



**DE LA CHARTE DE LA DIVERSITE
A LA LABELLISATION**

**L'ETAT ET LES ENTREPRISES DANS
LA NEGOCIATION D'UNE POLITIQUE
DE LA DIVERSITE**

Isabelle VAN DE WALLE, Xavier MORDRET

CREDOC - Département « Evaluation des Politiques Publiques »

CAHIER DE RECHERCHE N° 255

DECEMBRE 2008

Département « Evaluation des Politiques Publiques »

dirigé par Bruno MARESCA

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CREDOC.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1. L'INCUBATION AMERICAINE ET EUROPEENNE	6
1. LA NAISSANCE DU « DIVERSITY MANAGEMENT » AUX ETATS-UNIS	6
1.1. L'affaiblissement des mesures d'Equal Employment Opportunity et d'Affirmative Action (EEO-AA) imposées aux fournisseurs de l'Etat fédéral	6
1.2. L'intégration de la gestion des différences dans les objectifs de croissance des entreprises	8
2. UNE POLITIQUE EUROPEENNE INCITATIVE	11
2.1. La reprise du diversity management par des entreprises et consultants européens	12
2.2. Concilier les politiques communautaires de lutte contre les discriminations avec la logique privée	14
2.3. Un instrument éthique de développement de nouveaux potentiels de croissance en accord avec la stratégie de Lisbonne	16
3. UNE DEMARCHE MANAGERIALE SOUMISE A CRITIQUE	18
3.1. Une remise en cause de l'objectif d'égalité	18
3.2. Une transivité entre intérêts privés et intérêt général mise en doute	20
CHAPITRE 2. L'EMERGENCE DE LA GESTION DE LA DIVERSITE EN FRANCE	21
1. LE CONTEXTE INITIAL	21
1.1. Une approche des inégalités au départ cloisonnée	21
1.1.1. L'introduction d'un principe général de non-discrimination entre les sexes, et de quotas pour favoriser l'emploi des personnes handicapées	22
1.1.2. La remise en cause du modèle républicain d'intégration des populations issues de l'immigration	23
1.2. La transversalité de la lutte contre les discriminations	25
2. LA MISE SUR AGENDA POLITIQUE	28
2.1. Un mouvement impulsé par le secteur privé	28
2.1.1. Le rôle des « think tanks »	28
2.1.2. Le lancement de la « Charte de la diversité » avec le soutien de grandes entreprises ..	31
2.1.3. L'Etat promoteur des initiatives privées	34
2.2. La mobilisation des organisations syndicales et des partenaires sociaux	36
2.2.1. La Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité ..	36
2.2.2. La signature d'un Accord National Interprofessionnel (ANI)	38
2.3. L'implication de l'Etat dans la définition de la gestion de la diversité	40

CHAPITRE 3. <u>LA GESTION DE LA DIVERSITE COMME OUTIL DE REGULATION PUBLIQUE</u>	45
1. <u>LE RECOURS A DES INSTRUMENTS D'ACTION PUBLIQUE INCITATIFS</u>	45
2. <u>UN DISCOURS SUR LA GESTION DE LA DIVERSITE BROUILLE</u>	47
2.1. <u>Un contenu laissé à la libre appréciation des entreprises</u>	47
2.1.1. <u>Une définition des publics-cibles variable</u>	48
2.1.2. <u>Des exigences essentiellement procédurales</u>	47
2.2. <u>Un positionnement des administrations publiques inégal</u>	49
3. <u>L'ETAT ET LA GESTION DE LA DIVERSITE : UNE POSITION DE REGULATION OU DE LAISSEZ FAIRE ?</u>	49
 <u>BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE</u>	 53

INTRODUCTION

L'évolution de l'action publique est ponctuée par « la démographie galopante des acteurs pertinents dans les politiques publiques » qui contribuent à retirer à l'Etat le monopole auquel il prétendait. « Leur existence n'est pas nouvelle, mais leur capacité à faire valoir à la fois leurs ressources (financières, expertes...), leurs points de vue (représentations du monde, hiérarchie des priorités...) ou encore leur logique d'action (marché, solidarité,...) ne va qu'en se renforçant »¹. L'idée d'un pilotage centralisé par le haut se trouve remise en cause au profit d'une approche où l'Etat reste un acteur essentiel, mais néanmoins un acteur parmi d'autres co-producteurs de l'action publique. La société civile est de plus en plus associée à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques, *via* les habitants, les associations, mais également les entreprises. La sphère étatique est elle-même constituée d'une pluralité d'acteurs répartis entre les différents ministères et leurs services déconcentrés, mais également les nombreuses agences liées à l'Etat. Les collectivités territoriales réunissent les régions, les départements, et, au niveau plus local, les communautés urbaines et les communes.

Pour mobiliser les entreprises, l'acteur public peut avoir recours à différents instruments : l'usage ou la menace de coercition, la persuasion, l'incitation financière ou encore la négociation. Or l'acteur public ne souhaite pas, ou n'a pas toujours les moyens de punir. Et il n'a plus forcément les ressources financières pour mener des politiques réellement incitatives compte tenu des enjeux économiques des entreprises. De plus en plus, il s'inscrit dans une démarche pragmatique et tente de négocier avec les entreprises des contrats plus ou moins formalisés, plus ou moins contraignants, ayant des contenus plus ou moins opérationnels, afin de favoriser un engagement de leur part. De fait, bien que les entreprises défendent des points de vue particuliers et s'inscrivent dans des logiques d'actions spécifiques, le succès des politiques publiques dépend pour partie étroitement de la réception qu'en font les entreprises.

Analyste des politiques publiques et des formes d'action de l'Etat, le département *Évaluation des Politiques Publiques* du CRÉDOC s'intéresse depuis plusieurs années aux interactions entre les acteurs publics et les acteurs privés, aux modes de régulation co-produits par ces acteurs aux intérêts et logiques différents – si ce n'est antagonistes –, et aux formes de mobilisation des entreprises dans les politiques publiques. Cette réflexion a été menée sur des champs aussi différents que les politiques de déplacements urbains et les politiques de l'emploi (lutte contre les discriminations raciales, égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ...) ².

¹ Gilles MASSARDIER [2003], *Politiques et actions publiques*, Paris, Armand Colin, p. 76.

² Bruno MARESCA, Anne DUJIN [2008], « Les logiques d'action des entreprises à l'égard des salariés atteints du cancer : une comparaison France-Allemagne », *Cahiers de Recherche du CREDOC*, 248 ; Isabelle VAN DE WALLE, Marianne BRITTON [2007], « La mobilisation des entreprises dans la politique de développement économique des zones urbaines sensibles », *Cahiers de Recherche du CREDOC*, n°244 ; Isabelle VAN DE WALLE [2006], *Etat, collectivités territoriales et entreprises face à la mixité fonctionnelle. L'exemple de l'agglomération nantaise*, sur un financement du Ministère de l'Écologie, du développement et de l'aménagement durables, Isabelle VAN DE WALLE, [2005], « Commerce et Mobilité - L'activité

Ce cahier de recherche a trait aux conditions de production d'une politique publique de promotion de la diversité émergeant aujourd'hui en France. Retenons pour première définition de la gestion de la diversité la valorisation des différences dans la gestion des effectifs d'une entreprise. Plus précisément, Sophie Landrieux-Kartochian la définit « comme la capacité d'une entreprise à employer une main-d'œuvre hétérogène, en l'utilisant à son potentiel maximal, dans un environnement de travail équitable où aucun membre, ni groupe n'est avantagé ou désavantagé »³. Pour John Wrench, il s'agit d'une « approche globale de l'organisation » qui « implique d'importants changements dans les pratiques et dans la culture organisationnelles et qui est adoptée en premier lieu au niveau de la direction »⁴. Les caractéristiques différentielles prises en compte ne se limitent pas au sexe ou à l'origine culturelle : pour les promoteurs de la diversité, l'ambition de favoriser le développement de tous les potentiels couvre un champ à géométrie variable qui peut inclure l'orientation sexuelle, le statut familial, le milieu social, les croyances religieuses, les caractéristiques physiques... Cependant, pour les besoins de la démonstration, nous privilégierons dans l'analyse trois populations, ou groupes minoritaires, qui ont fait l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics : les femmes, les travailleurs handicapés et les minorités ethniques.

Ce cahier de recherche est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre (*Chapitre I. L'incubation américaine et européenne*) restitue les conditions d'apparition de la gestion de la diversité aux Etats-Unis. Mais l'émergence de la diversité en France ne peut être analysée, comme souvent présentée, comme la simple importation d'une démarche managériale américaine puisque la notion a entre temps été reprise par des entreprises et consultants européens, puis par les institutions européennes qui en assurent la promotion depuis le début des années 2000.

Le second chapitre (*Chapitre II. L'émergence de la diversité en France*) s'intéresse à la mise sur agenda politique de la diversité en France alors que le modèle républicain d'intégration des populations issues de l'immigration a été remis en cause au profit d'une politique de lutte contre les discriminations conçue comme transversale. L'initiative revient au secteur public avec le lancement de la Charte de la diversité, soutenue par des grandes entreprises privées et encouragée par les pouvoirs publics. Mais très vite, les partenaires sociaux vont négocier un accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, et l'Etat va investir la définition de la gestion de la diversité à travers la création d'un label certifié par l'AFNOR.

Enfin, le troisième chapitre, conclusif, (*Chapitre III. La gestion de la diversité comme outil de régulation publique*) s'attache à explorer, à travers l'analyse du discours tenu et des instruments mis en œuvre, comment l'acteur étatique investit la question privée de la gestion

commerciale face aux nouvelles politiques publiques de déplacements urbains», *Cahiers de Recherche du CREDOC*, n°216.

³ Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN [2005], « Femmes et performance des entreprises. L'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, p. 12.

