

## Quand les entreprises hésitent à franchir le pas des bonnes intentions et des chartes en matière de gestion de la diversité...

*« La semaine, Khalid, consultant, est « nickel » : « j'ai la photo de mon fils sur mon bureau ; je porte des cravates italiennes et je roule en Audi. Je fais comme tous les cadres autour de moi (...). Au boulot, il évoque peu sa vie privée, sauf à un cercle restreint de collègues, ne mentionne pas l'association pour la promotion de la réussite auprès des jeunes de la cité dans laquelle il milite. Il évite de parler arabe dans l'open space. Lorsque sa mère l'appelle, il s'éclipse » (S. ERBA, Une France pluriculturelle)<sup>1</sup>.*

Evalde MUTABAZI<sup>2</sup>  
Philippe PIERRE<sup>3</sup>

Le capitalisme mondialisé diffère de ses précédents historiques par l'existence d'énormes entreprises multinationales qui s'implantent dans des centaines de pays et font un usage efficace des technologies de l'information comme des transports à grande vitesse. Ce capitalisme représente un développement inédit<sup>4</sup>. Il cherche aussi de plus en plus à intégrer, dans les règles du fonctionnement de ses acteurs, des aspects sociaux et éthiques, confortant le constat de l'ouverture croissante vers l'extérieur de l'entreprise<sup>5</sup>.

Aux Etats-Unis, l'indice Dow Jones Sustainability Stoxx regroupe les entreprises les plus performantes au premier rang desquels le respect de l'environnement, la sécurité et aussi la diversité<sup>6</sup>.

En France, cette tendance est d'autant plus appuyée que l'on observe un transfert d'un certain nombre de problématiques sociales de l'Etat vers l'entreprise : traditionnellement, par exemple, la lutte contre les discriminations relevait de l'Etat et d'initiatives militantes individuelles ou associatives. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Par delà la mise en place d'un « contrat d'accueil et d'intégration » d'une part, l'engagement de l'Etat contre les discriminations raciales d'autre part, l'Etat laisse de plus en plus le champ à l'auto-régulation des entreprises et à l'expérimentation. La conférence gouvernementale sur l'égalité des chances de février 2005 a, selon nous, à la fois renforcé le sens d'un soutien des initiatives des partenaires sociaux et des entreprises à la lutte contre les discriminations et minimisé la mobilisation directe de l'Etat en tant qu'employeur (si ce n'est au travers de campagnes de communication sur les enjeux de la diversité)<sup>7</sup>.

Des deux côtés de l'Atlantique, les thèmes de la diversité, de la lutte contre les discriminations et de la responsabilité sociale de l'entreprise sont de pleine actualité. 11 millions de Français

---

<sup>1</sup> : S. ERBA, Une France pluriculturelle, E.J.L. 2007, p. 38.

<sup>2</sup> : Professeur à l'EM Lyon.

<sup>3</sup> : Consultant. Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE-CNRS).

Pour mieux le connaître : <http://philippepierre.com>

<sup>4</sup> : W. E. SCHEUERMAN, Liberal Democracy and the Social Acceleration of Time, The Johns Hopkins University Press, 2004, p. 145.

<sup>5</sup> : A. D. THOMAS, « Diversity as Strategy », Harvard Business Review, Septembre 2004, p. 98.

<sup>6</sup> : Le BIT a promulgué, dès 1958, la Convention n°111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession et qui est définie comme suit : « toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession ». En 1972, K. ARROW, prix Nobel d'économie, montrait que les managers qui faisaient de la discrimination raciale n'optimisaient pas l'utilisation des ressources disponibles, et donc allaient contre les intérêts de leurs entreprises (K. AMELLAL, Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités, Flammarion, 2005, p. 137).

<sup>7</sup> : R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », Développement durable et territoires, 2006, p. 9.

reconnaissent avoir déjà refusé d'acheter un produit pour une « raison morale »<sup>8</sup>. Les employeurs disent aussi prêter de plus en plus d'attention aux conditions de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, de façon à ne pas pénaliser les femmes, et de plus en plus les hommes, en raison de leur rôle familial. La flexibilité des horaires, le partage des postes, le télétravail, les congés spéciaux, les retraites « ponctuelles »... font partie de l'arsenal des mesures censées favoriser la diversité et sa bonne gestion.

