

# Une « discrimination positive à la française » en entreprise ? Quand des politiques de gestion de la diversité nous enjoignent de vivre dans un monde de victimes ou d'opresseurs...

*« L'égalité politique établie, les pauvres sentent bientôt qu'elle est affaiblie par l'inégalité des fortunes » (R. de SAINT-ETIENNE, 1793)<sup>1</sup>.*

Philippe PIERRE<sup>2</sup>

Le temps d'attente des noirs pour avoir un taxi dans les rues de Washington dépasse de 27 % celui des blancs, en raison des anticipations négatives des chauffeurs sur les risques d'agression, la destination probable ou le montant du pourboire<sup>3</sup>.

La France est aussi le lieu d'une banalisation inquiétante du fait raciste et antisémite, selon de récentes et sérieuses études. Ainsi, un Français sur trois se déclare raciste. 63 % estiment, selon le CSA, que certains comportements peuvent justifier des réactions racistes. Ils sont 32% à se dire prêts à signaler un comportement raciste à la police et il n'y a en France, chaque année, qu'une quarantaine de condamnations pour discrimination raciale<sup>4</sup>. La nature même du fait raciste est d'être souvent dissimulée, sournoise. Ainsi, un employeur qui choisit le candidat blanc de peau parmi deux candidats d'égale valeur, au motif non avoué qu'il passera mieux avec les clients, discrimine. Comme évidemment, celui qui dérègle les machines-outils des candidats d'origine maghrébine ou caribéenne lors d'un test professionnel.

Même diplômé à bac + 4/+ 5, un Français dont les parents sont d'origine maghrébine ou dont le noir est la couleur de peau, a quatre fois moins de chance de se faire recruter que la moyenne de ses camarades. Aujourd'hui, dans notre société, force est bien de constater que c'est surtout la discrimination dans le champ des droits économiques et sociaux, dans l'emploi notamment, qui alimente, chez ceux qui en sont victimes, une revendication pour des droits « culturels » et non l'inverse. Pour beaucoup de jeunes issus de l'immigration, la situation apparaît comme celle d'une forte assimilation culturelle et d'une faible intégration sociale.

Certains Français, parce qu'ils sont perçus comme différents, seraient donc moins égaux que d'autres sur le marché du travail particulièrement et sont donc victimes de nombreux préjudices réels. Face à cette tension entre égalité (officielle) du citoyen et inégalités des individus (concrets) dans l'accès à l'emploi, des entreprises cherchent à prendre des mesures et à rendre public leurs actions. Cinq grandes entreprises françaises mentionnaient, dans leurs rapports annuels, en 2004, une structure dédiée à la gestion de la diversité : Danone, Michelin, Suez, Total et Vinci<sup>5</sup>. Depuis lors, les départements n'ont cessé de se multiplier. Signée en octobre 2004, la Charte de la Diversité est censée répondre aux enjeux de lutte contre les discriminations et de gestion de la diversité. A ce jour, plus de 2000 entreprises se sont engagées à refléter, dans leurs effectifs, « la diversité sociale, culturelle et ethnique » (sic) de la société hexagonale.

---

<sup>1</sup> : Cité par M. BENICHO, Le multiculturalisme, Editions Bréal, 2006, p. 39.

<sup>2</sup> : Consultant. Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE-CNRS).

<sup>3</sup> : S. RIDLEY, "Taxi service in the District of Columbia: how is it influenced by Patrons race and destination ?", Washington Lawyers Committee for Civil Rights under the law, 1989.

<sup>4</sup> : Tandis que 56 % des Français estiment que les immigrés sont trop nombreux en France, l'origine ethnique est le critère de discrimination le plus évoqué dans les plaintes portées à la HALDE (40%), suivi par la santé et le handicap (14%). Viennent ensuite les discriminations liées au genre (6%), à l'âge (5, 5%) et à la situation de famille (5%). Le fait d'avoir une origine « minoritaire » est considéré comme un désavantage par trois-quarts des Français, contre 62 % en moyenne en Europe.

<sup>5</sup> : Y. SABEG et C. CHARLOTIN, Editions d'organisation, 2006, p. 36.

L'écriture de la 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, puis par des PME à l'occasion de cérémonies locales donnant naissance à d'autres chartes et dispositions élaborées en interne<sup>6</sup>. Cet acte d'écriture d'un « droit » en dehors du code du travail peut s'appréhender, en France, à partir du rôle croissant d'instituts, d'observatoires ou associations (citons l'Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, ORSE, CJD, ANDRH...) qui proposent d'accompagner les entreprises dans leurs démarches de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité tout en mettant en place, notamment, des audits « diversité ». Parallèlement, un « Accord sur 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). Les revues professionnelles, nombreuses dans le domaine du management et des ressources humaines, assurent une couverture constante du thème de la gestion de la diversité. Des dossiers et fiches méthodologiques diffusent une culture pratique appliquée au monde du travail (entreprises et travailleurs sociaux).

Politiques d'aides et de soutiens aux minorités, de « rattrapage » d'un préjudice subi dans le passé, mesure statistique de la diversité sur une base « ethno-raciale », discrimination positive... toutes ces intentions ou expressions, souvent confusément, nourrissent les débats en entreprise. Elles questionnent l'égalité républicaine dans sa faculté à obtenir une égalité réelle, une égalité de « fait » pour tous quelque que soit son origine réelle ou supposée. Ces politiques, en arrière-plan, renvoient à l'affirmation culturelle de groupes supposés discriminés à la fois dans leur héritage et dans leur projet de vie mais sans que l'on les définisse jamais explicitement (comme dans le cas de la Charte de la Diversité, par exemple).

Pour des Français jugés entièrement à part ou à part entière, elles font aussi planer, selon nous, un risque de découper le monde des entreprises en deux camps : ceux qui oppriment et ceux qui sont les victimes et mériteraient, à ce titre, indemnisation. Faut-il dès lors, « en vue de réparer un 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 »<sup>7</sup>?

Nous nous attacherons, dans cet article, au seul champ des « minorités visibles »<sup>8</sup> inscrit dans les politiques de gestion de la diversité, terme générique et encore imprécis dans le contexte français et qui visent à « rétablir des injustices » ou tout au moins octroyer des privilèges (temporaires ou pas) à ceux qui ont moins « au départ » afin de rétablir un équilibre<sup>9</sup>.