⁴ John WRENCH [2003], « Managing Diversity, fighting racism or combating discrimination? A critical exploration », Council of Europe and European Commission Research Seminar *Resituating Culture - Reflections on Diversity, Racism, Gender and Identity in the Context of Youth*, Budapest 10-15 June.

de la diversité en définissant les conditions de la mobilisation du secteur privé, des partenaires sociaux et de l'appui de l'Etat, sans pour autant adopter le choix d'une contrainte publique forte.

CHAPITRE 1. L'INCUBATION AMERICAINE ET EUROPEENNE

Le « *diversity management* » apparaît aux Etats-Unis dans les années quatre-vingt-dix. Développé par des consultants en gestion des ressources humaines et des entreprises privées, il retraduit les mesures publiques de lutte contre les discriminations et d'action positive en avantage concurrentiel pour les entreprises. Dès le début des années 2000, les institutions européennes se réapproprient la notion de diversité pour associer le secteur privé au projet communautaire de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances. Avant son introduction en France, ce nouveau référentiel managérial a donc été développé outre-atlantique et au niveau communautaire où, déjà, il fait l'objet de critiques, les plus radicales soulignant son antagonisme avec l'objectif d'égalité.

1. LA NAISSANCE DU « DIVERSITY MANAGEMENT » AUX ETATS-UNIS

1.1. L'affaiblissement des mesures d'Equal Employment Opportunity et d'Affirmative Action (EEO-AA) imposées aux fournisseurs de l'Etat fédéral

Les Etats-Unis émergent dans les années 1960 de deux siècles de discrimination raciale légitimée par le droit et la Cour Suprême. Sous la pression du mouvement des droits civiques et dans l'objectif de lutter contre les inégalités persistantes dans l'accès à l'emploi et aux entreprises, le « *Civil Rights Act* » de 1964 interdit dans son titre VII tout acte discriminatoire du fait de la « *race* », la couleur, la religion, le sexe ou l'origine nationale, dans les procédures de recrutement, de promotion et de licenciement : la discrimination acquiert au niveau fédéral un caractère illégal.

Cette nouvelle législation, qui vise l'« *Equal Employment Opportunity* » (EEO), soit l'égalité de traitement, apparaît toutefois insuffisante aux pouvoirs publics. Des mesures correctrices sont mises en place afin d'augmenter la présence des femmes et des minorités dans les entreprises et d'assurer, au-delà d'une égalité formelle, une égalité réelle. Il s'agit de remédier aux mécanismes de la discrimination indirecte : les discriminations, historiquement ancrées, ont modelé les critères d'évaluation qui avantagent le groupe dominant au détriment des groupes minoritaires ; l'application d'une même règle à des situations différentes peut conduire à des

inégalités de fait⁵. Dans un souci de rattrapage, les mesures d'action positive visent donc une égalité effective par un traitement qui tient compte de la situation particulière des minorités.

Dès 1961, un décret du Président John F. Kennedy posant l'obligation pour les entreprises contractant avec les agences fédérales de prévenir toute pratique discriminatoire, évoque la possibilité de mesures volontaristes, d' *affirmation action*, en faveur des minorités ethniques. Un an plus tard, cette possibilité est étendue aux femmes. En 1965, l'*Executive Order 11246*, à l'initiative du Président Lyndon Johnson, exige des entreprises contractant avec l'Etat fédéral de conduire un audit interne pour déterminer si la composition de leurs effectifs reflète la part des minorités présentes sur le marché de l'emploi concerné. La sous-représentation d'un groupe impose la mise en place d'un « *affirmative action plan* », dont la pertinence et l'efficacité sont contrôlées par l'Etat, via l'*Equal Employment Opportunity Commission*. Suite aux grandes émeutes qui touchent Détroit en 1967, le plan de Philadelphie introduit dans certaines situations des mesures d'action positive plus contraignantes, notamment pour le secteur de la construction. Les fournisseurs de l'Etat fédéral se voient imposer des objectifs chiffrés pour l'embauche de minorités et des délais précis pour la réalisation de ces objectifs. Soutenu par la Cour Suprême, le plan de Philadelphie sera étendu en 1971 à 44 zones métropolitaines⁶.

Le bilan des politiques *Equal Employment Opportunity - Affirmative Action* (EEO-AA) est mitigé⁷. Indéniablement, ces mesures ont contribué à une grande présence des femmes dans les emplois intermédiaires. Elles ont également favorisé une meilleure intégration d'une fraction de la population noire sur le marché du travail, à nouveau dans les emplois intermédiaires, et permis le développement d'une classe moyenne noire, d'autant qu'elles ont été soutenues par une politique de préférence raciale dans les universités et, surtout, par la croissance économique. Toutefois, ce mouvement a laissé derrière lui une part de la population noire dont la situation s'est dégradée. Les mesures EEO-AA n'ont pas changé de manière significative les représentations négatives associées aux populations noires et, plus largement, aux minorités. Selon les analyses les plus critiques, les mesures d'action positive auraient même contribué à maintenir les groupes minoritaires dans une position marginale : leur traitement préférentiel entretiendrait leur stigmatisation en dévaluant la perception de leurs compétences, créant ainsi des frustrations et des tensions dans l'intégration des minorités par les entreprises.

Le renforcement des mesures de EEO-AA par l'Etat fédéral a conduit les entreprises à être plus attentives au respect des lois de lutte contre les discriminations. Toutefois, ces mesures, de plus

⁵ La discrimination peut être directe, c'est à dire immédiate et intentionnelle avec un objectif, plus ou moins explicite, plus ou moins revendiqué, de reproduire les inégalités ou, tout du moins, d'écarter certains groupes. Mais la discrimination est également indirecte. Elle repose alors sur un traitement *a priori* égalitaire ou, du moins, formellement égalitaire, mais qui aboutit dans la pratique à l'établissement, si ce n'est au renforcement, des inégalités, sans que l'effet discriminatoire de telles politiques soit forcément perçu par les acteurs sociaux, qu'ils en soient les victimes ou les initiateurs.

⁶ Pour compléter ce paragraphe, cf. notamment Gwénaëlle CALVES [1998], *L'Affirmative Action dans la jurisprudence de la Cour Suprême des Etats-Unis. Le problème de la discrimination positive*, Paris, LGDJ ; Daniel SABBAGH [2003], *Egalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux Etats-Unis*, Paris, Economica.

⁷ Cf. notamment Denis MAQUAIN [2005], « *Affirmative action* et discrimination positive : une synthèse des expériences américaines et européennes », *Diagnostics Prévisions et Analyses Economiques*, n°58 ; Patrick WEIL [2005], *La République et sa diversité. Immigration, intégration, discriminations*, Paris, Les Editions du Seuil et la République des Idées ; D. HOLZER, D. NEUMARK, [2000], « *Assessing Affirmative Action* », *Journal of Economic Literature*, 38 (3).

en plus controversées, vont être en partie assouplies. Dès 1972, aux *affirmation action plan* d'entreprises, basés sur l'audit interne et le contrôle par une agence fédérale, s'ajoutent les « *hometown plans* » qui infléchissent l'objectif initial de responsabiliser les employeurs. Les *hometown plans* associent, à l'échelle d'un territoire, les agences fédérales, les syndicats, les associations locales, ainsi que les entreprises, afin d'identifier les candidats à l'embauche issus des groupes minoritaires, les préparer à l'emploi et les mettre en rapport avec les employeurs contractant avec l'Etat fédéral. La responsabilité du chômage et de la concentration dans les emplois les moins qualifiés des groupes minoritaires n'est alors plus attribuée aux comportements des employeurs, mais à un manque de qualification des groupes écartés du marché du travail. De plus, les moyens et la sévérité des sanctions de l'*Equal Employment Opportunity Commission* vont varier au gré de la succession des présidences américaines⁸. Le contrôle de l'application des mesures est affaibli au début des années 1980 sous le feu des critiques de la politique d'*EEO-AA* émises par l'administration Reagan. Au niveau des Etats fédérés, les instances publiques remettent en question par leurs décisions la philosophie de la politique fédérale d'*EEO-AA*⁹. Plusieurs procès vont en outre avoir lieu pour « *reverse discrimination* », ou discrimination à rebours : des administrations et des entreprises sont accusées de pratiques discriminatoires à l'encontre de la majorité blanche par la mise en place de mesures d'action positive en faveur des minorités ethniques.

1.2. L'intégration de la gestion des différences dans les objectifs de croissance des entreprises

La gestion de la diversité en tant que nouvelle approche managériale apparaît au tournant des années quatre-vingt-dix. Erin Kelly et Frank Dobbin montrent comment les spécialistes *EEO-AA* recrutés par les entreprises américaines vont progressivement se transformer en « responsables diversité », et contribuer à la construction et à la diffusion du *diversity management*¹⁰. Ces nouveaux promoteurs du *diversity management* s'attachent à montrer que les obligations légales de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances sont conciliables avec les intérêts des entreprises et même qu'une prise en compte des différences est favorable, si ce n'est indispensable, à l'expansion des entreprises.

La gestion de la diversité met ainsi en valeur l'intérêt économique d'une diversification des effectifs. Trois arguments sont avancés. Le premier a trait à l'évolution démographique de la main d'œuvre. Il s'agit, d'une part, d'élargir les viviers de recrutement pour solliciter l'ensemble des compétences disponibles et, d'autre part, de fidéliser la main d'œuvre : « dans le contexte actuel d'une main d'œuvre diverse, de nombreux auteurs ont souligné le caractère inutile et excessif des coûts (...) que les entreprises s'imposent en entretenant des *turn overs* beaucoup

⁸ Bernard E. ANDERSON [1996], « The Ebb and Flow of Enforcing Executive Order 11246 », *The American Economic Review*, Vol. 86, n°2.

⁹ Erin KELLY, Frank DOBBIN [1998], "How Affirmative Action became Diversity Management", *American Behavioural Scientist*, vol.47, n°7, Avril, pp.960-985 cité in John WRENCH [2007], *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*, Ashgate.