- Diverses motivations à conduire les politiques de gestion de la diversité

Dans son intention célébrée par la charte de la diversité de 2004, la gestion de la diversité est censée toucher à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, à la diversité des origines et des âges, à l'intégration des personnes handicapées... Les actions en matière de gestion de la diversité, qui ont traversé l'Atlantique, doivent normalement concourir à la performance de l'entreprise. Elles sont censées lui permettre d'optimiser sa gestion des compétences, de nourrir ses capacités d'innovation et d'adaptation à son environnement, de consolider son image en interne, auprès de son personnel comme au dehors.

2007 est l'année de l'égalité des chances pour tous. 3000 entreprises françaises auraient aujourd'hui signé la charte de la diversité, lancée en 2004, et un accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, signé mi-février 2007 entre patrons et syndicats, incite les entreprises à lutter contre les discriminations sans forcément les contraindre réellement. 17 types de discriminations sont reconnus en France.

Dans leurs actions concrètes, liées à l'histoire du développement « mondialisé » des entreprises, les politiques de gestion de la diversité se définissent, en France, par un inventaire fort disparate, et souvent inflationniste, des dimensions retenues et des critères selon lesquels on va juger des progrès en la matière<sup>9</sup>. Certaines motivations de ces politiques de gestion de la diversité des entreprises relèvent du constat de la diversité croissante de la clientèle et des fournisseurs et de la nécessité de s'y adapter sans cesse<sup>10</sup>.

D'autres se concentrent sur les sources de main d'œuvre qu'il faut multiplier (l'âge et particulièrement les « seniors », la présence des femmes à des postes de direction<sup>11</sup>, les origines sociales, les niveaux de diplômes). D'autres motivations, encore, sont plus porteuses de logiques anti-discriminatoires affichées (des personnes issues des « minorités visibles » ou victimes de processus d'exclusion au titre de leur religion, de leur orientation sexuelle, de leur poids, d'un handicap...). D'autres, enfin, sont à mettre en lien avec la performance d'équipes diversifiées (cherchant à accumuler les savoir-faire, capitaliser sur l'expérience des salariés de toutes origines, vivifier ou allonger les parcours professionnels, favoriser toutes certaines formes de mixité...). Des équipes diversifiées qui évoluent parfois à distance et dans lesquelles il convient de valoriser des compétences internes non utilisées, de favoriser l'échange de connaissances ou d'expertises dans des organisations qui se souhaiteraient en « réseau ».

A propos de ces politiques de gestion de la diversité, à une échelle internationale, A. CORNET et C. DELHAYE distinguent des logiques de transformation recherchant des gains d'efficacité (notamment dans la dynamique des équipes, l'implication du personnel) et d'efficacité (notamment dans l'élargissement de la clientèle et des usagers, l'amélioration des services offerts).<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> : R. BIGOT, « La consommation « engagée ». Mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation ? », Les 4 pages des statistiques industrielles, n° 17, Credoc, décembre 2002.

<sup>9</sup> : A. CORNET et C. DELHAYE, « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 3.

<sup>10</sup> : « En 2004, la société dubaïote Ilkome a lancé sur le marché libanais le premier téléphone spécialement conçu pour le pratiquant musulman. La promesse est faite à son possesseur de « le connecter à sa foi om qu'il soit ». A la fois e-muezzin, Coran de poche, calendrier hégirien et quibla portative, ce concentré de technologie bénéficie de la caution de la mosquée d'Al-Azhar » (IMS, Entreprendre pour la Cité, La société, une affaire d'entreprise ?, Eyrolles, 2007, p. 205).

<sup>11</sup> : D'après The Alliance for Board Diversity seuls 17% des membres des conseils de direction des entreprises du Fortune 100, aux Etats-Unis, sont des femmes contre 15 % de personnes issues des minorités ethniques. En France, ces femmes forment moins de 10 % de ces effectifs dirigeants.

