de liens sociaux dans toutes ses dimensions.

Dans tout travail statistique, il y a radicalisation des frontières et des définitions posées. On doit forcément être dedans ou dehors. La question se pose pour toutes les personnes « à la frontière de leurs cultures », que l'on a du mal à classer d'un « coup d'œil » dans un registre national ou régional. « J'ai tout essayé pour me soustraire, mais personne n'y est arrivé, on est tous des additionnés » écrivait R. GARY, homme de multiples identités sociales assumées⁶³.

On peut pointer le soubassement d'un discours réducteur associant « culture » à « choc culturel » et différence culturelle à potentiel « danger ». Quand des articles de recherche mentionnent qu'« ainsi il faudrait un seuil minimal de présence ethnique pour que la diversité devienne « rentable » ; en dessous de ce seuil, elle créerait plus de difficultés en termes de conflits humains et de problème de communication que d'avantages »⁶⁴, le risque n'est pas loin – pointé par l'auteure du dit article – de considérer que chaque « race », chaque « ethnies » sont supposées porter une « culture unique »⁶⁵.

Dans un texte puissant, E. GLISSANT et P. CHAMOISEAU, figures de la lutte contre tous les colonialismes, écrivent qu'« aujourd'hui, en France comme en beaucoup d'autres pays favorisés, chacun cherche son Nègre, les administrations arborent des préfets, les télévisions chargent leurs plateaux et les gradins de leurs forums de ces spécimens devenus (pour un temps) très précieux, et bientôt les partis politiques exhiberont sans doute leurs oriflammes en « diversité » sombre. Des compétences jusqu'alors invisibles auront leurs chances, c'est heureux, et des médiocres retiendront leur souffle en émoi pour en tirer prébende »⁶⁶.

Que faire des enfants d'union mixte qui se refusent à être catalogués mais seront discriminés en matière d'embauches, de promotions ou de conditions de travail ? Toutes les différences ne sont pas à mettre sur le même plan et l'on a tendance à rapidement confondre différenciation et discrimination, à faire de la catégorie ethnique une catégorie immanente dont on ne sort pas. La discrimination est, par nature, un phénomène cumulatif (un ouvrier maghrébin, une femme de plus de 50 ans...) et l'expression d'une relation de pouvoir déséquilibrée. Ce n'est pas un attribut individuel pouvant favoriser les groupements simplistes. Certaines dimensions n'appellent pas à valorisation (apparence physique disgracieuse), d'autres si. Peut-on imaginer un jour des groupes constitués de personnes aux physiques disgracieux variant selon que l'on considère la beauté physique comme un atout professionnel ou un handicap⁶⁷ ?

Au final, « 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 la domination et sortir de la fascination. Est-il

⁶¹ : D. et E. FASSIN, « Conclusion : éloge de la complexité », De la question sociale à la question raciale, La Découverte, 2006.

⁶² : D. SABBAGH, « Eléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations », Compte-rendu du Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations, Séance n°4 du vendredi 15 mai 2009, « La mesure et l'évaluation : les méthodes et les catégories ». « « Est-il vraiment judicieux de postuler que le sentiment d'appartenir à une « communauté » arabe ou kabyle, par exemple, constituerait un indicateur fiable de l'exposition de l'individu concerné à des pratiques discriminatoires sur la base de son assignation à cette « identité » telle qu'opérée de l'extérieur ? Il est permis d'en douter » (*Idem*, p. 13).

⁶³ GARY R., Pseudo, Mercure de France, 1976, p.9.

⁶⁴ : H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012.

⁶⁵ : E. BADINTER et CARSED, Le retour de la race. Contre les statistiques ethniques, Editions de l'aube, 2009.

⁶⁶ : E. GLISSANT et P. CHAMOISEAU, L'intraitable beauté du monde. Adresse à Barack Obama, Editions Galaade, 2009, p. 32.