¹⁰ Erin KELLY, Frank DOBBIN [1998], *ibid.*, p. 88.

plus élevés pour les femmes et les minorités ethniques que pour les hommes blancs du fait d'une culture organisationnelle et d'un environnement peu accueillant ¹¹ ». Le deuxième argument est lié à la diversité croissante de la clientèle et des fournisseurs sur les marchés intérieurs et internationaux : la diversité des effectifs est considérée comme des savoir-faire supplémentaires pour répondre à l'hétérogénéité des besoins subséquente à l'apparition de nouveaux marchés. Le troisième argument est d'ordre organisationnel. La diversité des membres d'une équipe est présentée comme un facteur d'innovation : la mobilisation d'un large éventail de compétences et de caractéristiques individuelles serait une garantie de créativité. La diversité est donc présentée comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Elle permettrait une production plus efficace, puisque répondant mieux aux besoins de la clientèle ; mais elle autoriserait également une production plus efficiente, puisque la valorisation des différences au sein de l'entreprise favoriserait une plus grande innovation et des relations de travail pacifiées.

Le moteur du *Diversity Management* n'est pas le respect de la loi. Si elle complète de manière indirecte les politiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances, la gestion de la diversité répond avant tout aux objectifs de croissance des entreprises. Pour Michàlle E. Mor-Bara, enseignante et consultante en organisation, la diversité n'entre pas nécessairement en conflit avec les politiques publiques d'égalité des chances et d'action positive, mais se place dans une perspective différente. La législation sur l'égalité de traitement et les programmes d'action positive « visent une égalité des chances en s'adressant à des groupes spécifiques et en réparant les préjudices causés par le passé. Les efforts de diversité s'adressent à la gestion d'une main d'œuvre diverse afin de donner à l'entreprise un avantage compétitif »¹². La discrimination apparaît avant tout comme une erreur stratégique, car elle induit un manque à gagner. Les finalités du management de la diversité résident moins dans un souci éthique d'intégrer sans discrimination tous les individus sur le marché de travail, que dans la création d'une valeur ajoutée pour l'entreprise. L'égalité de traitement est certes un objectif à atteindre, mais elle est envisagée comme un moyen au service des performances de l'entreprise. De plus, le management de la diversité ne vise pas seulement la mise en place d'actions pour garantir l'égalité entre les candidats à l'embauche et les salariés ; il doit conduire à un changement des mentalités. La gestion de la diversité « vise un objectif ambitieux : faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences éventuelles¹³ ». Pour ses promoteurs, le management de la diversité implique une révision complète de la manière d'envisager la gestion globale de l'entreprise : à ce titre, il ne concerne pas uniquement la direction des ressources humaines, mais doit être approprié par l'ensemble des services de l'entreprise : marketing, R&D, production, etc.

¹¹ Traduction libre de John WRENCH [2007], *Diversity Management and Discrimination...*, op. cit. p. 14.

¹² Michàlle E. MOR BARAK [2005], *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, CA, USA, Sage Publications.

¹³ Anne-Françoise BENDER [2007], « L'approche de la diversité dans les pays anglo-saxons », in Isabelle BARTH et Christophe FALCOZ (sous la direction de), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 215-232.

Les différences prises en compte par le *diversity management* ne se limitent pas aux caractéristiques ethniques et de genre. Elles s'élargissent à tous les motifs de discrimination envisageables : âge, handicap, croyance religieuse, orientation sexuelle, mais également statut familial, milieu social, formation... L'accent est mis sur l'individu et non sur le groupe. Il ne s'agit plus de construire des actions en direction d'un ou plusieurs groupes minoritaires, mais d'accepter et de valoriser les caractéristiques individuelles, professionnelles et personnelles, visibles et invisibles, de tous les salariés, dans la mesure où celles-ci peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. La gestion de la diversité valorise explicitement la différence individuelle et fait des particularités propres à chaque individu une plus-value économique que l'entreprise se doit, d'un point de vue stratégique, d'exploiter. « Contrairement à l'approche en termes d'égalité, l'approche par la diversité se veut résolument individuelle : elle propose de partir de l'individu, de ce qu'il apporte à l'entreprise, tout en reconnaissant ses spécificités. (...) La différence entre individus n'est plus pudiquement gommée ou niée mais érigée en valeur à défendre et transformée en avantage concurrentiel ¹⁴ ». Aux yeux de ses promoteurs, dirigeants ou consultants en management, cette gestion des différences a l'intérêt de permettre un « retour à une logique méritocratique », supposée niée par les politiques d'action positive : les différences entre les individus sont valorisées car renvoyant à des compétences, sans que des salariés ne bénéficient automatiquement d'actions spécifiques du fait de leur simple appartenance à un groupe minoritaire. « Contrairement à l'approche par l'égalité, qui raisonnait en termes de régulations entre groupes, la diversité relève de la philosophie libérale, individualiste et méritocratique. ¹⁵»

Néanmoins, dans la pratique, les actions de gestion de la diversité recommandées et mises en oeuvre dans les entreprises répondent à une logique relativement confuse, brouillant les distinctions établies entre les mesures d'égalité de traitement, les actions volontaristes de rattrapage et les actions de valorisation des qualités et compétences individuelles. « Diverses études illustrent une cohabitation généralisée entre mesures universelles de non-discrimination et de flexibilité, et mesures catégorielles de développement professionnel. La marque de la diversité est présente dans le fait de proposer des politiques qui s'adressent à tous et dans l'accent mis sur l'objectivité des décisions, mais le suivi de certains groupes perdurent ¹⁶. Un des modes de diffusion des principes du *diversity management* repose sur l'échange de « bonnes pratiques » entre entreprises privées, avec pour objet d'identifier des procédures et actions concrètes à mettre en oeuvre afin de tirer les profits d'une main d'œuvre diverse. En 1997, l'*Equal Employment Opportunity Commission* publie un rapport répertoriant les « meilleures pratiques des employeurs du secteur privé » de gestion de la diversité, et

¹⁴ Anne-Françoise BENDER, Frédérique PIGEYRE [2003], « Gestion des ressources humaines et diversité », Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, juin.

¹⁵ Anne-Françoise BENDER [2004], « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°151, p. 208.

¹⁶ Anne-Françoise BENDER [2004], « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité...», op. cit., p. 210.

présentant ainsi des exemples concrets de sa mise en œuvre. Sept grands types d'actions sont identifiés¹⁷ :

- Programmes de recrutement ciblés pour diversifier les effectifs ;
- Initiatives privilégiant la promotion et l'avancement de groupes sous-représentés à certains postes, notamment sous la forme de parrainage ou de formation ;
- Mesures prenant en compte les différences et leurs conséquences (prévention du harcèlement, égalité salariale, conciliation entre vie professionnelle et vie familiale...) ;
- Mise en place de programmes de reclassement, de formation ou de conseil financier dans les procédures de licenciement ou de pré-retraite ;
- Actions de médiation pour la résolution des litiges éventuels liés à la mise en oeuvre de la gestion de la diversité ;
- Identification de l'encadrement et de la répartition des responsabilités au sein de l'entreprise pour la mise en place de la gestion de la diversité et définition des objectifs, des compensations et des procédures d'évaluation à réaliser ;
- Autres actions, comme la création de groupes et réseaux de soutien en direction des femmes ou de groupes minoritaires.

Outre la mise en place de mesures d'accompagnement comme la formation des cadres et/ou la sensibilisation du personnel à la gestion de la diversité, de nombreuses entreprises ont recours à des consultants extérieurs et/ou à la création d'une cellule « diversité » impliquant éventuellement la nomination des « responsables diversité ».

2. UNE POLITIQUE EUROPEENNE INCITATIVE

En Europe, le *diversity management* inspire dans un premier temps des dirigeants, des réseaux d'entreprises et des consultants dans le contexte d'un renforcement progressif de la législation européenne contre les discriminations. Au début des années 2000, les principes de la « gestion de la diversité » sont repris par les institutions européennes qui les intègrent à leurs politiques de lutte contre les discriminations, en accord avec l'objectif de développement économique durable inscrit dans la stratégie de Lisbonne.

¹⁷ John WRENCH [2007], *op. cit.*

2.1. La reprise du diversity management par des entreprises et consultants européens

Les entreprises européennes sont confrontées au début des années 1990 aux mêmes transformations de l'environnement économique que les compagnies américaines, et doivent elles aussi repenser la composition de leurs équipes pour capter de nouvelles compétences :

- Dans certains secteurs, tels le bâtiment ou la banque, le vieillissement des effectifs contraint les entreprises à élargir leurs viviers de recrutement à des groupes minoritaires jusqu'alors peu présents ou relégués à des postes non ou peu qualifiés ;
- L'accélération de la mondialisation des échanges conduit les sociétés à travailler quotidiennement avec des fournisseurs, des sous-traitants et des marchés étrangers.

Des dirigeants d'entreprises européennes, exposés au *Diversity Management* développé dans les maisons-mères ou chez les partenaires américains ou canadiens, se déclarent enthousiasmés par ce nouveau mode de management. Toutefois, John Wrench, directeur de recherche à l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne¹⁸, montre que si l'influence outre-atlantique a été déterminante dans l'émergence de la gestion de la diversité en Europe, celle-ci a également pris forme à partir d'un socle de pratiques managériales pré-existantes et de politiques publiques auparavant développées dans les différents pays européens¹⁹.

Au début des années 1990, les pays membres de l'Union européenne sont caractérisés par une grande hétérogénéité de leurs législations anti-discriminatoires²⁰. Le Royaume-Uni se distingue par une reconnaissance de l'importance des discriminations dans les inégalités constatées sur le marché du travail : des mesures de lutte contre les discriminations se développent tant au niveau législatif que dans les pratiques de ressources humaines des secteurs publics et privés. Dans le même temps, les législations et les pratiques d'entreprises de pays comme l'Espagne ou la France ignorent le poids des discriminations dans la reproduction des inégalités. Face à l'hétérogénéité des situations nationales, la Commission européenne presse les acteurs publics et privés, notamment les partenaires sociaux, de prendre des mesures pour résorber les inégalités sur le marché du travail.