<sup>12</sup> : A. CORNET et C. DELHAYE, « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 20.

- Définition « à tiroirs » du concept de « diversité » et risques de « confusionnisme »

Ces politiques, en France comme dans les autres pays, visent à intégrer une donnée clef : pour réussir encore mieux, elles doivent être le reflet de la société, de leurs clients, de leurs fournisseurs... Ce reflet s'entend-il comme une stricte proportionnalité statistique, au regard de bassins d'emplois précis, ou bien simplement comme une réalité « approachante » faisant de la diversité un « concept limite »?

Que penser des ambitions très large des politiques de gestion de la diversité qui visent, en bloc, une sélection, un recrutement et une fidélisation d'individus provenant d'un vivier plus large de «talents», la réduction des coûts de rotation de personnel ou d'absentéisme, une plus grande souplesse et réactivité du personnel, une meilleure implication du personnel, une meilleure capacité de créativité et d'innovation, une meilleure connaissance des différentes cultures, une meilleure compréhension des attentes et des besoins des clients, un développement plus aisé des stratégies marketing, produits ou services, une meilleure image de marque auprès des acteurs externes, la création d'opportunités nouvelles pour les groupes sous représentés, et donc la contribution à une meilleure cohésion sociale ?

Il convient de souligner l'ambiguïté de la notion de diversité en entreprise en France aujourd'hui. L'appellation même de « Responsable Diversité » fait l'objet de plusieurs interprétations, en raison du caractère diffus du concept de diversité et des modalités d'intégration différentes de la diversité dans le champ de la responsabilité sociale de chaque entreprise<sup>13</sup>.

Une unité des discours s'articule cependant autour du fait que l'entreprise doit être « en phase » avec la société dans laquelle elle évolue (ce qui inclut sa composition en termes de genres, d'âges, d'ethnies, de religions...)<sup>14</sup>. Les cabinets de recrutement et d'approche directe spécialisés dans la promotion de la diversité se multiplient en même temps que des organismes de formation, également plus ou moins spécialisés sur ce thème. Ils relaient, pour une large part, cette unité des discours. Ajoutons que la France est censée inventer un modèle et l'on parle de plus en plus de « discrimination positive » à la française ! Les solutions anglo-saxonnes apparaissent rejetées, comme en témoigne, par exemple, l'accord « diversité » de PSA, en 2004, qui parle « de ne pas conduire à une individuation des rapports sociaux ou à des communautarismes ».

- 4 politiques de gestion de la diversité :

Nous distinguons dans la pratique actuelle des grandes entreprises françaises, et particulièrement dans les positions de leurs dirigeants, un premier groupe très minoritaire de patrons et de DRH qui ne s'intéressent pas aux politiques de diversité, qui n'y investissent pas de temps ou n'évoquent pas ce sujet dans un espace public, en attendant de voir ce que cela va donner chez leurs confrères avant « d'agir » en faveur de la diversité. Ce groupe diminue sans cesse en nombre.

Dans le second groupe, mais à un premier niveau, nous observons des pratiques dont le but est de se mettre aux normes, ou en conformité avec la loi. L'essentiel est de ne pas discriminer et de répondre aux contraintes légales<sup>15</sup>. Dans ces entreprises, les DRH sont conscients des risques de ce que les sociologues appellent, par exemple, le « facéisme » (le fait de confier un emploi à une personne de belle apparence) ou le « jeunisme » (mettre en avant les seules personnes jeunes sans valoriser l'apport des plus anciens et contribuer ainsi au recul du taux d'emploi des hommes de 55 à 64 ans qui est passé de 73 % en 1971 à 41, 4 % en 2001). En clair, on s'efforce à ce que la compétence revête plus d'importance que l'âge et l'apparence physique des individus. Dans ces entreprises, on condamne, par

<sup>13</sup> : G. A. BROUSSILLON, E. MUTABAZI, P. PIERRE et A. SEURRAT, « La figure du « Responsable Diversité » dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires », Actes de l'Université d'Automne de l'IAS, Colloque de Corte / 3<sup>ème</sup> rencontres internationales de la diversité, 2007.