Cet article vise, tout d'abord, à clarifier le sens que l'on doit donner aux différents types de politiques de discrimination positive alors qu'on les assimile souvent aux seules mesures américaines. Cet article s'attache ensuite à cerner les limites et les confusions provoquées par un appel à une « discrimination positive à la française » revendiquée par

---

<sup>6</sup> : 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.

<sup>7</sup> : 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.

<sup>8</sup> : La notion de « minorités visibles » est empruntée au modèle canadien qui le définit ainsi : « 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 ».

<sup>9</sup> : D'un point de vue méthodologique, cet article repose sur une étude menée, en France et au Maroc, courant 2006 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 2007, d'une trentaine de supports de communication d'entreprise (présentations, rapports annuels et de développement durable, communiqués de presse).

certain milieux patronaux et politiques<sup>10</sup>. Les attaques portées aux principes républicains confondent, à nos yeux, effets négatifs de l'Etat-Providence et « principe régulateur » de la République<sup>11</sup>. Plus profondément, certaines « politiques de la différence » s'appuient, selon nous, sur une forme sociopolitique sous-jacente qui tend à répartir les individus en deux sous-groupes idéaux-typiques : les victimes et les oppresseurs. Certains discours autour de la diversité, et notamment dans le champ politique, mais qui infiltrent le champ économique, entretiennent la mise en concurrence victimaire dans notre société. Cet article dénonce le risque qu'il y aurait à cristalliser l'existence de groupes disposant de droits particuliers dans des politiques de quotas « à la française ».

## 1 Plusieurs types de politiques de discrimination positive ?

### Définitions et enjeux.

#### • **Mesurer et reconnaître les différences en entreprise, mais jusqu'où ?**

L'égalité républicaine, en France, comme processus de naturalisation, s'obtient traditionnellement d'abord par « invisibilisation » des différences entre origines et par des parcours au mérite. Le remède, la construction conventionnelle de groupes potentiellement discriminés, encouragée par certains promoteurs des « politiques de la différence », est-il pire que le mal, à savoir, pour eux, une reconnaissance citoyenne individuelle et individuelle seulement<sup>12</sup>? Les rédacteurs de la Charte de la Diversité affirment que l'égalité formelle garantie par le droit républicain n'aurait pas conduit à une égalité de fait et il conviendrait donc aujourd'hui d'assurer le passage de l'égalité abstraite à l'égalité réelle. La lutte contre les discriminations se heurterait, selon eux, 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, les modalités de recours complexes pour les victimes...<sup>13</sup>.

On sait qu'un Français, fils d'Algérien, a une probabilité cinq fois plus importante d'être au chômage qu'un Français, fils de Français<sup>14</sup>. Faut-il, dès lors, passer des immigrés « invisibles » aux minorités « visibles », rassemblés en groupes, pour avoir des droits en entreprise et comment ? Et que pensez d'une ville et d'une société qui aurait sur ses murs « le racisme nous concerne tous : nous en sommes les victimes ou les agents »<sup>15</sup>?

Quelles décisions doit prendre un DRH, par exemple, à propos du port du voile islamique, de la kippa, d'autres signes religieux ou politiques dans un règlement intérieur ? La loi sur le voile a fait comprendre à certaines jeunes musulmanes que dans l'école de la République, elles ne pouvaient s'habiller comme leurs mères. L'espace de l'entreprise peut-il réhabiliter cela au nom d'une certaine « liberté d'expression » ? Comment répondre à un membre du personnel qui prétendrait qu'en autorisant une salariée à venir travailler voilée, l'entreprise dans laquelle il travaille porte atteinte, en réalité, à la « liberté des femmes » ?

---

<sup>10</sup> : 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. DOYTICHEVA, Une discrimination positive à la française ?, La découverte, 2007.

<sup>11</sup> : T. PIKETTY, « Quelle discrimination positive à la française ? », Le Monde, 21 février 2006.

<sup>12</sup> : E. MUTABAZI et P. PIERRE, Pour un management interculturel, L'Harmattan, 2008.

<sup>13</sup> : R. HUET et M. CANTRELLE, « Gouvernances et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », Développement durable et territoires, 2006.

<sup>14</sup> : Y. SABEG et C. CHARLOTIN, Editions d'organisation, 2006, p. 28.

<sup>15</sup> : P. GILROY, in L. Mac DOWELL et al., Divided Nation, Social and Cultural Change in Britain, Hodder and Stoughton, 1989, p. 139, cités par D. SCHNAPPER, « L'universel républicain revisité », VEI Enjeux, n° 121, juin 2000, p. 21.

Faut-il aller dans le sens de l'interdiction des signes ostentatoires religieux, sur le lieu de travail ?

Le droit nous dit qu'un salarié ne respecte pas ses obligations contractuelles s'il trouble de manière volontaire ou non la bonne marche de l'entreprise. Où se situe ici la nature du trouble lié au port d'un voile, par exemple ? Mais comment s'opposer, si on le souhaite, au port du voile ? Si le voile est toléré, c'est qu'il n'apparaît souvent pas comme le signe d'une revendication politique ou de la contrainte sociale mais plutôt comme l'expression d'une foi. Ainsi peut-on lire, au cours de nos enquêtes, dans un compte rendu de Comité d'Entreprise d'une grande entreprise du secteur pharmaceutique : « certaines salariées peuvent se sentir provoquées voire agressées, par le port du voile d'une de leurs collègues, mettant en exergue que les droits des femmes sont bafoués dans des pays et des régimes instaurant le voile ». La demande est ainsi faite qu'une « réflexion soit engagée pour l'interdiction des signes ostentatoires religieux sur le lieu de travail ». La direction de cette entreprise rappelle alors que le Code du travail précise que le règlement intérieur ne peut comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail en raison de leur sexe, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur situation de famille, de leurs origines, de leurs opinions ou confessions, de leur apparence physique, de leur patronyme, ou de leur handicap, à capacité professionnelle égale » (Article L. 122-35 al2.). La direction ajoute que, dans un groupe mondial, des collaboratrices travaillent dans des pays où des femmes sont voilées peuvent porter le voile dans les bureaux du siège parisien. Pourquoi l'interdirait-on à d'autres collaboratrices dans d'autres pays ou filiales de cette même organisation ?