Dans ce contexte, les organisations syndicales et patronales s'engagent et signent le 21 octobre 1995 à Florence une déclaration commune sur la prévention de la discrimination raciale et de la xénophobie, et sur la promotion de l'égalité des chances sur le lieu de travail. Plus qu'une simple réponse aux injonctions de la Commission européenne, cette déclaration des partenaires sociaux dépasse le cadre de la lutte contre les discriminations pour s'inscrire dans la logique du *diversity management* introduit aux Etats-Unis, même si elle ne s'y réfère pas explicitement. La déclaration commune souligne la responsabilité des entreprises dans l'intégration de tous sur le

¹⁸ L'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne a été créée à Vienne par le règlement (CE) n°168/2007 du 15 février 2007, et succède à l'Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes (EUMC).

¹⁹ John WRENCH [2007], *op. cit.*

²⁰ Cf. notamment Isabelle VAN DE WALLE, avec la collaboration de Pierre TARDIEU [2004], "Droit communautaire et mesures nationales de lutte contre les discriminations raciales dans l'emploi", *Cahiers de recherche du CRÉDOC*, n° 209.

marché du travail, au-delà du simple respect des obligations légales d'égalité. Surtout, elle note qu'il est dans l'intérêt économique des entreprises de tirer pleinement profit du potentiel qui découle de la diversité de la main d'œuvre. Le racisme et la xénophobie sont désignés non seulement comme une atteinte aux principes d'égalité, mais également comme « une sérieuse menace » au bon fonctionnement des économies nationales du fait de la perte de compétitivité liée à la mise à l'écart de compétences de valeur.

Par ailleurs, dès la fin des années 1990, des réseaux d'entreprises britanniques, norvégiens, belges, italiens et transnationaux oeuvrent au développement de la gestion de la diversité. L'*European Business Network for Social Cohesion*²¹ diffuse en 1997 un rapport intitulé *Gaining from Diversity*²², qui recommande la mise en place d'une « gestion de la diversité » au sein des entreprises. L'étude confronte deux approches possibles dans le management d'une main d'œuvre aux origines différentes. La première, la « *colour-blind approach* », ignore les différences et traite tous les salariés de la même façon. Les conséquences anticipées par les auteurs sont, d'une part, la mise à l'écart des membres des minorités ethniques qui n'adoptent pas la culture dominante et, d'autre part, la perte pour l'entreprise de gains potentiels en créativité et en productivité. La deuxième approche repose sur l'idée que la diversité et le multiculturalisme constituent une plus-value pour l'entreprise. Elle insiste sur l'importance d'offrir les mêmes opportunités à tous les salariés en mettant en place des mesures d'égalité des chances : il s'agit de favoriser certains groupes afin de « rattraper » les désavantages qui freinent les carrières professionnelles.

En quelques années, le discours sur les avantages de la « diversité » va se diffuser à l'échelle européenne et devenir incontournable dans la communication des entreprises. En 1993, une étude de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) identifie des offres de formation comme des « formations à la diversité ». Proposées par des consultants en management à l'adresse des dirigeants et des cadres, ces formations soulignent l'importance de valoriser les différences au sein d'une équipe pour augmenter la productivité générale de l'entreprise. Limitées à quelques pays comme le Royaume-Uni et les Pays-Bas, elles demeurent alors d'une ampleur restreinte²³. En 1997, deux rapports à large diffusion recensent à une échelle européenne les bonnes pratiques d'entreprise visant à supprimer les obstacles auxquelles les minorités ethniques sont confrontées dans leur accès à l'emploi et aux postes qualifiés. La première étude, le *European Compendium of Good Practice for the Prevention of Racism at the Workplace* a été commandée par les partenaires sociaux lors de la signature de leur déclaration commune à Florence en

²¹ L'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) ou Réseau européen des entreprises pour la cohésion sociale a été fondé en 1995 par 20 grandes entreprises européennes, avec le soutien de la Commission européenne, afin de permettre des échanges d'expériences entre les entreprises sur les moyens de lutter contre l'exclusion sociale, dans une démarche de responsabilité sociale du secteur privé. Devenu le European business network for CSR (CSR Europe) en 2000, le réseau compte aujourd'hui 70 sociétés multinationales telles qu'Accor, Bouygues, la Caisse des Dépôts, Coca-Cola, Dassault Systèmes, France Télécom, GDF Suez, le Groupe Danone, IBM, l'Oréal, Microsoft, Nestlé, Total ou Unilever, et 25 organisations nationales partenaires comme l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) en France. Plus de détails peuvent être trouvés sur le site du réseau : www.csreurope.org

²² M. STEWART, L. LINDBURGH [1997], *Gaining from Diversity*, Brussels, European Business Network for Social Cohesion.

²³ John WRENCH, Paul TAYLOR [1993], *A Research Manual on the Evaluation of Anti-Discrimination Training Activities*, Geneva, International Labour Office.

1995²⁴. La seconde étude, *Gaining from Diversity*, déjà mentionnée, est diffusé par l'*European Business Network for Social Cohesion*²⁵. Parmi les 30 cas de bonnes pratiques recensés par les deux études, une seule entreprise, AB Volvo, en Suède, développe un discours véritablement articulé sur les arguments de la gestion de la diversité. Six ans plus tard, en 2003, Sébastien Point et Val Singh recensent un nombre significatif de grandes entreprises européennes utilisant le terme de « diversité » dans une analyse des sites Internet des 241 sociétés les plus importantes de par leur indice boursier national, de huit pays européens²⁶. 174 entreprises, soit près des trois quarts, se réfèrent à la non-discrimination, à l'égalité des chances ou à la gestion de la diversité, et la moitié utilisent le terme « diversité ».

2.2. Concilier les politiques communautaires de lutte contre les discriminations avec la logique privée

A partir du début des années 2000, les institutions européennes, en particulier la Commission européenne, vont progressivement adopter la logique du management de la diversité, y voyant la possibilité d'inciter les entreprises à soutenir la politique communautaire de lutte contre les discriminations.

La politique européenne s'est tout d'abord concentrée sur la prévention des discriminations fondées sur la nationalité et le sexe²⁷. Ce n'est qu'en 1997 que le Traité d'Amsterdam habilite l'Union européenne pour agir contre d'autres formes de discrimination et développer "les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle". Dès 2000, l'UE donne une impulsion plus forte à son action de lutte contre les discriminations, notamment raciales, dans le champ de l'emploi et du travail, en adoptant deux directives :

- La directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en oeuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, notamment en matière d'emploi, de formation professionnelle, d'éducation, de biens et de services, et de protection sociale ;
- La directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, qui interdit la

²⁴ John WRENCH [1997], *European Compendium of Good Practice for the Prevention of Racism at the Workplace*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

²⁵ M. STEWART, L. LINDBURGH [1997], *op. cit.*

²⁶ L'échantillon regroupe 18 entreprises néerlandaises cotées au AEX, 38 entreprises françaises du CAC 40, 28 entreprises allemandes cotées au DAX, les 50 entreprises britanniques cotées le plus haut au FTSE, 34 entreprises finnoises du HEX, 30 entreprises suédoises du OMX, 18 entreprises norvégiennes du OSLO BORS et 25 entreprises suisses du SMI.

²⁷ Directive 75/117/CEE concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à l'application du principe de l'égalité de rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins ; directive 76/207/CEE relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité du traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail.

discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle²⁸.

Parallèlement, l'Union européenne effectue une « promotion de la diversité », à travers des campagnes d'information, la conception d'outils méthodologiques à destination des entreprises et le financement d'initiatives privées. La Direction Générale « Emploi, affaires sociales et égalité des chances » place la diversité au tout premier plan de son programme d'action 2001-2006. En 2003, elle lance la campagne d'information « Pour la Diversité. Contre les Discriminations ». Cette campagne, financée par le Programme pour l'Emploi et la Solidarité Sociale (PROGRESS) a pour objet de sensibiliser les gouvernements, les ONG, le grand public, mais également les entreprises, aux positions de l'Union européenne sur la lutte contre les discriminations²⁹.

Par ailleurs, la Commission européenne publie plusieurs guides pour accompagner les pays et les entreprises dans la mise en place d'une gestion de la diversité dans l'environnement professionnel. Deux études recueillant les bonnes pratiques d'entreprises européennes en termes de valorisation de la diversité ont ainsi été commandées par la Direction Générale « Emploi, affaires sociales et égalité des chances ». La première étude, *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*, a été menée en 2005 auprès des grandes entreprises. La deuxième étude, en cours d'achèvement, a pour but de fournir les outils nécessaires pour placer la diversité au cœur des objectifs stratégiques développés par les entreprises européennes, notamment les PME³⁰.

La conception de la diversité présentée dans la littérature communautaire s'inscrit dans la droite ligne du *diversity management* défini par la littérature managériale américaine : la valorisation des différences y est présentée comme un facteur de croissance. « Le management de la diversité se réfère à un ensemble de pratiques conscientes visant à reconnaître, tolérer, et valoriser la différence. L'application de ces pratiques sur le lieu de travail est la capacité de reconnaître que les différences entre les personnes au sein de l'entreprise et du marché peuvent être facteurs de croissance. Manager la diversité signifie : obtenir le meilleur de votre personnel sans négliger les talents des personnes qui pourraient travailler pour vous, optimiser les marchés existants, assurer un potentiel d'expansion vers de nouveaux marchés, et éviter les problèmes qui pourraient vous conduire à cesser votre activité »³¹.