<sup>14</sup> : Charte de la diversité, Institut Montaigne, 2004.

<sup>15</sup> : Pour l'exemple, un « Code de conduite des affaires » a été établi par le Groupe Lafarge. Il fixe des règles de conduite applicables à tous les collaborateurs ainsi qu'à toutes les personnes étant amenées à agir en son nom. Le document traite notamment des discriminations et du harcèlement. Pour faire remonter tout écart par rapport aux règles énoncées par le code, un numéro vert est mis à la disposition de tous les collaborateurs. Lorsque la situation l'exige, l'identité du collaborateur ayant signalé un manquement est gardée confidentielle. De même, aucune entité du groupe ne peut prendre de mesures de sanction à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux règles de conduite.

exemple, dans les textes, le fait de ne plus proposer de formation à un travailleur de plus de 50 ans en pensant que c'est un investissement « inutile ». Le passage à l'acte est plus difficile. Dans ces entreprises, on investit dans des formations juridiques visant à faire connaître les lois au plus grand nombre et, en premier lieu, à tous ceux qui sont en contact avec le public. A cet égard, les réclamations reçues par la HALDE depuis plusieurs années, et les décisions auxquelles elles ont donné lieu, ont conduit à la constitution d'un corps de doctrine, encore trop mince, encore trop peu connu mais utile, qui a vocation à inspirer non seulement les acteurs du droit, mais aussi les acteurs du monde social et économique.

A ce second niveau, on trouvera les entreprises « communicantes » qui vont faire état de leur engagement « socialement responsable ». Il arrive que ces entreprises révèlent - pourrions-nous dire - leurs « identités de papier » en mettant, par exemple, des photos de leurs dirigeants dans leurs rapports annuels ou leurs sites internet, en prenant soin d'isoler ceux qu'elles considèrent, en même temps « minoritaire » et « dirigeant », et qui seront « surexposés ». Après avoir été aveugles à leur réalité, nous serions maintenant aveuglés par les prétendues différences et leur surexposition ! Le risque est de moins en moins nommer le problème que l'on veut combattre mais de le mettre simplement en images ! Il n'est pas rare de voir des femmes à des postes de direction en position d'alibis, seule en photographie, au milieu d'un environnement masculin, et qui tiennent parfois à conserver leur situation d'exception.

Comment expliquer du reste, aujourd'hui, à l'échelle presque planétaire du capitalisme, le succès médiatique de la diversité comme thématique ? Peut-être notamment parce que paradoxalement, la race, comme catégorie de pensée, qui avait été utilisée par les partis réactionnaires, comme moyen de diviser les populations, devient aujourd'hui un facteur d'universalisation. La lutte contre les discriminations, pleinement justifiée par ailleurs, est comme devenue aussi un excellent argument de vente. Sur le marché des produits de consommation, par exemple, la diversité mobiliserait-elle des symboles plus universels que les cadres nationaux ?

En France, le succès de cette thématique a aussi assurément trait à l'altération des paramètres traditionnels de la souveraineté : territoire, frontières, étendus à l'Europe, monnaie, avec la disparition du franc et l'adoption de l'euro, fin du service militaire... qui questionnent l'unité nationale. Le tryptique « Nation, raison, civilisation » fait place à celui de « Démocratie, identité et intégration »<sup>16</sup>. Marquant la fin de la période coloniale et de la projection de la France au-delà d'elle-même, la paix qui s'est instaurée à la fin de la guerre d'Algérie a été certainement l'occasion pour la France d'une confrontation avec elle-même, avec tous ses enfants !