En France, admettons que l'on utilise trop souvent le prisme religieux pour caractériser un groupe ethnique supposé. « Désigner le Maghrébin par le terme de « Musulman » crée une nouvelle stigmatisation alors que l'écrasante majorité des Maghrébins en France ne pratique pas l'islam même si l'attachement à la culture musulmane peut se traduire par le respect de certains rites et symboles comme la consommation de viande halal ou le respect du ramadan » écrivent, avec raison, Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE<sup>16</sup>.

Accepter un Maghrébin comme Français à part entière serait-il alors l'accepter sans sa religion<sup>17</sup> ? Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, encore, remarquent qu'alors « que le judaïsme et l'islam sont des religions minoritaires importantes, les fêtes chrétiennes gardent l'exclusivité de la reconnaissance publique (jours fériés, mention aux calendriers, dans les agendas...). La conception française de la laïcité commanderait de reconnaître comme jour national (férié ou chômé) un jour comptant comme fête religieuse importante pour les religions minoritaires (Aïd, Kippour) »<sup>18</sup>. Si l'adaptation des menus dans la restauration collective est admise, l'est moins la facilitation du jeûne du ramadan par l'aménagement des horaires ou les congés pour des jours de fêtes traditionnelles.

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 »<sup>19</sup>. « Comment assurer l'égalité de divers groupes si on leur donnait des droits différents : la différence reconnue des droits ne conduit-elle pas nécessairement à des droits inégaux ? » s'interroge D. SCHNAPPER<sup>20</sup>. Certaines politiques de diversité suscitées n'amènent-elles pas à diviser à

---

<sup>16</sup> : Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, Janvier 2004, p. 46.

<sup>17</sup> : Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, Janvier 2004, p. 45.

<sup>18</sup> : Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, Janvier 2004, p. 22.

<sup>19</sup> : ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, « De la justice », Chapitre III, Paragraphe 5.

<sup>20</sup> : D. SCHNAPPER, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000, p. 17.

l'intérieur des entreprises 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 quand chacun combat alors pour la reconnaissance de sa propre culture et non pour l'intérêt général ?

- **Plusieurs politiques de « discrimination positive »?**

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 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 » ?

Mais commençons par distinguer plusieurs politiques de lutte contre les discriminations.

La réduction des inégalités se rencontre dans le droit français. L'une des 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.

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, l'aide au logement, les bourses scolaires et universitaires, le statut fiscal octroyé à la Corse en vertu de son « insularité », les incitations à l'embauche... sont autant de mécanismes qui participent de ce que l'on appelle la « discrimination positive socio-économique », c'est-à-dire des mesures prises dans un but général en visant à corriger des inégalités sociales et ou économiques objectives »<sup>21</sup>. Cette politique compense donc en affectant des moyens supplémentaires aux établissements scolaires, 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 surnombre).

A un autre niveau, E. DESCHAVANNE parle de « non-discrimination active » (quelque que soit le nom qu'on lui donne, action positive, égalité positive...) qui consiste, en France, afin de combattre plus efficacement les discriminations sans recourir à la discrimination positive, à mettre en place des dispositifs de contrôle qui reposent sur l'identification des groupes qui en sont victimes (le monitoring et le testing) »<sup>22</sup>. Pensée comme telle, la discrimination est solidaire d'une nouvelle définition de la discrimination, qu'on ne traque plus seulement dans les textes (de jure) mais aussi dans les faits (de facto).

Un autre niveau de discrimination positive, « anti-discriminatoire », repose sur l'idée que les situations individuelles doivent être rattachées à l'existence d'un rapport de domination d'un groupe sur un autre (handicapés, femmes, minorité ethnique ou raciale) et

---

<sup>21</sup> : K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 353.

<sup>22</sup> : 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. 96.

consiste à inverser le sens de la discrimination en dotant les membres du groupe victime d'un avantage spécifique dans les situations de concurrence<sup>23</sup>.

La discrimination positive recouvre généralement une série de mesures préférentielles qui poursuivent un triple objectif : un objectif de rattrapage entre groupes inégaux, un objectif de lutte contre les discriminations et un objectif de promotion de la "diversité". 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 »<sup>24</sup>.

Afin de clarifier les débats, il conviendrait sans doute de restreindre l'usage des politiques de discrimination positive 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 »<sup>25</sup>.

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 »<sup>26</sup>. 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 invisibles dans les lieux de pouvoir. S'attachant au cas français, K. AMELLAL est favorable à un examen multi-critères 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 »<sup>27</sup>. « Si l'on continue de pratiquer la politique de l'autruche, rien ne dissuadera un recruteur de ne pas employer de Noirs »<sup>28</sup> écrit K. AMELLAL. « Lorsque la sous-représentation est corrigée : stop, le quota disparaît aussitôt. Et on n'en

---

<sup>23</sup> : 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. 76. « Idéalement, l'action publique efficace du point de vue de l'équité est celle qui parvient à cibler l'individu, en tant qu'il est porteur des projets par rapport auxquels les notions de handicap et de besoins prennent leur sens » (*Idem*, p. 79).

<sup>24</sup> : 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.

<sup>25</sup> : 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. 72.