L'introduction du management de la diversité dans l'Union européenne s'est donc effectuée de manière quasiment concomitante dans le secteur privé et dans les politiques des institutions européennes. Les entreprises européennes se sont certes intéressées à la question dès les années 90, mais peu d'entre elles se sont déclarées engagées dans une gestion de la diversité

²⁸ Sur le droit communautaire, cf. notamment Isabelle Van de Walle [2004], avec la collaboration de Pierre TARDIEU [2004], "Droit communautaire et mesures nationales de lutte contre les discriminations raciales dans l'emploi", *Cahiers de recherche du CRÉDOC*, n°209.

²⁹ Centré sur les discriminations relatives à la race ou l'origine ethnique, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle et la religion ou les convictions sur le lieu de travail, PROGRESS ne comprend pas les discriminations fondées sur le genre, abordées dans le cadre d'autres campagnes de sensibilisation.

³⁰ Le CRÉDOC a participé à cette deuxième étude dans le cadre de sa collaboration au réseau européen ENSR.

avant les années 2000. Parallèlement, les institutions européennes se sont saisies du discours de management de la diversité à la suite de la mise en place d'un arsenal législatif de lutte contre les discriminations. Non seulement la gestion de la diversité n'est pas considérée par les institutions communautaires comme une remise en question de la lutte contre les discriminations, mais elle est présentée comme un complément managérial cohérent du cadre législatif anti-discriminatoire. L'appel de la campagne PROGRESS, « Pour la Diversité. Contre les Discriminations » est un exemple révélateur de cette compatibilité supposée.

2.3. Un instrument éthique de développement de nouveaux potentiels de croissance en accord avec la stratégie de Lisbonne

L'implication de la Commission européenne dans la promotion de la gestion de la diversité auprès des entreprises part du constat que la législation anti-discriminatoire a des effets réels, mais limités sur le comportement des entreprises, et ne peut garantir seule un marché du travail équitable. En accord avec la perspective libérale, le rôle d'intervention des Etats est considéré comme devant être limité, en synergie avec les incitations inhérentes au marché économique. L'Union européenne et les Etats ont dans ce schéma un rôle de régulation des effets du marché qu'ils doivent accompagner vers un développement « socialement durable » grâce à des politiques d'incitation ³².

La gestion de la diversité se situe dans une tradition de responsabilisation sociale des entreprises par les institutions européennes. Considérant que la loi ne saurait être suffisante pour résorber les inégalités sociales, la Commission européenne, en la personne de son président, Jacques Delors, appelle en 1993 le secteur privé à s'engager à contribuer à résoudre les problèmes de chômage, de restructurations et d'exclusion sociale. En 1995, vingt chefs de grandes entreprises européennes signent avec le président de la Commission européenne le « Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion » qui donnera naissance à l'*European Business Network for Social Cohesion* (EBNSC) précédemment évoqué.

Plus récemment, la promotion de la diversité s'inscrit dans la « stratégie de Lisbonne » adoptée par les chefs d'Etat ou de gouvernement européens en 2000. Simplifiée et relancée en 2005, la stratégie de Lisbonne a pour objectif de conduire les réformes économiques nécessaires pour créer les conditions favorables à une économie compétitive, socialement équitable et respectueuse de l'environnement³³. Dans cette perspective, et dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, la promotion de l'égalité des chances est considérée comme cruciale³⁴. L'« Année européenne de l'égalité des chances pour tous » est lancée lors du premier Sommet de l'égalité

³¹ COMMISSION EUROPEENNE [2006], *La Diversité au travail. Huit étapes pour les petites et moyennes entreprises*, DG Emploi, Affaires Sociales et Egalité des Chances de la Commission européenne, p. 2.

³² Cf. Commission Européenne [2003], *Coûts et Bénéfices de la Diversité*, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.

³³ Pour davantage de détails, se reporter au site consacré au Traité de Lisbonne par la Commission européenne http://europa.eu/lisbon_treaty

³⁴ Commission Européenne [2005], « Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi - Un nouvel élan pour la stratégie de Lisbonne », communication au Conseil européen de printemps – COM (2005)24, Bruxelles, 2 février.

européen les 30 et 31 janvier 2007, rassemblant des hauts représentants des Etats membres, des partenaires sociaux, des représentants de la société civile et des organismes intervenant dans le champ de la lutte contre les discriminations. Elle a notamment pour objet de mobiliser les Etats, les entreprises, les associations et les individus dans l'application de la stratégie-cadre de l'UE en matière de non-discrimination et d'égalité des chances. Cette mobilisation passe par une « célébration de la diversité » et « une mise en exergue [de ses] avantages » pour faire prendre conscience au public de la contribution positive de chaque individu à la société dans son ensemble, « quels que soient son sexe, sa race ou son origine ethnique, sa religion ou ses convictions, son handicap, son âge et son orientation sexuelle »³⁵.

³⁵ Décision No 771/2006/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 relative à l'année européenne de l'égalité des chances pour tous (2007) — Vers une société juste.

3. UNE DEMARCHE MANAGERIALE SOUMISE A CRITIQUE

Aux Etats-Unis comme en Europe, la gestion de la diversité a fait l'objet de nombreuses critiques. Certains analystes y voient une menace possible pour l'objectif d'égalité entre les individus et les groupes sociaux sur le marché du travail. D'autres estiment que le management de la diversité nourrit des ambitions irréalisables et par conséquent se réduit à un subterfuge utilisé par les entreprises pour soigner leur image.

3.1. Une remise en cause de l'objectif d'égalité

Certains auteurs soulignent le risque de dilution des inégalités associé à la promotion de la diversité. Susceptible de valoriser tout type de différence, la démarche inclusive du management de la diversité peut conduire à amalgamer des différences superficielles avec des rapports de pouvoir aux effets sociaux autrement plus structurants, comme le sexisme ou le racisme. Pour Anne-Françoise Bender, « les principes mêmes et les pratiques de la gestion de la diversité soulèvent des interrogations. Il est à craindre la perte de vue des objectifs d'égalité. Effectivement certains discours sur la diversité noient les questions des femmes et des minorités parmi des différences anodines (origine géographique, style vestimentaire) »³⁶.

D'autres analystes craignent la dépolitisation des questions d'inégalités entre les groupes sociaux. Il serait cependant plus juste de parler d'un investissement politique différent de ces questions, dans la mesure où le caractère hyper inclusif de la notion de diversité peut potentiellement attaquer de front les politiques *d'Equal Opportunity-Affirmative Action*. Marie-Christine Pauwels évoque ainsi des séances de sensibilisation à la diversité ayant pour objet de prévenir le malaise de certains salariés masculins blancs, déstabilisés par le recrutement de femmes et de minorités ethniques : « la création chez IBM d'un groupe d'experts spécifiquement affecté aux intérêts des salariés masculins de race blanche est symptomatique de la confusion entre égalité (tous les salariés ont le droit de voir leurs intérêts défendus à l'identique) et équité (prétendre que les hommes de race blanche sont traités de la même manière que les femmes ou les minorités ethniques relève de la mystification intellectuelle)³⁷ ».

L'ambiguïté intrinsèque liée à la définition des finalités de la diversité nourrit enfin le risque d'une interprétation radicalisée, où l'individu ne se verrait sollicité que pour les talents qu'il est supposé détenir du fait de son bagage social, de ses qualités personnelles ou d'un attribut physique, et non pour ses compétences. Contre tout principe d'égalité, et sous prétexte d'efficacité, certains groupes de salariés peuvent se voir enfermés dans des champs de compétences qui leur sont supposées naturelles. Le management de la diversité peut ainsi légitimer le maintien des femmes dans des postes du tertiaire du fait des compétences relationnelles qui leur sont attribuées, ou l'embauche de personnes appartenant à une minorité

³⁶ Anne-Françoise BENDER [2007], *op.cit.*

³⁷ Marie-Christine PAUWELS [2004], « Le *Diversity Management*, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, n° 101, septembre, p. 115.

ethnique à des postes de relation clientèle ou de médiation avec un public de minorités. Le management de la diversité comporte ainsi le risque d'aller dans le sens d'un renforcement des stéréotypes associant mécaniquement des compétences et des qualités à l'origine ethnique ou au sexe. Ainsi, « la mise en avant systématique de spécificités féminines, dans le débat sur le management féminin, pourrait (...) s'avérer dangereux, en contribuant au renforcement d'un certain nombre de stéréotypes sur les femmes et donc des phénomènes de ségrégation sur le marché du travail »³⁸.

Les dérives possibles de la gestion de la diversité suscitent le développement de stratégies pour éviter de pareils écueils tout en conservant les avantages du nouveau modèle de gestion des différences. Annie Cornet et Christine Delhaye mentionnent néanmoins l'existence d'initiatives visant à éviter l'assignation des minorités à certains postes tout en tirant les avantages de la diversité des effectifs. « Une approche intégrée de la diversité permet de sortir de cette impasse [...]. L'enjeu devient alors de pouvoir mettre en place des dispositifs organisationnels qui permettent [des transferts de savoir-faire correspondant aux besoins de groupes minoritaires] (*organizational learning*) et qui progressivement, par exemple, permettent à l'ensemble du personnel d'améliorer ses relations avec certains segments de clientèle et d'usagers. L'hôpital s'inscrit de plus en plus dans cette logique mais on doit bien constater que ces processus d'apprentissage organisationnel, et encore bien plus de diffusion de connaissances et de compétences liées à la diversité, restent encore peu documentés »³⁹.