⁶⁷ : R. ILKKA, « Applicant appearance and selection decision making: revitalising », Business Communication Quarterly, 58, September 1995, p.11-18.

possible de transformer cet ordre sans s'inscrire dans son fonctionnement ? », s'interroge avec raison P. SIMON⁶⁸.

Pour juger une politique, il importe donc de peser le coût des autres politiques si elles étaient appliquées⁶⁹. Créer des groupes sans donner possibilité à chacun d'en sortir a des effets pervers plus forts que de choisir la République comme « principe régulateur », comme horizon normatif. « La « reconnaissance » par le droit et par ses catégories n'est jamais simple reconnaissance de ce qui existe, elle est également créatrice. Elle risque de conduire à la fragmentation sociale en juxtaposant des « communautés », fermées les unes aux autres, sans échanges entre elles » rappelle D. SCHNAPPER⁷⁰.

L'utilisation abusive du terme de diversité renvoie sans cesse à une logique d'intérêts bien compris qui ne s'adresse pas, en réalité, à l'ensemble de notre corps social. « L'objectif », écrit H. GARNER-MOYER, « est de valoriser les différences « utiles » à l'entreprise pour attirer des clients, s'ouvrir de nouveaux marchés, bénéficier de nouvelles manières de penser... À ce titre, « toutes les diversités ne se valent pas pour l'entreprise » car toutes n'ouvrent pas les mêmes opportunités d'un point de vue économique en fonction de l'histoire et du contexte économique et concurrentiel au sein duquel évolue l'entreprise »⁷¹.

Pour des entreprises de taille petite ou moyenne, en des situations où une politique de gestion des ressources humaines est définie et installée, où des outils éprouvés existent et peuvent faire l'objet d'audits de certification réguliers comme pour la formation ou le recrutement, la faiblesse, selon nous, des politiques de gestion de la diversité consiste souvent à ajouter des coûts organisationnels du fait de la possible concurrence ou doublon avec des processus RH traditionnellement conduits (comme le risque d'émiettement des actions de formation au thème de la lutte contre les discriminations pour les lignes managériales) ou des coûts de communication supplémentaires (mise en place d'un intranet défendant la politique de diversité, plaquettes, affiches, veille, archivage...). H. GARNER-MOYER évoque à raison également des coûts d'opportunité liés au fait que les ressources, limitées, affectées à des politiques de diversité ne peuvent l'être à d'autres activités productives (le temps mis à préparer un audit de labélisation est pris sur l'exploration de nouveaux viviers de recrutement ou sur la connaissance de partenaires associatifs éloignés géographiquement)⁷². Multiplier des audits concurrents sous prétexte de gestion de la diversité conduit à un constant risque « d'empilement réglementaire qui consiste à mener des politiques spécifiques par critère de discrimination »⁷³.

Un exemple de coûts humains supplémentaires (temps, organisation managériale, coût du personnel dédié...) peut être donné par l'instauration, inutile à nos yeux, du cv anonyme. Nous souscrivons pleinement au constat de P. LOZES et M. WIEVIORKA sur ce point : « le CV anonyme ne fait que déplacer le problème : au lieu de refuser le candidat sur son CV, on le refuse au moment de l'entretien d'embauche. Et l'Etat doit-il vraiment faire passer le message que, pour obtenir un emploi dans ce pays quand on est noir ou maghrébin, par exemple, on doit se cacher ? Ou mentir sur son identité ? Est-ce que l'on réalise la violence faite aux candidats à un emploi lorsqu'on leur impose de nier ce qu'ils sont ? »⁷⁴.

« Si le cadre réglementaire français impose une égalité de droit, les lois, les règlements, les chartes et les codes éthiques ne suffisent pas encore à établir une égalité de fait »⁷⁵. On pourra lire ces propos de B. ROCH, Président de l'Association Française des Managers de la Diversité, comme ceux

⁶⁸ : 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.