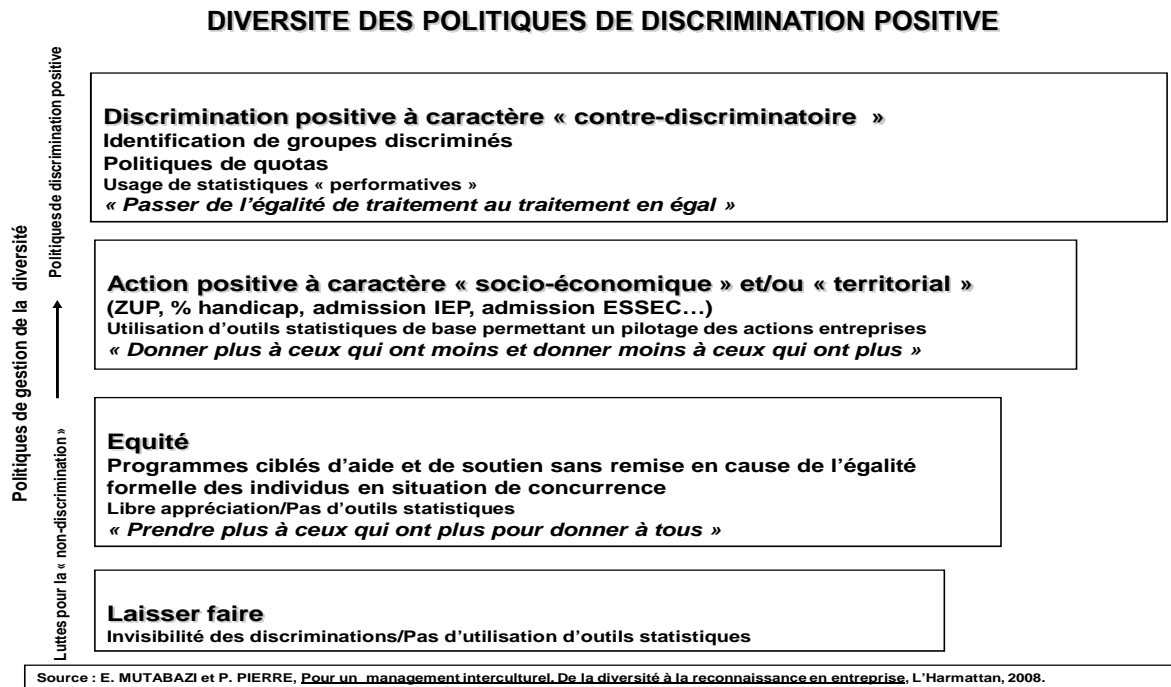
<sup>26</sup> : E. DESCHAVANNE, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », Pour une société de la nouvelle chance, La documentation française, p. 81.

<sup>27</sup> : K. AMELLAL, Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités, Flammarion, 2005, p. 187.

<sup>28</sup> : K. AMELLAL, Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités, Flammarion, 2005, p. 339.

parle plus »<sup>29</sup>.

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, 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.



- **Une discrimination positive « à la française » en entreprise ?**

Certains dirigeants d'entreprise parlent, et cela est relativement récent, de « discrimination positive » à la française, sur une base individuelle affichée (mieux vaudrait parler de « non discrimination active ») et non forcément de quotas collectifs. Ils veulent favoriser, par exemple, le recrutement d'un candidat qui porte un prénom d'origine étrangère (candidat d'un groupe supposé sous-représenté) par préférence à celui qui porte un prénom « français de souche » (qui peut être plus qualifié mais appartiendrait à un groupe surreprésenté dans l'entreprise). Ces dirigeants veulent peut-être inscrire leur action dans la continuité des déclarations de N. SARKOZY pour qui « le fait qu'on ne puisse pas, en France, connaître la diversité de la population parce que l'origine ethnique est interdite, participe à la panne de notre système d'intégration »<sup>30</sup>. Ils considèrent que l'inégalité ne peut être altérée qu'à travers une intervention forte de l'Etat ou d'associations (par des quotas éventuellement à terme et la tentation de la proportionnalité par rapport à des bassins d'emplois types) et une régulation d'un marché naturellement producteur d'inégalités par reproduction sociale. Seule une « discrimination positive à la française » redonnerait une légitimité aux autorités républicaines plutôt qu'une mise en œuvre imparfaite de l'idéal de l'égalité des chances qu'il

<sup>29</sup> : K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 188.

<sup>30</sup> : N. SARKOZY, Interview dans *Le Progrès*, 23 février 2006.

contribuerait, jour après jour, à décrédibiliser aux yeux d'une fraction importante de nos concitoyens<sup>31</sup>.

Les défenseurs d'une « discrimination positive à la française » veulent repérer des « minorités », des groupes discriminés, dont on suivrait le nombre sur une base statistique. Certains militent pour l'aménagement des horaires ou de moments pour la pratique religieuse selon les croyances et les origines des salariés, pour l'intégration dans les agendas en France de commémorations diverses (comme aux Etats-Unis pour le Martin Luther King Day, Ash Wednesday, Halloween, Thanksgiving Day, Rosh Hashanah, Yom Kippur...). 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 »<sup>32</sup>. Ceci pose la question de la représentation supposée « juste » de la société extérieure, « réfléchie » 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 recyclant ainsi le raisonnement de la parité.

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

D'abord celui de définir des indicateurs d'inégalités de traitement « une fois pour toutes » car les phénomènes sociaux et sociétaux ne peuvent être objectivés de la même manière que des phénomènes économiques concernant des actifs incorporels. La gestion de la diversité est « le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus »<sup>33</sup>.

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 chiffres<sup>34</sup>. 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...<sup>35</sup>. Ils disent vouloir en finir avec l'utilisation de variables « ethno-raciales » présentes dans des tableaux

---

<sup>31</sup> : 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. 18. Un autre argument consiste à dire que jamais en France, on n'a utilisé les catégories ethniques de manière « positive », c'est-à-dire pour reconnaître « au grand jour » la diversité ethnique de la société française. Les catégories ethniques deviennent outils de reconnaissance et d'intégration à la Nation de minorités visibles jusqu'ici définies négativement (G. FELOUZIS (avec F. LIOT et J. PERROTON), L'apartheid scolaire. Enquête sur la ségrégation ethnique dans les collèges, Le Seuil, 2005).

<sup>32</sup> : 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).

<sup>33</sup> Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3, Coûts et avantages de la diversité, octobre 2003, p.14.

<sup>34</sup> : V. DE RUDDER et F. VOURC'H, « Quelles statistiques pour quelle lutte contre les discriminations ? », Liens-socio.org, 7 avril 2007.

<sup>35</sup> : Les Etats-Unis ont défini 6 catégories « ethno-raciales », la Grande-Bretagne 5 et le Canada 13.

de bord établis en sous-main en entreprise par les DRH, pour des raisons dites pratiques de pilotage (dans l'accès aux formations ou les changements de coefficients en gestion de carrière), et dissimulés ensuite dans l'argumentation comme dans la présentation des résultats<sup>36</sup>. Mais n'y aurait-t'il pas un paradoxe à demander à des personnes d'indiquer leur identité ethnique alors qu'en matière de discrimination, compte largement la façon dont elles sont perçues par les employeurs, les policiers, les logeurs, les collègues, les amis, les voisins... ? On prétend parfois que les inégalités ethniques, leurs conditions de construction et leurs conséquences seraient très mal connues. Cela, à nos yeux, n'est pas exact. Les recherches et enquêtes sur l'identité ethnique, non pas telle qu'elle est auto-attribuée mais telle qu'elle est perçue par celui qui discrimine doivent se multiplier. Mais 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. Nous disposons également de nombreuses informations, suffisantes selon nous, issues de testings corrélés aux origines réelles ou supposées. 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.