En outre, l'observation de la mise en œuvre de la gestion de la diversité relève des pratiques relativement « mixtes », qui combinent plusieurs logiques. Poussée à son terme, la logique de la diversité pourrait mettre en cause toute mesure en faveur d'un groupe : valorisant l'unicité de chaque individu, le management de la diversité repose sur la méritocratie en encourageant chaque salarié à mobiliser l'ensemble de ses compétences et caractéristiques personnelles dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Néanmoins, comme vu précédemment, nombre d'actions suggérées aux entreprises dans le cadre de la promotion de la diversité s'apparentent à des mesures d'égalité des chances. « Cette philosophie individualiste cohabite de manière paradoxale avec le droit reconnu à l'expression des différences culturelles en particulier. La gestion de la diversité, en théorie, devrait proscrire toute action organisée sur la base de l'appartenance à des groupes. On reviendrait à la vision initiale des *EEO* avec l'adoption de pratiques à caractère universel. L'argumentation inverse peut être formulée puisque la diversité rend légitime la prise en compte de différences socioculturelles. De fait, la gestion de la diversité est associée à la création de réseaux communautaires (femmes, gays et lesbiennes, minorités ethniques)⁴⁰ ».

³⁸ Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN [2005], « Femmes et performance des entreprises. L'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, p. 17.

³⁹ Annie CORNET, Christine DELHAYE [2007], « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin, p.18.

⁴⁰ Anne-Françoise BENDER [2007], *op. cit.*, p. 223

3.2. Une transitivité entre intérêts privés et intérêt général mise en doute

La mise en avant du management de la diversité pour résoudre les inégalités sur le marché du travail peut apparaître ambitieuse, si ce n'est idéaliste. Elle s'appuie sur le postulat que l'intérêt général peut être atteint par le marché économique dans la mesure où les entreprises oeuvreraient à la résorption des inégalités dans leur propre intérêt : la promotion de la diversité ne ferait que révéler une adéquation pré-existante entre le bien commun et les intérêts particuliers des acteurs privés.

La rentabilité économique du management de la diversité n'a pas été scientifiquement démontrée. Il est effectivement complexe d'identifier les effets propres de la gestion de la diversité sur la performance économique d'une société. Des études ont démontré que les conséquences du management de la diversité varient de manière importante d'un secteur à l'autre, si ce n'est d'une entreprise à l'autre, et ne peuvent être généralisées⁴¹. De plus, la valorisation de la diversité dans un marché du travail tendu où il s'agit d'élargir les viviers de recrutement et de favoriser la fidélisation du personnel, n'a plus le même intérêt dans une conjoncture économique défavorable donnant la primauté à la flexibilité de la main d'œuvre⁴². Dès lors, les avantages économiques de la diversité définissent moins une réalité objective qu'elles ne renvoient à un idéal, à une mythologie, au sens de valeurs et de représentations portées par des acteurs du monde économique.

De fait, certains analystes pointent le décalage entre l'utilisation de la diversité dans la communication des entreprises et la faiblesse des moyens dédiés à la poursuite des objectifs les plus exigeants de la gestion de la diversité. La gestion de la diversité apparaît alors surtout comme une valeur ajoutée pour l'image des entreprises qui la mettent en valeur dans leur communication interne auprès des salariés et de l'encadrement, et dans leur communication externe auprès des clients, des actionnaires et des candidats potentiels à l'embauche. Marie-Christine Pauwels mentionne une enquête conduite en 2001 auprès d'une centaine de grandes entreprises américaines par la *Society for Human Resource Management* (SHRM). Seules une quinzaine d'entreprises ont mis en place une direction consacrée à la diversité disposant d'un budget conséquent et travaillant de façon transversale avec les autres départements⁴³.

⁴¹ John WRENCH [2007], *op.cit.*

⁴² Marie-Christine PAUWELS [2004], « Le *Diversity Management*, nouveau paradigme...», *op. cit.*, p. 113.

⁴³ Society for Human Resource Management / Fortune Magazine [2001], "The Impact of Diversity Initiatives on the Bottom Line, survey of 121 HR Professionals from *Fortune* 1000 Companies and Companies on *Fortune Magazine's* List of the 100 top Companies to Work For", cité in Marie-Christine PAUWELS [2004], « Le *Diversity Management*, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, n° 101, septembre, pp. 107-122.

CHAPITRE 2. L'ÉMERGENCE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ EN FRANCE

L'émergence de la diversité dans le débat politique français en 2004 se fait sur le socle d'analyses et de pratiques développées depuis plus d'une quinzaine d'années aux Etats-Unis et au Canada, mais également dans plusieurs pays européens et au niveau communautaire. Comme au niveau européen, l'initiative de la mise sur agenda politique de la gestion de la diversité revient au secteur privé, suite à l'installation d'une politique publique de lutte contre les discriminations sur le marché du travail.

1. LE CONTEXTE INITIAL

1.1. Une approche des inégalités au départ cloisonnée

Le traitement des inégalités constatées sur le marché du travail par les politiques publiques est, au départ, cloisonné. La loi n°82-689, dite « première loi Auroux », relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, introduit en 1982 une protection des individus contre les discriminations dans le cadre du droit du travail. L'article 1^{er} de la loi interdit de sanctionner ou de licencier un salarié en raison de son origine, son sexe, sa situation de famille, son appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, ses opinions politiques, ses activités syndicales ou ses convictions religieuses, modifiant ainsi l'article L. 122-45 du Code du Travail⁴⁴. Un ensemble de comportements et de pratiques menées à l'encontre de salariés pour des motifs hétérogènes sont ainsi pointés comme résultant d'une même iniquité.

En dépit de ce cadre global pour traiter la diversité des discriminations, – encore que la loi de 1982 se limite aux seules situations de sanction disciplinaire et de licenciement –, l'arsenal législatif mis en place pour lutter contre les discriminations au travail varie selon les groupes concernés. Les femmes, les personnes handicapées et les minorités ethniques constituent trois publics-cibles traités différemment par la législation anti-discriminatoire.

⁴⁴ L'article L. 122-45 est devenu l'article L. 1132-1 suite à la refonte du Code du Travail en vigueur depuis le 27 juin 2008.

1.1.1. L'introduction d'un principe général de non-discrimination entre les sexes, et de quotas pour favoriser l'emploi des personnes handicapées

Quelques mois après le vote de la première loi Auroux, la loi du 13 juillet 1983 dite Roudy s'inscrit dans l'application de la Directive du Conseil des Communautés Européennes n°76 du 7 février 1976 relative à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. « Opérant le changement d'une logique de protection à une logique d'égalité, elle supprime les avantages particuliers destinés aux femmes et aux mères (...). [Surtout], la loi de 1983 a introduit le principe général de non-discrimination entre les sexes en matière de recrutement, promotion, rémunération, formation, qualification, classification, et elle précise la notion de valeur égale au travail »⁴⁵, introduite par la loi du 22 décembre 1972 qui a posé le principe d'une égalité de rémunération « pour un même travail ou un travail de valeur égale ». Le principe de l'égalité de traitement est sous-jacent dans la loi de 1983 qui distingue l'égalité en droit de l'égalité de fait, l'égalité formelle de l'égalité réelle, et vise à repérer et à consigner, au-delà des discriminations directes, les discriminations indirectes. L'analyse des pratiques d'emploi nécessite l'introduction d'un nouvel outil de diagnostic pour les entreprises : « le rapport annuel de situation comparée sur les conditions générales d'emploi et de la formation des femmes et des hommes », présenté et débattu devant le Comité d'entreprise. Les entreprises peuvent bénéficier d'incitations financières de l'Etat dans le cadre d'une aide au conseil par un intervenant extérieur, d'« un contrat d'égalité professionnelle » visant une amélioration en terme d'emploi et de qualification, ou d'« un contrat pour la mixité des emplois » visant à favoriser l'embauche ou la promotion de femmes dans les PME où elles sont peu présentes. Surtout, la loi dite Roudy intègre la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la négociation collective : les partenaires sociaux ont la possibilité de négocier un accord d'entreprise, préconisant, si besoin, des mesures de rattrapage provisoire.

La prévention des discriminations à l'encontre des personnes handicapées sur le marché du travail va faire l'objet d'une politique publique encore plus volontariste avec la création de mesures préférentielles obligatoires. Quatre ans après le vote de la loi dite Roudy, la loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées impose à tout établissement de 20 salariés et plus un quota d'emploi de travailleurs handicapés, à hauteur de 6% de leurs effectifs. L'introduction d'un quota est assortie de pénalités financières. Il existe en pratique quatre manières de satisfaire l'obligation légale :

- L'emploi direct de travailleurs handicapés ;
- Le recours à la sous-traitance avec les Entreprises Adaptées (anciens Ateliers Protégées) et les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT, anciens CAT) ;
- La signature d'accords d'entreprise ou de branche concernant l'emploi des travailleurs handicapés ;

⁴⁵ Jacqueline LAUFER, Rachel SILVERA [2006], « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, n° 97, p. 248.

- A défaut, le versement d'une contribution à l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Conventionnée avec l'Etat, l'AGEFIPH a un conseil d'administration d'inspiration paritaire qui associe quatre collègues : collège employeurs, collège salariés, collège associations de personnes handicapées et collège personnalités qualifiées.

1.1.2. La remise en cause du modèle républicain d'intégration des populations issues de l'immigration

Le traitement par les politiques publiques des inégalités à l'encontre des minorités ethniques sur le marché du travail est tout autre. Un premier temps, jusqu'à la fin des années 1990, est en effet marqué par la confiance des acteurs institutionnels dans les vertus du modèle républicain, censé leur garantir la possibilité de participer pleinement à la vie économique et sociale du pays. Les inégalités constatées dans les parcours professionnels des personnes issues de l'immigration sont alors analysées par les décideurs publics comme le résultat d'une inadéquation entre les caractéristiques des immigrés et les exigences du marché du travail. Ainsi, le Haut Conseil à l'Intégration (HCI) tend à présenter les problèmes d'intégration de certaines populations immigrées comme essentiellement dus à leur manque de compétences linguistiques et de qualifications professionnelles, si ce n'est à une inadaptation culturelle⁴⁶. Comme le souligne Olivier Noël, « le modèle français d'intégration va imposer peu à peu dans l'imaginaire collectif l'idée selon laquelle l'intégration est avant tout le fait et la responsabilité des immigrés et de leurs enfants présumés en difficulté d'intégration »⁴⁷. En conséquence, l'Etat se donne pour rôle d'aider les populations issues de l'immigration à résoudre leurs problèmes d'adaptation, à travers des programmes publics ayant pour objectif de mieux les armer pour franchir les obstacles à leur intégration sur le marché du travail.