A un troisième étage, certaines entreprises tentent d'intégrer dans leurs politiques « Ressources Humaines » des actions liées au champ de la diversité, qu'elles évalueront et pour lesquelles elles vont notamment conclure des partenariats, sur le moyen terme, avec des associations, des cabinets de conseil ou encore de recrutement. Souvent valorisée dans les pratiques de communication, la diversité fait alors l'objet de nombreux faits observables qui touchent aux « processus » : mise en place de formations à la diversité, nominations d'un Comité ou d'un Responsable diversité, accords signés avec les partenaires sociaux et relatifs à certains ou à l'ensemble des critères choisis (âge, accès à l'emploi, équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle...), pratiques de « job sharing » qui consistent à partager un poste par deux employés (souvent des femmes qui occupent chacune le poste 3 jours par semaine)... La bannière de la diversité est large ! Par ailleurs, ces entreprises vont chercher à ouvrir leurs portes à de jeunes diplômés issus de l'immigration et des classes sociales défavorisées en imaginant des manières de faire face à des argumentations aux implications racistes, en travaillant sur des pratiques supposées garanties comme non discriminatoires. Alors que ces entreprises sont, pour ces jeunes, porteuse d'espoirs de sortie de leurs conditions sociales et professionnelles actuelles, l'exclusion tacite liée à leur couleur ou leur origine ethnique n'est pas toujours écartée passée les premiers mois. Pour diverses raisons, l'égalité avec leurs homologues français – au même degré de compétences et de performances- n'est, en effet, pas

---

<sup>16</sup> : P. NORA, « Le nationalisme nous a caché la nation », *Le Monde*, 18 mars 2007.

toujours garantie et l'on pourra parler « d'intégration apparente » que ces entreprises chercheront ou pas à combattre.

Les équipes de ces entreprises, comme leurs partenaires sociaux, ont conscience qu'une autre catégorie d'enjeu en faveur de la diversité est démographique puisque, en France, dès aujourd'hui, les entreprises sont confrontées aux départs en retraite et à une pénurie de main d'œuvre chez les cadres. La diversité, ainsi, ne relèverait pas d'aspects compassionnels mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise ! Citons l'exemple de « PSA chez qui 50 000 plaquettes, décryptant le recours d'un salarié victime ou témoin de discrimination, ont été distribuées. Une adresse mail a été mise en place pour que les salariés puissent signaler des cas au Monsieur Discrimination de PSA »<sup>17</sup>.

Les entreprises, à la fois acteurs et reflets de la société globale, doivent faire avec des variables lourdes. Pour exemple, les classes préparatoires aux grandes écoles n'accueillent, en 2006, que 163 handicapés sur près de 39 000 élèves de première année. L'Etat n'emploie qu'un peu moins de 4% de travailleurs handicapés au lieu des 6% imposés par la loi. Les services du premier ministre sont à 1,43% ! Sur un autre plan, le fait d'avoir une origine minoritaire est considéré comme un désavantage par trois-quarts des Français, contre 62 % en moyenne en Europe.

Au quatrième niveau des pratiques que nous observons dans les entreprises présentes sur le sol français, depuis plus de dix années, la diversité est appréhendée comme une problématique qui touche la stratégie de l'entreprise, et est dite « intégrée » aux objectifs régulièrement évalués dans le management. On y entend qu'une charte, ça s'affiche, un accord, ça s'applique... A travers diverses mesures d'« inclusion », on cherchera, par exemple, l'accompagnement de la parentalité pour un collaborateur de l'entreprise, le développement de services aux salariés comme la création de crèches inter-entreprises, l'adaptation d'un ensemble de règles pour favoriser l'emploi des personnes en fauteuil ou des personnes malentendantes... Areva, par exemple, a mis en place une action intitulée « Forma Diff – Formation à la différence par des personnes différentes » qui vise à faciliter les relations et le dialogue entre personnes valides et non valides. Au cours d'une journée de formation avec des formateurs handicapés, les salariés vont à la rencontre du monde du handicap : information sur les notions de déficiences et de handicap, déconstruction des représentations liées au handicap et aux personnes handicapées, mises en situation (parcours avec des fauteuils roulants ou encore parcours réalisés les yeux bandés avec une canne blanche accompagné d'un guide lui-même non-voyant).