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 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. Nous sommes, pour notre part, opposés à l'idée de chiffrage, de proportions, de contingents de personnes issues d'un groupe en fonction des secteurs d'activité économique<sup>37</sup>. La discrimination positive, menée ainsi, impliquerait une baisse de niveau parce que toute politique de quota appauvrit nécessairement le vivier de recrutement à terme.

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 les dimensions de la diversité dans du marbre. Ainsi, si l'on en croit certains promoteurs de ce type de gestion de la diversité, l'orientation sexuelle serait une dimension « héritée » et « ascriptive » tandis que le caractère (au sens voisin du tempérament) serait, lui aussi « hérité » mais « réversible ». Les diplômés tiendraient de dimensions « composées » comme les convictions religieuses ou la transformation de son état

---

<sup>36</sup> : 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.

<sup>37</sup> : « En fonction des secteurs, l'une ou l'autre de ces solutions trouveront matière à s'appliquer. Par exemple : quotas souples et provisoires dans les médias, inspiration par le haut d'un principe de diversité dans les entreprises et différenciation socio-ethnique dans l'accès aux grandes écoles » écrit K. AMELLAL (Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités, Flammarion, 2005., 2005, p. 380).

physique et esthétique. L'aspect physique, le poids serait une dimension « héritée » et « réversible » tandis que la santé serait « composée ».

La discrimination positive renvoie les individus à un statut qu'ils n'ont pas forcément choisi : leur sexe, leur handicap, leur couleur de peau (et à d'éventuels référentiels à base ethno-raciale)... Et les rattache, qu'on le veuille ou non, à une communauté, un groupe supposé minoritaire ou désavantagé. Là est, pour nous, le piège principal duquel il faut sortir. 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 réélaborer. « 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. SCHNAPPER<sup>38</sup>. 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 autres<sup>39</sup>.

- **A l'assaut du modèle d'intégration républicain ?**

Les politiques de gestion de la diversité, ensemble de pratiques non stabilisées, favorisent donc un nouveau « droit à la différence » face à un ou plusieurs adversaires qui s'identifieraient à un universel autoritaire et, au final, condamnable. C'est parfois la République que les zéloteurs de ces politiques cherchent à viser comme adversaire. A tort selon nous. A tort car, précisément, si l'universalisme républicain français a l'ambition de libérer la personne de tout déterminisme (de race, de classe sociale, de lieu de naissance, d'appartenance à une religion...), c'est pour édifier la méritocratie. En France, on est d'abord soi, tel que l'on a décidé de l'être, compte tenu de son histoire et des ambitions de chacun, et non un représentant de telle ou telle communauté culturelle qui déterminerait en grande partie les choix individuels. Les politiques de gestion de la diversité, telles qu'elles nous sont parfois inspirées d'autres entreprises dans d'autres pays, visent à renverser notre cadre habituel d'analyse et réfléchir non pas sur la place de l'homme « dans une société donnée » mais à celle de « la société dans l'homme ». A instaurer, en quelque sorte, un dialogue où les références ne sont pas communes d'emblée entre les individus comme entre les groupes qui les surplombent. Si toutes les opinions se valent, c'est parce que, pensent tous les relativistes et les zéloteurs systématiques de la différence, les individus adoptent telles ou telles normes et valeurs, non parce qu'elles seraient fondées dans leur esprit sur des raisons, mais parce qu'elles leur seraient inculquées par le milieu et donc à déconstruire, à débusquer<sup>40</sup>... Avec l'idée fautive que la croyance en l'existence de valeurs universelles serait une particularité occidentale. Dès lors, les individus seraient profondément irrationnels puisque les notions de vérité et d'objectivité sont, dans ce système de pensée, des illusions. Le thème de la gestion de la diversité peut amener à considérer systématiquement comme « suspects » les différences de talents qui naissent avant l'entrée dans l'entreprise.

Nous pensons, pour notre part, que la tolérance est à distinguer de la laïcité qui est plus ambitieuse. Vivre côte à côte ne suffit pas. Certes, la laïcité n'est pas, par elle-même, une politique. Seule, elle ne suffit pas à répondre aux crises du réel, aux nouvelles demandes d'égalité et plus encore de reconnaissance symbolique. Ce n'est pas une raison pour affaiblir

---

<sup>38</sup> : D. SCHNAPPER, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000, p. 16.

<sup>39</sup> : L. H. KRIEGER, « Un problème de catégories : Stéréotypes et lutte contre les discriminations », *Sciences-po & French-American Foundation*, 2008, p. 5.

<sup>40</sup> : R. BOUDON, *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, 2006, p. 27.

la République. La République ne consiste pas à fonder une égale reconnaissance des identités méprisées, des cultures dominées et des communautés opprimées. L'opposé de la « laïcité » n'est pas la religion mais le laisser-faire et la République s'appuie d'abord sur une volonté qui vient contester le principe du « tout se vaut ». Mais il y a plus préoccupant.

## 2. Tous victimes ou oppresseurs ?

- **Différences, discriminations et inégalités**

Le terme même de « diversité » cache en fait deux autres termes : la « différence » et « l'inégalité ». Les inégalités sont toujours le résultat d'une action sociale qui a favorisé certains au détriment des autres. Il existe un type de diversité qui est inacceptable, celui des inégalités, et un autre qui fait référence aux différences qui est indispensable. Les inégalités ne sont pas nécessairement inéquitables ! Par sa nature, le droit ne peut consister que dans l'emploi d'une mesure égale pour tous. Les individus peuvent-ils être distincts sans être inégaux ? Mesurer les salariés d'un même point de vue, c'est prendre le risque de valoriser le droit à l'inégalité perpétuelle. Les salariés sentent bien, par exemple, que les plus doués en entreprise ne méritent pas un revenu plus important, et ne devraient pas être mieux rétribués, que si cela améliore la situation des plus défavorisés dans l'organisation.