Le modèle de l'intégration à la française va toutefois être remis en cause dans un contexte marqué par « l'ethnisation » des rapports sociaux. Dans la deuxième partie des années 1990, de plus en plus de travaux de recherche soulignent la persistance d'inégalités en dépit des compétences des individus : les enfants d'immigrés socialisés en France connaissent tout comme leurs parents d'importants obstacles à une véritable ascension sociale. Avec un retard par rapport à d'autres pays d'immigration, et notamment aux pays anglo-saxons, la recherche française a réinvesti les questions du racisme et des discriminations raciales. L'expression politique du racisme avec la montée du Front National, les phénomènes de ségrégation urbaine, les discriminations à l'école retiennent en premier lieu l'attention des chercheurs dans les années quatre-vingts. La sphère de l'emploi et du travail reste au départ quelque peu à l'écart de cette nouvelle perspective. Lorsqu'en 1995, Véronique De Rudder, Maryse Tripiet et François Vourc'h s'interrogent, dans le cadre d'une recherche européenne, sur *La Prévention du racisme*

⁴⁶ Haut Conseil à l'Intégration [1992], *La connaissance de l'immigration et de l'intégration*, Paris, La Documentation française ; Haut Conseil à l'Intégration [1995], *Liens culturels et intégration*, Paris, La Documentation française.

⁴⁷ Olivier NOËL, [2006], « Entre le modèle républicain de l'intégration et le modèle libéral de promotion de la diversité : la lutte contre les discriminations ethniques et raciales n'aura-t-elle été qu'une parenthèse dans la politique publique en France ? », *Colloque CASADIS, CGT*, Montreuil, 8 novembre.

dans *l'entreprise en France*⁴⁸, ils notent "l'occultation généralisée et le caractère quasi tabou de la question du racisme dans l'entreprise et les relations de travail"⁴⁹, à une période où les chercheurs en sciences sociales ont pour hypothèse de départ que "le racisme [n'est] pas engendré par des situations de travail, mais importé dans l'entreprise par un certain nombre d'évènements extérieurs"⁵⁰. D'autres recherches, pour partie à l'initiative des syndicats, vont progressivement s'ajouter à la leur et confirmer la présence de discriminations raciales dans le travail.

Ce n'est qu'à partir de 1997 que le caractère systémique et massif des pratiques discriminatoires est reconnu lorsque, sous la double pression de la société civile (chercheurs, associations de lutte contre le racisme...) et de l'Union Européenne, la France, longtemps en retard par rapport à plusieurs de ses voisins européens, impulse une politique publique volontariste de lutte contre les discriminations raciales dans l'emploi. La France ratifie en 1997 le Traité d'Amsterdam qui habilite l'Union Européenne à agir contre toute discrimination. Martine Aubry, ministre de la Solidarité et du travail, annonce en octobre 1998 l'abandon de la politique d'intégration au profit de la prévention et de la lutte contre les discriminations. La problématique de l'intégration cède le pas à celle du racisme et des discriminations avec une interrogation sur la capacité de la société française à intégrer. Ce passage au modèle de la lutte contre les discriminations traduit « une ré-interprétation des difficultés d'intégration des jeunes étrangers ou d'origine étrangère, et (...) un passage de l'idée de responsabilité des intéressés dans leur non-intégration à celle qu'ils sont aussi victimes de discriminations, phénomène contre lequel il faut lutter »⁵¹.

Des initiatives nouvelles sont alors mises en place. Les Commissions Départementales d'Accès à la Citoyenneté (CODAC) sont créées en 1999 pour proposer un service d'accueil et d'orientation pour prévenir les discriminations raciales⁵². Le Groupe d'Etude et de Lutte contre les Discriminations (GELD) est installé en 2000 avec la double mission de constituer un observatoire national des discriminations raciales, et de gérer un numéro d'appel gratuit, le 114, afin de recueillir le témoignage des victimes de discriminations raciales, les informer et les orienter⁵³. Mais il faudra attendre les années 2000 pour que le droit français et les politiques publiques traitent la question des inégalités sur le marché du travail dans sa globalité.

⁴⁸ Véronique DE RUDDER, Maryse TRIPIER, François VOURC'H [1995], *La Prévention du racisme dans l'entreprise en France*, Rapport pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin), Paris, CNRS - URMIS.

⁴⁹ Véronique DE RUDDER, Christian POIRET, François VOURC'H [2000], *L'Inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 159.

⁵⁰ Philippe BATAILLE, *Le Monde*, vendredi 21 février 1997, cité par Véronique DE RUDDER, Christian POIRET, François VOURC'H [2000], *L'inégalité raciste...*, op. cit., p. 159 : "l'hypothèse de départ était que le racisme n'était pas engendré par des situations de travail mais importé dans l'entreprise par un certain nombre d'évènements extérieurs. Je me trompais, le racisme est désormais intégré dans le processus de travail".

⁵¹ Mona VIPREY [2002], "L'Insertion des jeunes d'origine étrangère", *Avis et Rapports du Conseil Economique et Social*, n°12, 26 septembre.

⁵² In fine, les CODAC ont essentiellement tenu le rôle de lieux de discussion. Les initiatives auprès des employeurs et administrations ont été rares.

⁵³ Le GELD ne réussira cependant pas à établir l'observatoire des discriminations prévu.

1.2. La transversalité de la lutte contre les discriminations

La lutte contre les discriminations prend progressivement une place centrale dans les discours institutionnels relatifs aux inégalités sur le marché du travail et s'étend au-delà des seules personnes issues de l'immigration pour s'élargir à d'autres catégories de victimes. Un pont est jeté entre, d'une part, les politiques de défense du droit des femmes et d'intégration professionnelle des travailleurs handicapés et, d'autre part, la lutte contre les discriminations raciales et ethniques.

La ratification du Traité d'Amsterdam oblige la France à une transposition des directives européennes de 1997 et 2000 dans son droit national. La loi n° 2001-1066 du 17 novembre 2001, relative à la lutte contre les discriminations, modifie considérablement le droit du travail.

- La notion de discrimination est élargie au-delà du sexe et inclut l'origine, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, l'apparence physique, le patronyme..., tandis que la notion de discrimination indirecte est introduite au-delà de la seule discrimination directe.
- Le champ des discriminations est étendu à l'ensemble des actes de la vie professionnelle⁵⁴.
- Une nouvelle répartition de la charge de la preuve est prévue et l'employeur doit désormais justifier sa décision par des « faits objectifs étrangers à toute discrimination ».
- Outre la mise en place de mesures préventives dans les conventions collectives et l'extension des pouvoirs des inspecteurs du travail et de la procédure d'alerte des délégués du personnel, les organisations syndicales ont désormais le droit d'ester en justice à la place des victimes.

L'année 2004 voit la création de plusieurs institutions qui consacrent une approche transversale des discriminations. Les Commissions pour la Promotion de l'Égalité des Chances et la citoyenneté (COPEC) succèdent aux CODAC, et voient leurs champs de compétences élargis à toutes les formes de discrimination, au-delà des seules discriminations raciales⁵⁵. Surtout, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) est créée par la loi du 30 décembre 2004 avec pour mission de lutter contre toutes les discriminations, liées à l'âge, au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'origine, à l'apparence physique, au handicap, à l'état

⁵⁴ L'article L. 1132-1 du code du travail dispose qu' « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, [...] notamment en matière de rémunération, [...] de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat, en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap ». L'article L. 1132-1 du nouveau code de travail en vigueur depuis le 27 juin 2008 remplace l'article L. 122-45 de l'ancien code du travail.

⁵⁵ Circulaire NOR/INT/K/04/00117/C du 20 septembre 2004 relative aux missions nouvelles des commissions départementales d'accès à la citoyenneté (Codac), commissions pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté (Copec), Ministère de l'intérieur.

de santé, aux opinions politiques ou religieuses, à l'activité syndicale, ... La « Lettre du Président » de Louis Schweitzer, ouvrant le premier rapport d'activités de la HALDE, s'inscrit dans cette conception unificatrice de la lutte contre les discriminations : « les discriminations sont insupportables d'abord pour ceux qui en sont victimes ; elles atteignent de façon particulièrement violente des personnes appartenant à des minorités ; elles peuvent, telles les discriminations fondées sur l'âge ou le sexe, concerner la majorité d'entre nous⁵⁶ ». Toutefois, la HALDE n'a, ni la vocation, ni le pouvoir de coordonner l'ensemble des politiques publiques de lutte contre les discriminations.

La création de la HALDE et les missions qui lui ont été assignées, répondent à la demande de la législation communautaire, telle que formulée dans la directive 2000/43/CE du 29 juin 2000, de désigner un ou plusieurs organismes chargés de promouvoir l'égalité de traitement. La HALDE a pour mission première de recevoir les réclamations de victimes et de les accompagner juridiquement. Elle dispose à cette fin de compétences d'investigation et est investie d'un pouvoir d'initiative des poursuites, d'un pouvoir de recommandation et d'un pouvoir de médiation, associé à la possibilité de proposer une transaction pénale à l'auteur de la discrimination depuis la loi pour l'Égalité des chances du 31 mai 2006. Enfin, la HALDE est chargée de la sensibilisation et de l'information des acteurs publics, des citoyens et des acteurs privés, aux questions relatives à la discrimination.