⁶⁹ : Selon P. WEIL, «...on devrait exiger des grandes entreprises qu'elles analysent la composition de leur personnel, en intégrant par exemple des données comme le lieu de naissance ou la nationalité des parents de leurs employés. Ces données devraient être publiées dans leur bilan social annuel. Bien plus que les classifications raciales, qui permettraient aux entreprises d'aller recruter dans l'élite des pays africains ou asiatiques pour satisfaire aux exigences de diversité, le croisement des données ainsi recueillies permettrait, en comparant avec les données de l'INSEE concernant le même bassin d'emploi, de repérer celles qui pratiquent la discrimination à l'égard des jeunes de couleur nés et élevés en France et issus des milieux les plus modestes » (P. WEIL, « Le transculturalisme et la France », in C. GRUNITZKY, *Transculturalismes*, Grasset, 2008, p. 198).

⁷⁰ : D. SCHNAPPER, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000, p. 17.

⁷¹ : H. GARNER-MOYER, *Réflexions autour de concept de diversité*, AFMD, 2012, p. 21.

⁷² : H. GARNER-MOYER, *Réflexions autour de concept de diversité*, AFMD, 2012.

⁷³ : B. ROCH, Préface à H. GARNER-MOYER, *Réflexions autour de concept de diversité*, AFMD, 2012.

⁷⁴ : P. LOZES et M. WIEVIORKA, « Contre les discriminations, unissons-nous ! », *Le Monde*, 11 février 2008.

⁷⁵ : A. DJABI, Brochure de l'AFMD sur *Le label diversité. Guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au label diversité*, 2011, p. 49.

d'un profond doute sur le fait d'ajouter aux dispositifs existants (les lois fixant le cadre de la lutte contre les discriminations) des actions en faveur de la gestion de la diversité (chartes et labels).

- **Les apports d'une analyse menée en termes de management interculturel**

Ainsi que l'écrit G. ZOÏA, « les inégalités qui marquent nos sociétés sont certes relatives à la matérialité des ressources des individus, mais aussi à leur capacité à définir le sens de leurs expériences »⁷⁶. Le management interculturel, discipline récente, souligne précisément le fait que tout acte de gestion est situé culturellement et cherche à explorer les conditions même de reconnaissance entre partenaires étrangers les uns aux autres.

Face au flou du terme de diversité, un premier enseignement du management interculturel réside dans l'idée que dans un contexte d'internationalisation croissante, il n'y aurait pas « un » espace social pour l'entreprise, mais peut-être autant d'espaces que de perceptions que les différents individus ou groupes en ont, ce qui amène non seulement, comme l'écrit E. FRIEDBERG⁷⁷, à « la complexification » mais également à « la relativisation radicale » de la notion même d'organisation. Le management interculturel offre une épistémologie qui ne procède pas par affirmations d'ordre général. Il ne s'agit pas de découvrir des lois générales susceptibles de s'appliquer à toutes les organisations et que l'on impose de l'extérieur. Parce que « la différence provient plus souvent du regard du normal que du comportement du différent »⁷⁸, comme le souligne N. ALTER, cette discipline invite à rappeler que ce n'est pas la même chose de parler de l'égalité hommes-femmes, des personnes handicapées ou du racisme. Les chiffres, les tableaux doivent être interprétés, rappelant que la diversité est un construit social dont les ingrédients varient en fonction du contexte socioéconomique et de l'histoire.