Le principe fondateur des politiques de diversité devrait, selon nous, consister à reconnaître que tout système social devrait être organisé de telle façon que personne ne soit avantagé ou désavantagé par la position arbitraire qu'il occupe dans la distribution des atouts naturels et qui ne lui incombe pas (fruit du hasard social) sans devoir donner en échange de compensation. Ceci nous conduit à écrire que l'on parlera d'inégalités quand les différences ont la triple propriété d'être mesurables, systématiques et collectives. On dénonce une discrimination quand ces inégalités sont comme « mises en examen », suspectée d'être le fruit d'une inégalité de traitement illégitime. Il convient alors de trouver un responsable ! La mesure de l'égalité des chances de tous les citoyens français n'a, par exemple, rien à voir avec la seule mesure de la couleur de peau et il faut se méfier d'une « dérive comptable » ou « faciale » des faits de discrimination.

Certains nous disent que la crainte des procès par les entreprises peut apparaître comme un levier d'action utile. AT&T, en 1973, déjà, a payé plusieurs millions de dollars à 2000 employés noirs discriminés. Les obligations de publicité après une condamnation, ce que les Britanniques nomment « shaming », participent de plus en plus de la désignation à la vindicte publique. Prenons garde aux coups d'éclats liés à un procès pour faire changer les pratiques et de l'injustice qu'il y aurait à faire un « exemple ». Les discriminations sont aussi systémiques, celles par exemple, sourdes, liées aux réticences à l'embauche et ancrées dans les moeurs.

Affirmons d'abord que souvent, sans l'effet d'arrêt que donne la loi, et qui est souhaitable, la « course à la différence » peut être sans fin ! La loi du 15 mars 2004 sur le port du voile à l'école a confirmé ce constat autour du principe de laïcité. 1600 élèves arboraient des signes d'une appartenance religieuse ostensible en 2003-2004 ; ils étaient 640 en 2004. A la fin juillet 2005, tous les recours juridiques déposés et jugés, ont été rejetés. Au total, sur l'année 2004-2005, seuls 143 élèves ont quitté leur établissement, volontairement ou après une décision d'exclusion et parmi eux, 96 se sont dirigés vers l'enseignement à distance, le privé ou des établissements à l'étranger. On voit bien là tout l'intérêt non forcément de chartes mais de la loi, déclaration sans équivoque qui est un soutien pour ceux qui ne désirent

pas discriminer mais pourraient se sentir obligés de le faire à cause de la pression sociale et de préjugés non combattus.

« Un droit égal est en réalité un droit inégal pour un travail inégal » entend-on parfois en entreprise. Il convient de se méfier d'une dérive morale des problèmes de discrimination ; ainsi que de certaines associations qui cherchent à « piéger » les auteurs de discrimination. De tous ceux qui se contentent de « compter les points » afin notamment d'encaisser des sommes de plus en plus importantes, offertes pour la défense juridique des vraies ou aux fausses victimes<sup>41</sup>, sans pour autant conférer aux personnes concernées le moyen d'une réelle et durable reconnaissance !

- **A la suite de la victimisation, l'indemnisation systématique ?**

Au lieu de tarir les causes des discriminations, l'application de politiques de « discrimination positive », « hors sol »<sup>42</sup>, tendrait, selon nous, à généraliser les ressentiments.

Remarquons qu'il y a cent ans, le traumatisme, son expression, n'avaient pas droit de cité, en dehors des cercles de la psychiatrie. Pas en entreprise en toute état de cause. De même que l'on s'interrogeait peu sur la névrose du soldat ne voulant pas retourner au front, ni sur les symptômes des blessés et des rescapés, ni sur la sinistrose du travailleur<sup>43</sup>. Constatons que certaines politiques de gestion de la diversité font place à une nouvelle condition du travailleur comme victime instituée par le traumatisme. D. FASSIN et R. RECHTMAN parlent d'un régime de véridiction où la souffrance devenue incontestée, vient attester une expérience qui suscite la sympathie et appelle une indemnisation<sup>44</sup>. La mémoire individuelle est appelée à la guérison et ensuite à l'indemnisation collective. L'état de stress post-traumatique devient une souffrance que l'on reconnaît, que l'on soigne, une ressource grâce à laquelle on obtient un droit<sup>45</sup>. La mémoire collective se vit de plus en plus en termes de blessure et consiste à mettre davantage la souffrance au cœur de la politique. Cela fait désormais partie du sens commun. Le politique commande d'agir et de réparer, comme dans un enchaînement devenu mécanique. Remarquons, à cet égard, les évolutions du capitalisme et la transformation de l'importance accordée aux émotions, à leur expression, comme devenues le centre de l'identité personnelle au travail. Dans les années soixante-dix, dans l'idéologie managériale dominante, le bon manager est un bon psychologue qui privilégie l'écoute. Le conflit ne peut être qu'un malentendu et nos émotions ont une valeur du seul fait d'être exprimées. Dans les années quatre-vingt, en plus d'un bon psychologue, le bon manager est un innovateur. Puisque chacun est désormais sommé de travailler sur soi et

---

<sup>41</sup> : Remarquons qu'au niveau national, le délai de traitement d'une affaire portée à la connaissance de la HALDE est de 113 jours, soit 22 jours de plus qu'en 2006 quand ont été enregistré 4058 réclamations pour discrimination. Soit trois fois plus qu'en 2005. En cas de discrimination à l'embauche, par exemple, la HALDE peut exiger une copie de tous les cv et pratiquer des appels aléatoires de candidats afin de vérifier qu'à compétences égales, ceux-ci ont reçu le même traitement. Si l'entreprise refuse, la HALDE peut saisir le juge des référés pour obtenir les éléments. Sa trentaine d'agents assermentés peut aussi procéder à des auditions et des vérifications sur place. En cas de faits constitutifs d'un crime ou d'un délit, la HALDE en informe directement le procureur de la République.

<sup>42</sup> : Par cette expression, nous entendons avec A. BAHADDOU, des mesures prises à la hâte qui s'appuieraient sur de supposées meilleures pratiques d'entreprises valables en tous lieux et diffusées par des cabinets de conseil peu scrupuleux.

<sup>43</sup> : D. FASSIN et R. RECHTMAN, *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Flammarion, 2007, p. 15.