Des entreprises s'engagent, comme Accor, Casino ou PSA sur des chiffres de recrutement de candidats issus de quartiers sensibles. Pour ces entreprises, l'analyse des bilans sociaux ne permet pas de connaître l'origine réelle ou supposée des effectifs puisque l'on sait juste qu'il s'agit de Français ou d'étrangers, de femmes ou d'hommes, ainsi que leur catégorie socioprofessionnelle. Elles veulent renforcer le rôle performatif des statistiques. Il est d'ailleurs, pour les DRH, souvent difficile de pointer la notion de discrimination indirecte, transposée en droit français via les directives européennes, qui ne se préoccupe pas des intentions de l'auteur mais des conséquences néfastes (comme la préférence familiale systématique à l'embauche, le recrutement « géographique », la connaissance imposée d'une langue ou d'un dialecte, les tests culturels favorisant les locaux...)<sup>18</sup>.

Prenons l'exemple de Casino, qui avec la CNIL, a réalisé l'étude des origines réelles ou supposées de ses salariés. 800 entretiens ont été menés et 4000 contrats de travail ont été étudiés. Le groupe s'est engagé à recruter 500 stagiaires issus des ZEP par an. Chaque nouvelle implantation réserve 20 à 30% des postes de non encadrants à des publics prioritaires. Chaque salarié peut, par l'intermédiaire d'un représentant du personnel, saisir la commission paritaire de médiation mise en place dans l'accord. En une journée, des entretiens sont censés être menés pour élucider les tenants et les aboutissants de la plainte. Cette commission a été saisie cinq fois en un an. Casino pratique aussi des campagnes d'autotesting des cvs envoyés. Dans ces entreprises, plusieurs autres dispositifs

---

<sup>17</sup> : S. FAURE et S. PLATAT, « L'entreprise prend des couleurs », Libération, 26 septembre 2005.

<sup>18</sup> : H. GARNER-MOYER, Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination, Observatoire des discriminations, CEGORS, 02/04, p. 5.

viseront à favoriser cette intégration de la diversité dans le management : mentoring, réseautage, programmes de formations avancées et destiné à un large éventail du personnel... Sans atteindre la force, par exemple, des réseaux catégoriels de grandes entreprises anglo-saxonnes tels que celui du Black Employee Network d'American Express ou du Women's Advisory Group de 3 M. La création de ces groupes affinitaires est censé aller dans le sens de la valorisation des différences. Ces groupes auront pour vocation de rassembler chacune des minorités en de petits comités dont la responsabilité est de travailler à l'amélioration de leur représentation et de leur traitement au sein de l'entreprise. S'ils sont approuvés comme groupes professionnels (de parents, d'homosexuels, de transsexuels, de personnes handicapées, de femmes, de personnes afro-américaines, de chrétiens, de musulmans...), ils disposeront de budgets et fonderont des « business plan ». Le « débloqué » des mentalités espéré est censé résulter de l'association de deux mécanismes : l'identification positive aux membres du groupe qui auront réussi ; une masse critique nécessaire des femmes ou de toute populations discriminées pour exister, résister, créer... L'objectif est aussi de créer une habitude de présence et de coopération, chez les « majoritaires », qui rendra naturel un recrutement, dans un vivier de candidats potentiels de toutes origines et de tous profils, qui sera alors mécaniquement accru.

A ce quatrième niveau, des groupes de réflexion et des conseils consultatifs seront organisés autour de la diversité, des « champions » seront valorisés et, au final, chargés de promouvoir la diversité dans les équipes de travail au niveau de toute l'entreprise, ses différentes unités ou divisions. On cherchera à informer ces « champions » légitimes et connus des initiatives prises auprès de l'ensemble du personnel et à l'aider à animer des réseaux larges de connaissance.

Comment peut-on y mesurer l'impact pour l'entreprise des actions engagées en faveur de la diversité ? La couleur de la peau, le handicap, l'appartenance culturelle, en soi, n'y apporte aucun droit spécifique mais simplement, à terme, une valeur ajoutée collective. Cette valeur est prise en compte lors des entretiens de carrière ou de recrutement. On y sait aussi que des procédures neutres, en apparence, ne révèlent leur dimension discriminatoire que dans les effets qu'elles produisent sur des groupes présentant certaines caractéristiques. Ainsi, par exemple, l'histoire de certaines fusions montre que l'appartenance à telle ou telle entité fusionnée peut entraîner, dans certains cas, des comportements discriminatoires du groupe dominant après la fusion. Dans ces entreprises, on sait aussi que les habitudes managériales, les règles en place, beaucoup des procédures favorisent une standardisation des pratiques, des profils, des valeurs, des expressions et qu'un des enjeux les plus urgents est de savoir comment créer la place à des « conflits constructifs » ? Leurs dirigeants se demandent quels sont les bons outils de gestion du changement quand nous avons peur de l'expression des différences, du conflit ?