Or, un nombre croissant de recherches sur la gestion de la diversité mettent en évidence de supposés effets bénéfiques aux relations entre groupes de la saillance de la catégorisation endogroupe/exogroupe⁷⁹. Plus les membres du groupe dominant minimisent l'existence des différences entre les groupes (le color-blind), plus les membres de groupes minoritaires se sentent marginalisés. Le management interculturel rappelle la difficulté de la transposition d'un système culturel national à un autre et d'un contexte américain à un contexte français. Ainsi, P. D'IRIBARNE, dans son ouvrage majeur intitulé La logique de l'honneur⁸⁰, cherche par exemple, en interculturelisme, à dévoiler dans *l'éthos* de l'organisation qu'il étudie (trois usines de traitement de l'aluminium), les logiques axiologiques des trois sociétés qui englobent ces usines (individualisme et logique du contrat qui lie défense âpre de ses intérêts par chacun et étalage de « bons sentiments » aux Etats-Unis, fédéralisme et logique consensuelle, fractionnement des corps sociaux issu d'un régime ancien en Hollande et, en France, logique de l'honneur qui marque « combien chacun est en fait attaché à quelque chose qui est de l'ordre des devoirs de son état »⁸¹).

Les recherches interculturelles s'attache aux rapports de pouvoir et de domination symbolique qu'a tendance à évacuer une analyse menée en termes de gestion de la diversité. La désignation « Blanc » ne renvoie pas, par exemple, à une couleur de peau, mais constitue un marqueur d'appartenance à la norme majoritaire, celle qui a le pouvoir de désigner et ces interprétations varient selon les contextes nationaux, régionaux ou locaux.

Un autre enseignement majeur du management interculturel est d'intégrer le caractère multidimensionnel des constructions identitaires. Il permet ainsi de prendre en compte le fait que toutes les formes de discriminations ne se ressemblent pas et qu'ils n'admettent pas le même organisateur du social qui consiste fréquemment à couper en deux (citoyen de souche/immigrés et descendants d'immigrés, indigènes/colonisateurs...). L'important, en ce sens, nous paraît moins de

⁷⁶ : G. ZOÏA, « Faut-il avoir peur de l'ethnicité ? Le cas français », Anthropologie et sociétés, volume 34, numéro 2, 2010, p. 201.

⁷⁷ : E. FRIEDBERG, Le pouvoir et la règle, Editions du Seuil, 1997.

⁷⁸ : N. ALTER, La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques, PUF, 2012, p. 23.

⁷⁹ : V. C. PLAUT, K. M. THOMAS & M. J. GOREN, « Is multiculturalism or color blindness better for minorities ? » Psychological Science, 20, 2009, p. 444-446.

⁸⁰ : P. D'IRIBARNE, La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Editions du Seuil, 1989.

⁸¹ : P. D'IRIBARNE, « Itinéraire : P. D'IRIBARNE », Projet, 2001/1, n° 265, p. 7. Ainsi, on comprendra qu'un Français se sentira libre quand il tient son rang, fidèle peut-être en cela à l'idéal franciscain de « la grandeur de celui qui sert », tandis qu'un Américain le sera davantage quand il applique un contrat légalement négocié.

chercher à savoir quelles sont les origines des personnes ou quelles sont leurs appartenances ethnoraciales réelles ou supposées que les marqueurs d'ethnoracialisation qui leur sont affectés et la manière dont malheureusement ces marqueurs créent une présomption d'incompétence ou d'indignité chez les employeurs, les policiers, les logeurs, les collègues, les voisins...