<sup>44</sup> : D. FASSIN et R. RECHTMAN, *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Flammarion, 2007, p. 16.

<sup>45</sup> : La clinique de la migration, de l'exil, les situations de précarité (chômage, handicap...) et de vulnérabilité se joue moins dans le drame de la culpabilité par rapport à une autorité paternelle franche que dans la mélancolie qui est une pathologie de la défaillance quand on se sent tirailé par cette identification et puis par celle-là et puis encore par celle-ci (F. LAPLANTINE, « La question du sujet dans le social et dans les sciences sociales aujourd'hui », in M. WIEVIORKA, *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p. 45).

d'utiliser des technologies avec efficacité. Dans les années qui sont les nôtres, le bon manager est apte à évoluer dans un contexte international et multiculturel<sup>46</sup>.

Victimes et oppresseurs, nous direz-vous ? Certains discours autour de la diversité, et notamment dans le champ politique, entretiennent la mise en concurrence victimaire dans notre société et conduisent à des injustices. Empressons-nous d'abord de dire que les façons de créer une inégalité pour promouvoir, dans les faits, l'égalité, vont différer selon les techniques du « poste réservé » aux minorités, celles du « quota » qui fixent simplement un volume global ou encore celles du « concours distinct » qui aménagent une voie d'accès, puis de sortie spéciale... et que les dangers sont donc différents. G. CALVES a raison d'observer que toute politique de favoritisme appelle deux figures qui se confortent l'une l'autre : celle de la « victime innocente » d'une discrimination à rebours et celle de « l'incompétent » qui, sans la discrimination positive, n'occuperait jamais le poste qu'il occupe<sup>47</sup>!

L'enjeu réel des politiques de lutte contre les discriminations réside, selon nous, dans l'évolution des mœurs de la société toute entière. Il sera toujours affaire de jugement et de patiente éducation. Une femme de 1 mètre 55 pesant 75 kilos, par exemple, ne peut s'estimer victime de discrimination lorsqu'elle est refusée comme mannequin. C'est seulement lorsque la différence de traitement devient arbitraire qu'il y a discrimination, lorsque l'on traite de manière différente des individus considérés comme identiques.

Victimes et oppresseurs, dites-vous ? Ce n'est pas la même chose de parler de l'égalité hommes-femmes, des personnes handicapées ou du racisme. Par exemple, parler de « xénophobie » au cœur des discriminations, c'est souvent oublier que les victimes de ces discriminations sont le plus souvent françaises comme le sont les Antillais, par exemple, depuis de nombreuses générations<sup>48</sup> alors même que l'accès à l'emploi des étrangers non communautaires est rendu plus difficile par la fermeture d'environ un quart du marché du travail pour des conditions de nationalité (y compris un grand nombre de professions privées réglementées...). On mesure la complexité du problème et avant de défendre l'efficacité de « l'affirmative action », on pourrait, par exemple, assouplir ces conditions de nationalité. A ce titre, un discours dangereux émerge dans notre pays, renvoyant à la posture de « colonisés » de l'intérieur, dans leurs propres pays, populations faisant, par exemple, un lien direct avec la représentation de soi du peuple palestinien. Remarquons aussi que ce qu'il y a malheureusement de récurrent, c'est que les discriminations concernent aussi des diplômés, élevés dans les classes moyennes, dont les parents peuvent être eux-mêmes français. La plupart des dirigeants français l'a longtemps nié. En cela, la notion de gestion de la diversité aura certainement permis, en France, de constater l'interdit de nomination de groupes ethnicisés ou « racisés » sans toujours suffisamment s'attarder sur les processus de catégorisation qui ordonnent les discriminations.

Pour juger une politique, il importe donc de peser le coût des autres politiques si elles étaient appliquées. 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

---

<sup>46</sup> : Chacun son moi, sa différence mais l'important est de travailler ensemble ! La normalité de l'équipe est perçue comme capacité à s'épanouir et à respecter les différentes identités portées par ses membres. Dans les grandes entreprises, par exemple, l'arrivée de cadres en provenance des filiales internationales, l'intégration souhaitée, mais pas toujours réalisée, de personnes discriminées ou minoritaires, la manifestation de l'ethnicité et de la bi-culturalité sont des faits qui sont censés apporter quelque chose en plus, une addition à chaque culture originelle d'équipe.

<sup>47</sup> : G. CALVES, *La discrimination positive*, PUF, 2004, p. 32.

<sup>48</sup> : D. FASSIN, « Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale », in D. FASSIN et E. FASSIN, *De la question sociale à la question raciale ?*, La Découverte, 2006, p. 20.

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. SCHNAPPER<sup>49</sup>.

La non-discrimination a partie liée, avons-nous écrit, avec une vision d'opposition entre oppresseurs et opprimés. Un jeu à « somme nulle » en quelque sorte où il s'agit de traquer l'imposeur, d'en appeler rapidement à la règle pour trouver le compromis, où l'important est de combattre les discriminations en oubliant de penser au mieux vivre ensemble. Trop souvent, « il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, mais simplement de les enregistrer »<sup>50</sup>. On peut même se demander, si au final, sous l'effet de ce relativisme, on ne croit plus à « la possibilité d'une connaissance objective dans le domaine de l'humain »<sup>51</sup>. Mais avant le « vivre ensemble », contentons-nous de respecter et de ne pas discriminer. Certes, mais une fois reconnue « la positivité de la différence », comment alors 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 de nous attaquer à ce problème.

- **Laisser à la République le droit d'agir sur ses territoires.**

Les meilleurs esprits en France ont toujours eu conscience que l'unité nationale n'était pas contradictoire avec le respect de la diversité et pu considérer les risques de toute assimilation forcée. Soulignons qu'en vertu d'un principe d'adaptation des modèles du passé, qui est une nécessité, l'Etat-providence est passé à diverses formes « d'individualisation » comme la reconnaissance des grands frères dans la politique de la ville, la progressivité de l'idée de l'impôt sur le revenu, les politiques territorialisées comme les Zones d'éducation prioritaire (ZEP)... Les moyens d'action existent. La statistique est certes indispensable pour lutter contre les discriminations mais elle ne résout pas tout et contribue à construire la réalité (des catégories) qu'elle choisit de décrire. Ce n'est néanmoins pas la mesure des discriminations qui les fonde.