Dans ces entreprises, on cherche à pratiquer l'évaluation systématique des effets potentiellement discriminatoires d'un programme. Le 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, 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...).

Ces entreprises disent, le plus souvent, vouloir lier lutte contre les discriminations, politiques de diversité (à travers un outillage statistique<sup>19</sup> et diverses procédures de « testing ») et responsabilité

---

<sup>19</sup> : Dans le cadre de l'élaboration du plan d'actions de son projet Diversité et Handicap, La Poste a entrepris un travail de diagnostic très complet. À côté d'un dénombrement statistique des personnes en situation de handicap et de l'étude des « bilans égalité professionnelle », une analyse des recrutements de la période 1991-2006 a été effectuée. Elle regarde la situation des ultra-marins, des étrangers par pays de naissance, des femmes, des seniors et des personnes domiciliées en ZUS ou relevant du dispositif COTOREP. Plusieurs études qualitatives ont également été diligentées. La principale, « Opinion Way », a eu pour but d'établir un bilan de l'opinion des employés de La Poste sur « la situation actuelle de l'égalité des chances » et vis-à-vis du « pluralisme et de la recherche de la diversité au travers des recrutements et de la gestion de carrière ». Des réunions par groupes et des entretiens individuels ont ainsi été conduites en 2006. Cette enquête a permis à La Poste de recenser les différentes perceptions de l'égalité des chances et de ses enjeux par l'ensemble des catégories de personnels (cadres supérieurs, agents et maîtrise). Elle a pris en compte leur vécu, leurs attentes et recueilli des propositions de changement par services ou pour l'entreprise dans son ensemble.

sociale de l'entreprise. Ce faisant, cette gestion de la diversité redéfinit les contours traditionnels de la fonction Ressources Humaines puisque ses responsables, en signant des partenariats avec des écoles, des associations, en direction des publics discriminés, peuvent être appelés à intervenir dans des cours, à conduire des entretiens de métiers, des entretiens d'embauche virtuels, à faciliter des stages découvertes... Dès la fin de 2002, AXA signait des accords avec SOS racisme. L'entreprise s'est engagée à recevoir pour un premier entretien des jeunes diplômés issus de la "deuxième génération" de l'immigration. Les politiques de gestion de la diversité conduisent à objectiver les pratiques RH (recrutement<sup>20</sup>, formation, cessation d'emploi...) et s'appuyer sur une sorte d'indice de bonne pratique qui prend en compte la publication d'un rapport qualitatif par les entreprises et l'évolution de leurs pratiques (écarts, mesure, progrès). L'enjeu est d'arrimer les données statistiques à des programmes clairs et organiser le suivi par la surveillance extérieure (à travers des testing, par exemple) comme l'analyse interne.

Tout en affirmant le principe de liberté contractuelle de l'employeur, l'objectif de toute politique de lutte réaliste contre les discriminations n'est pas d'établir une mesure photographique permanente de la diversité comme on mesurerait un cours de bourse, ni de répartir une population en fonction de la race et des appartenances religieuses ou encore des orientations sexuelles mais bien plutôt de mesurer la neutralité et l'efficacité des processus de non discrimination et d'égalité des chances<sup>21</sup>. Les variables conduisant à des inégalités récurrentes, lentement intériorisées, rendues légitimes, presque normales par leurs lancinantes présences, doivent être mesurables dans leurs effets (phénotype, couleur de peau, nationalité, apparence physique, origine sociale...) et combattues. Les élus du personnel et les syndicats doivent être associés au diagnostic comme aux traitements, ce qui est encore trop peu le cas. Utilisons les instances en place pleinement comme les commissions Egalité Hommes Femmes par exemple !