Gérer la diversité par composant et par ligne d'un tableau de bord n'est pas neutre, c'est contraindre l'individu à se reconnaître dans une seule case alors que son identité est multiple. En toute femme, en tout homme se rencontrent des appartenances multiples dont l'identité française est une des composantes et chacune se révèle au gré des situations et des interlocuteurs. Le passage d'une logique *d'action positive* (rattachée à un territoire où vivent des personnes déshéritées, exclues, recluses...) à une logique de *discrimination positive*... accentue sa portée quand l'on se réfère non plus à des « catégories » (conjoncturelles, « existentielles », définies par exemple selon les niveaux de revenus ou selon les charges financières supportées) mais à des « groupes » (structurels, « essentiels », auxquels l'appartenance est irrévocable, définis par exemple selon le sexe, l'origine nationale ou la couleur de peau). On pressent le danger qu'il y a à ne pas séparer justice et identité, a fortiori si l'on considère le politique non pas comme ayant à *entériner* des entités ethnico-culturelles pré-existantes, mais bien comme un arrachement à celles-ci. Le management interculturel, en tant qu'horizon normatif, ne peut pas être un simple aménagement des différences au travail mais doit s'interroger sur les formes mêmes que doivent prendre les efforts de justification des personnes les unes envers les autres pour être recevables. Nombre de politiques de discrimination positive oublient qu'il n'existe d'identité que lorsqu'il est procédé à une intériorisation, par l'individu ou par la collectivité, des traits distinctifs de cette identité – en d'autres termes, une adhésion consentie. H. GARNER-MOYER évoque à raison « le risque de traiter différemment ces composants, de mettre plus le « paquet » sur les femmes ou les handicapés au risque de créer un sentiment de délaissement de certaines populations qui pourraient interpréter cela comme un moindre intérêt de l'entreprise à l'égard de leurs caractéristiques identitaires »⁸².

Plus grave encore, D. FASSIN et E. FASSIN évoquent le danger d'un *paradoxe minoritaire* qui suppose de faire entendre la critique contestant une minoration politique dans les seuls termes constitués du discours majoritaire⁸³. Et de risquer de demander des dispositifs de compensation sans remettre en cause les fondements mêmes des discriminations. Un nouveau militantisme « identitaire » (féminisme, multiculturalisme...) actuellement monopolisé par les classes moyennes intellectuelles peut contribuer à une exclusion des classes populaires de l'espace public : « or, ce n'est pas la même chose que d'être un ouvrier noir ou un bourgeois noir (idem pour les femmes, les musulmans, etc.) »⁸⁴. Beaucoup de discours sur la gestion de la diversité visent ainsi, selon nous, à écarter les partenaires sociaux de la discussion, à « dépolitiser » le regard sur l'entreprise pour l'inscrire dans une logique « humanitariste » qui minimise les rapports cachés de domination issus des inégalités sociales. W. B. MICHAELS souligne que ce n'est pas la même chose de faire que les membres des minorités ethnoraciales soient équitablement représentés au Parlement et dans les médias, ou de faire que les emplois qu'ils occupent dans le bâtiment et les travaux publics soient mieux rétribués et moins pénibles⁸⁵.

Conclusion

Le thème de la diversité a su conquérir en quelque sorte, par simplification lexicale, un statut qui rend suspect l'expression d'idées contraires à cette notion floue⁸⁶ et polysémique⁸⁷. E. DESCHAVANNE écrit, avec raison, que « la diversité n'a manifestement aucune valeur éthique. Elle peut à la rigueur être valorisée comme une conséquence heureuse de l'égalité des chances et de

⁸² : H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012, p. 56.

⁸³ : D. FASSIN et E. FASSIN, De la question sociale à la question raciale ?, La Découverte, 2006, p.253.

⁸⁴ G. NOIRIEL, Racisme : la responsabilité des élites, Textuel, 2007, p.35.

⁸⁵ : W. B. MICHAELS, La diversité contre l'égalité, Raisons d'agir, 2009, p. 46 et p. 47.

⁸⁶ : G. CALVES, «Refléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou », Revue internationale des sciences sociales, 2005, n°183, vol. 1, p. 177-186.

⁸⁷ : 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.

l'absence de discriminations mais non comme une fin morale en soi »⁸⁸. La diversité, comme pseudo-valeur, se situe en quelque sorte au delà des valeurs fondatrices que l'on pourrait définir comme ultimes (liberté, égalité et fraternité de notre constitution, par exemple). Ultimes car antagonistes. En effet, comment donner raison à la liberté contre l'égalité et surtout comment imaginer un régime politique fondant l'égalité sans la liberté, la liberté sans l'égalité ? En ce cas, nulle valeur n'est supérieure a priori à l'autre pour donner raison à l'une des deux parties en conflit. Il n'en est pas de même avec la diversité qui se présente comme le résultat d'un processus de justice à l'œuvre déjà bouclé⁸⁹.