Des procédures de testing sont efficaces mais inopérantes, par exemple, en matière de déroulement des carrières. On ne les utilise néanmoins pas suffisamment en France. Sur ce point, G. CALVES, au cours d'un colloque baptisé « Statistiques ethniques »<sup>52</sup>, émet une série de réserves tout à fait intéressante sur la construction de catégories ethniques, de plus en plus inscrites dans l'exigence de l'égalité contemporaine : « tout ce qui fait progresser n'est pas nécessairement bon à prendre pour résoudre un problème » et celui de la discrimination est intrinsèquement politique. « Ce n'est pas parce qu'on peut, qu'on doit » instaurer des « statistiques ethniques ». « Tout ce que font les autres ne demande pas nécessairement à être imité » et il est des cultures juridico-politiques propres aux Etats concernés qui font que « le fait ne dicte pas le droit ».

Le modèle républicain vise à constamment rassembler ce qui est fragmenté et il n'interdit pas qu'à des situations différentes, on applique des règles différentes « d'action positive » pourvu que la différence de traitement soit proportionnée à la différence de situation<sup>53</sup>. La finalité de l'égalité des chances de la République apparaît clairement être l'égalité des chances entre les individus tandis que nombre de politiques de discrimination positive font la promotion de l'égalité de résultats entre des groupes avant celle des individus. Les catégories utilisées par la République en vue de désigner des situations socialement

---

<sup>49</sup> : D. SCHNAPPER, « L'universel républicain revisité », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000, p. 17.

<sup>50</sup> : R. BOUDON, *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, 2006, p. 35.

<sup>51</sup> : R. BOUDON, *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, 2006, p. 35.

<sup>52</sup> : G. CALVES, Introduction, « Pourquoi des statistiques « ethniques » ? », *Centre d'analyse stratégique*, 19 octobre 2006.

<sup>53</sup> : Conseil d'Etat, *Sur le principe d'égalité*, p. 81.

défavorables (niveau de ressources, territoire, handicap) ne constituent pas des facteurs d'identité personnelle et collective comme peuvent l'être le sexe biologique, la religion, la langue ou l'appartenance ethnique réelle ou supposée. A nos yeux, un inquiétant paradoxe existera toujours à distinguer des groupes catégoriels pour mieux les oublier plus tard, pour que se réalise pleinement « l'idéal d'indifférence à la différence »<sup>54</sup>. En France, le renforcement continu de la conscience ethnique ou religieuse ne fait pas partie du champ de nos valeurs communes. C'est la raison, par exemple, pour laquelle, depuis 1872, les recensements nationaux ne posent pas de questions sur l'affiliation religieuse. Il y a quelque chose au dessus de la pleine reconnaissance du droit de s'identifier positivement à une origine ethnique, qu'elle soit réelle ou reconstruite par les individus.

A en juger par le volume de demandes d'acquisition de la nationalité, la participation aux scrutins nationaux et locaux, la mesure de la volonté de rentrer au « pays », la mobilité sociale et professionnelle, le nombre de mariages mixtes (plus de la moitié des couples composés d'au moins un immigré sont des couples « mixtes »), l'intégration est un processus qui se poursuit<sup>55</sup>. Ce mouvement d'intégration subit l'affaiblissement des vecteurs traditionnels qu'ont été l'Etat, la Nation, l'Ecole, l'Armée, le travail, les Eglises, les partis politiques ou les syndicats. Et ce mouvement vaut pour la France comme les autres pays européens.

Les diplômés et le niveau d'études protègent peu les immigrés du chômage, provoquant des ravages en cascade dans les familles (22% de la population active immigrée est au chômage). Ce chômage frappe plus durement les immigrés nés en Asie du sud-Est, au Maroc ou en Algérie<sup>56</sup>. Et surtout les immigrés actifs nés en Afrique noire ou en Turquie, dont près du tiers sont sans-emploi et font les frais de la ségrégation urbaine. 50 % des habitants de Montreuil, de Bobigny et d'Aubervilliers sont étrangers. Aux Mureaux, au Val-Fourré, à Trappes ou aux Minguettes, les trois quarts des résidents sont d'origine maghrébine ou africaine noire<sup>57</sup>. Nous avons la conviction toute simple que les discriminations qui affectent, pour l'essentiel, une fraction de la population peuvent être identifiés par d'autres caractéristiques que les critères ethno-raciaux utilisés dans d'autres pays : la situation économique et l'espace urbain sur lequel le chômage est concentré.

Il convient de veiller à ne pas briser le tabou de la neutralité ethnique de l'Etat et des institutions mais à allouer de réels moyens aux territoires qui font face aux plus lourds handicaps. Liberté, égalité, fraternité, les trois termes de notre république nous amèneront toujours, mais nous l'oublions parfois, de penser ensemble la non-discrimination, l'indifférenciation du corps politique et le principe méritocratique sans lequel il n'y a pas d'égalité des chances. L'histoire de l'égalité des chances est quelque chose que nous décidons de faire et non pas qui se fait à travers nous avec le danger d'« une communauté réduite aux affects »<sup>58</sup> et d'un continuel renforcement de la conscience ethno-raciale.

Demain, une politique de gestion de la diversité véritable doit partir du principe que puisque les individus coopèrent dans l'action, ils pourront aussi coopérer pour ce qui relève des règles mêmes de l'action, 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 groupes sociaux. En entreprise, il y a le temps de l'étude qualitative, de l'enquête statistique, de la levée des préjudices invisibles mais réels de la discrimination indirecte, des indicateurs sur les frontières de l'ethnicité, sur celles des discriminations, et cela

---

<sup>54</sup> : M. BENICHO, *Le multiculturalisme*, Editions Bréal, 2006, p. 48.

<sup>55</sup> : S. ERBA, *Une France pluriculturelle*, E.J.L. 2007, p. 43.

<sup>56</sup> : S. ERBA, *Une France pluriculturelle*, E.J.L. 2007, p. 53.

<sup>57</sup> : S. ERBA, *Une France pluriculturelle*, E.J.L. 2007, p. 61.

<sup>58</sup> : O. REY, *Une folle solitude. Le fantasme de l'homme auto-construit*, Le Seuil, 2006.

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.