A l'origine des politiques de diversité, il y a la nécessité de respecter une loi devenue un peu plus sévère et de prévenir les risques d'image qui en découlent. L'unité des discours sur la diversité, unité d'inspiration néo-libérale, nous l'avons dit, tient au fait de vouloir « être en phase avec l'environnement »<sup>22</sup>. L'entreprise pourrait ainsi mieux le comprendre et être mieux comprise par lui, « épouser la sociologie de la clientèle afin d'être certain de n'oublier personne sur le plan commercial »<sup>23</sup>. Elle pourrait aussi devancer les besoins de compétences face aux chocs démographiques qui s'annoncent. « Les mentalités demandent à être préparées. C'est maintenant, avant que le problème ne se pose véritablement, que les entreprises doivent « apprendre » la diversité »<sup>24</sup>. L'unité des discours tient également à la plus grande créativité supposée émerger des équipes diversifiées. Cette unité s'affiche dans la charte de la diversité, signée aujourd'hui par plus de 1500 entreprises et qui, en de nombreux points, s'apparente à du « militantisme entrepreneurial » « dans la mesure où sa signature permet aux entreprises de se prémunir contre toute accusation de pratiques discriminatoires et témoigne de leur engagement public »<sup>25</sup>. Dans un même temps, « il s'agit

---

<sup>20</sup> : La méthode des habiletés de l'ANPE a été inventée en 1995 à partir d'un cas concret, le besoin en recrutement d'une entreprise. 1 400 postes étaient proposés, seulement 300 candidats répondaient aux références exigées. Un travail de reconfiguration des qualifications réellement nécessaires aux postes offerts et des habiletés indispensables à l'exercice du métier a permis des recrutements à la fois plus importants et plus pertinents.

La méthode de recrutement par simulation permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste proposé.

<sup>21</sup> : J. F. AMADIEU, Journée « Responsabilité sociale, respect de la parité, respect de la diversité, Congrès HR – Adhésion ESSEC – L'Expansion », 30 septembre 2004.

<sup>22</sup> : Il est remarquable d'observer l'infiltration d'une terminologie propre à la diversité et d'inspiration anglo-saxonne dans le discours des entreprises. Ainsi, une firme mondialisée d'origine française parlera de « partenariats avec une université publique accueillant ethnies indonésiennes et autres populations locales ». Ailleurs, l'objectif sera affiché d'une filiale malaise d'une grande entreprise française qui voudra diversifier les profils employés en prenant en compte l'âge, le genre et l'origine ethnique (constatant que les malais représentent 50 % de la population totale mais seulement 9 % des employés de la filiale).

<sup>23</sup> : Association Alliances, « Prenons goût à la diversité ! », 2005.

<sup>24</sup> : Association Alliances, « Prenons goût à la diversité ! », 2005, p. 7.

<sup>25</sup> : « Ne disposant d'aucun statut juridique reconnu, cette norme négociée tient lieu de promesse, son « inobservation » n'engendrant aucune conséquence au regard de la loi. La charte est un ensemble de volontés formulées par le collectif qui

d'une forme de pression de ces acteurs qui se constituent en lobby pour anticiper ou faire évoluer la législation dans ce domaine »<sup>26</sup>. Les auteurs parlent de « régulation incitative » et non « normative » à propos de ces chartes qui entendent remplir des devoirs (pas toujours explicites) au-delà de l'autorité légale.

Mais au-delà des déclarations d'intention et des chartes, des actions concrètes menées par une poignée d'acteurs sincères, les années qui s'annoncent seront t'elles celles, pour les entreprises, d'une croissance des processus de certification en matière de gestion de la diversité ou celui d'un renforcement du rôle de l'Etat<sup>27</sup> ? Dans quelle mesure, dépasserons-nous, à une large échelle, le stade des promesses des entreprises faites à leurs parties prenantes et surtout à l'égard des pouvoirs publics et du réseau associatif ?

---

décide de « se prescrire à soi-même » (R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », Développement durable et territoires, 2006, p. 14.).

<sup>26</sup> : R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », Développement durable et territoires, 2006.

<sup>27</sup> : 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.