En 2012, une dizaine d'années après son introduction en France dans les champs du travail, B. ROCH, Président de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité), écrit, à propos du mot « diversité » qu' : « en entreprise, force est de constater qu'il a été difficile d'éviter le sujet, sans toutefois en cerner *a priori* bien les contours, tant le concept est vague, mou, confortable parfois, fourre-tout ou au contraire trop connoté sur les questions d'origine notamment. La diversité serait un peu comme le « *on* », pronom personnel indéfini... On ne sait pas qui se cache réellement derrière, mais *on* peut donner libre cours à son imagination »⁹⁰.

Trop souvent dans notre société, relevait R. BOUDON, « il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, mais simplement de les enregistrer »⁹¹. Mais une fois reconnue « la positivité de la différence », comment imaginer une forme de communauté politique ou professionnelle qui ne récuse pas le droit à la ressemblance ?

Les principes même de la République nous permettent, selon nous, de nous attaquer à ce problème. Puisque les individus coopèrent dans l'action, ils pourront aussi coopérer pour ce qui relève des règles mêmes de l'action, en inventant ensemble de nouveaux modes de fonctionnement. Une dynamique des droits est toujours plus puissante quand elle fait l'objet de négociations avec tous les acteurs sociaux. En entreprise, il y a le temps de l'étude qualitative, de l'enquête statistique, de la levée des préjugés invisibles mais réels de la discrimination indirecte, des indicateurs sur les frontières de l'ethnicité, sur celles des discriminations, et cela est nécessaire, et il y a le temps de l'action, de la pratique et du suivi des effets des actions produites. Celui qui compte pour changer le cours des choses. Mieux vaudra toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes et ne pas seulement s'en tenir à des quotas qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. L'égalité des droits, bien pensée, n'est pas la réduction de l'autre au même. Elle suggère le droit à la différence. L'universel n'est pas ce qui reste après que l'on ait pu supprimer les différences.

En prenant au « pied de la lettre » certaines mesures de gestion de la diversité qui ne correspondent pas à nos traditions, il y a bien un risque de voir éclater, en France, les entreprises en groupes « communautaristes ou claniques », de renforcer une « judiciarisation » des rapports sociaux, et qui plus est, de partager le monde du travail entre agresseurs et agressés, entre discriminateurs et en discriminés. Ainsi, tout dirigeant peut se demander si vouloir imposer l'équité dans son entreprise en se fondant sur les quotas ne tend-il pas à tuer l'intégration et l'émancipation des personnes plus ou moins discriminées (femmes, étrangers ou handicapés...), leur envie de prendre la parole, de valoriser leur apport spécifique, d'exprimer leur identité...et au final, de voir son action se solder par du « clientélisme » ?

⁸⁸ : E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », Pour une société de la nouvelle chance, La documentation française, p. 162.

⁸⁹ : En avril 2008, N. SARKOZY avait confié à S. VEIL le soin de réfléchir à l'opportunité de modifier le préambule de la Constitution afin d'« assurer le respect de la diversité » et de « rendre possibles de véritables politiques d'intégration ». Le 17 décembre 2008, la réponse faite s'oppose à l'introduction dans la Constitution du mot de diversité aux côtés du triptyque républicain. Le comité de réflexion estime alors « ni souhaitable, ni utile de proposer d'importants enrichissements du préambule » au regard de « l'ampleur de notre corpus constitutionnel ». Pour ce comité, une « politique ambitieuse de lutte contre les inégalités est possible dans le cadre constitutionnel actuel ».

⁹⁰ : B. ROCH, Préface à H. GARNER-MOYER, Réflexions autour de concept de diversité, AFMD, 2012.

⁹¹ : R. BOUDON, Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun, 2006, p. 35.