La création de la HALDE consacre l'imposition de la lutte contre les discriminations comme nouveau paradigme de l'action publique dans la réduction des inégalités sur le marché du travail. Toutefois, le remplacement du modèle « républicain » par le modèle de lutte contre les discriminations doit être relativisé. On assiste davantage à la superposition de deux paradigmes qu'à la substitution de l'un par l'autre. Nombre d'acteurs publics inscrits dans la lutte contre les discriminations sont depuis longtemps investis dans les politiques d'intégration : le ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi, le Comité interministériel à l'intégration (CII), le Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations (FASILD), le Haut Conseil à l'intégration (HCI)... En outre, l'émergence du modèle de la lutte contre les discriminations suscite des résistances à son encontre. Le HCI considère ainsi qu'une politique publique fondée sur la seule lutte contre les discriminations empêcherait une « approche positive de l'intégration », encouragerait la victimisation de certains groupes et, par là-même, l'ethnisation des relations sociales⁵⁷.

La principale mission de la HALDE est de soutenir les victimes des pratiques discriminatoires, mais peu de mesures visent les fondements, notamment institutionnels, des discriminations. Patrick Simon et Sylvia Zappi considèrent que « l'Etat a été incapable de penser une politique qui ne se contente pas d'appréhender le phénomène par le seul biais des victimes, mais en cherchant à réfléchir sur les mécanismes que ses propres administrations et politiques publiques secrètent et cautionnent. Le choix de privilégier le traitement des plaintes individuelles répond à une exigence de la conception française de l'intégration. Le recueil des plaintes évite d'avoir à

⁵⁶ HALDE, Rapport annuel 2005, www.halde.fr

⁵⁷ Alexandre TANDE [2008], « La notion de discrimination dans les discours de l'action publique en France (1992-2005) : entre intégration et égalité des chances », *Informations Sociales*, n° 148, avril, pp.96-105.

construire les faits de discrimination indépendamment du signalement par une victime qui, par cette opération, se désigne comme discriminée. »⁵⁸

⁵⁸ Patrick SIMON, Sylvie ZAPPI [2003], "La lutte contre les discriminations : la fin de l'assimilation à la française?", *Mouvements*, n° 27/28, mai-juin-juillet-août.

2. LA MISE SUR AGENDA POLITIQUE

A partir de 2004, la notion de diversité acquiert progressivement une légitimité dans le débat public et s'ajoute au paradigme dominant de lutte contre les discriminations qu'elle est censée compléter. Comme au niveau européen, les acteurs privés qui introduisent la conception managériale de la diversité soulignent l'opportunité de concilier l'intérêt des entreprises privées et l'intérêt général. Les clubs de réflexion et les réseaux de dirigeants d'entreprises sont les principaux acteurs de l'adaptation du management de la diversité au contexte français. Au départ, les acteurs publics interviennent peu dans la définition de ce qui se présente pourtant comme une nouvelle approche pour le traitement collectif des inégalités sur le marché du travail. Par la suite, la diversité sera rapidement reprise et légitimée par l'Etat. Dans le même temps, celui-ci a superposé au référentiel de la lutte contre les discriminations celui de l'égalité des chances, connoté plus positivement, avec la loi pour l'Egalité des Chances du 31 mars 2006 qui transforme le Fonds d'Action Social pour l'Intégration et la lutte contre les Discriminations (FASILD) en l'Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances (ACSé) et réduit sa mission de prévention de lutte contre les discriminations au profit d'autres missions, notamment de la lutte contre l'illettrisme.

2.1. Un mouvement impulsé par le secteur privé

2.1.1. Le rôle des « think tanks »

En 2004, l'Institut Montaigne⁵⁹, un think tank aux valeurs libérales créé en 2000 par Claude Bébéar, président du groupe d'assurances AXA, réunit un groupe de travail pour dresser un état des lieux de « l'intégration des populations issues de l'immigration » et réfléchir aux effets potentiels de mesures de discrimination positive. Le rapport qui en est issu, rédigé par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les Oubliés de l'égalité des chances*⁶⁰, dresse le constat qu'un quart de la population française ne bénéficie pas d'une réelle « égalité des chances » et ne voit pas ses talents reconnus par le marché économique. Ce quart se constitue des « déclassés », Français d'origine ouvrière éloignés de l'emploi, et des « minorités visibles », soit les personnes originaires d'Asie, du Maghreb, d'Afrique et des DOM-TOM. Le rapport considère l'action positive comme un moyen permettant de rétablir l'égalité mise à mal par des discriminations subies par

⁵⁹ « Créé par Claude Bébéar, président du groupe d'assurances AXA, en 2000, ce think tank travaille sur trois sujets en particulier : la cohésion sociale y compris l'intégration des minorités, la réforme de l'Etat et la stratégie de compétitivité des entreprises. Il emploie sept personnes, dont trois chercheurs, mais sa production intellectuelle est très largement le fruit de groupes de travail que réunit l'institut, dont le compte rendu est fait par un rapporteur. Il est financé par une soixantaine d'entreprises qui paient une cotisation, dont aucune ne doit représenter plus de 3% du budget. Budget annuel : 1,6 million d'euros. www.institutmontaigne.org », Extrait de Stephen BOUCHER, Martine ROYO [2006], *Les think tanks, cerveaux de la guerre des idées*, Paris, Editions du Felin, p. 85.

⁶⁰ Yazid SABEG, Laurence MEHAIGNERIE [2004], *Les oubliés de l'égalité des chances. Participation, pluralité, assimilation ... ou repli ?*, Institut Montaigne, p.7.

certaines fractions de la population, et de passer d'une « égalité formelle » à une « égalité réelle » qui respecte et instaure le principe de justice. Pour l'Institut Montaigne, la seule façon de pouvoir réaliser une égalité réelle est de reconnaître la diversité ethnique et culturelle de la population, et l'existence du fait minoritaire en France. « Les politiques d'action positive ont pour objet d'encourager, de façon volontariste, les entreprises à refléter dans leurs effectifs, la diversité ethnique sur le marché du travail. Ces politiques visent à réaliser l'équité dans l'accès à l'emploi, à qualifications et talents égaux, sans adopter de quotas. Il est tout à fait essentiel qu'une telle mesure positive repose sur l'assurance que rien n'oblige à engager ou sélectionner qui que ce soit qui n'ait pas les qualifications requises⁶¹. »

Le rapport de l'Institut Montaigne propose cinq mesures à caractère incitatif :

- La mise en oeuvre d'une « Charte de la diversité » qui permettrait aux entreprises publiques et privées « de formaliser leurs actions et résultats pour la promotion et le respect de la diversité culturelle, ethnique et sociale » dans leurs politiques de recrutement, de promotion professionnelle et de salaires ;
- L'engagement contractuel des entreprises cotées de citer dans leur bilan social les actions menées pour promouvoir la diversité ;
- La création d'une « clause d'inclusivité » qui constituerait un critère de décision dans l'octroi de marchés publics ou de subventions publiques à des entreprises ;
- L'engagement de l'Etat de mettre en place des dispositifs pour ouvrir davantage les concours de la Fonction Publique aux « minorités visibles » ;
- La création d'un « Prix annuel de l'Excellence » qui distinguerait les entreprises ayant mené une politique de recrutement et de promotion professionnelle innovante, respectueuse de la diversité et de l'équité.

En mai 2004, en prévision de la Conférence nationale pour l'égalité des chances de février 2005, le Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, demande à Claude Bébéar, cette fois en tant que président du réseau d'entreprises « Entreprise et Cité », d'engager une réflexion permettant, d'une part, « la mise en lumière des intérêts propres aux entreprises qui s'engagent en faveur de la diversité et de l'égalité des chances » et, d'autre part, « l'élaboration d'outils leur permettant de parvenir efficacement à cet objectif ».

Dans son rapport *Des entreprises aux couleurs de la France*, Claude Bébéar reconnaît que « la discrimination existe à tous les échelons de l'entreprise, même si l'entreprise est parmi les institutions, celle qui intègre le plus »⁶². Il aborde la question des inégalités sur le marché du travail comme un obstacle à la croissance économique. « Révoltante sur le plan de l'éthique et de la morale, la discrimination des minorités visibles en entreprise est aberrante sur le plan économique. C'est pourquoi lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris. Dans un contexte de vieillissement de la population active, et alors que certains envisagent le recours à l'immigration comme remède au

⁶¹ Yazid SABEG, Laurence MEHAIGNERIE [2004], *ibid.*, p.144.

⁶² Claude BEBEAR [2004], *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, novembre, p. 17.

manque prévisible de main d'œuvre, nos entreprises peuvent trouver sur le territoire des forces vives susceptibles de créer des richesses »⁶³.

Parmi l'ensemble des propositions émises par le rapport, plusieurs concernent plus directement les entreprises :

- Réaliser annuellement une photographie statistique de l'entreprise, sur une base anonyme ;
- Rendre systématiquement anonymes les CV ;
- Favoriser l'accès à un premier entretien pour les diplômés issus des quartiers (Bac + 2 et plus) ;
- Supprimer les discriminations dans l'accès aux stages en entreprise par la création de « contrats de confiance stages » ;
- Promouvoir le recours à des « audits diversité » dans les entreprises.

Le rapport de l'Institut Montaigne, tout comme celui de Claude Bébéar, recommande ainsi aux pouvoirs publics de s'appuyer sur le volontarisme des entreprises qui doivent être amenées à comprendre qu'une politique de diversité constitue un atout stratégique pour leur croissance, notamment comme solution aux problèmes de pénurie de main d'œuvre. L'Etat a un rôle à jouer, davantage par l'incitation que par la contrainte : pour les promoteurs de la diversité, la réduction des discriminations ne nécessite pas de nouveaux textes de loi, mais « l'ensemble de ces mesures ne sera efficace qu'à la condition *sine qua non* que les pouvoirs publics jouent pleinement leur rôle, en garantissant un environnement propice à leur mise en œuvre »⁶⁴.

Largement diffusés, les deux rapports conçoivent la notion de diversité dans une acceptation restrictive qui, même si les recommandations « doivent s'appliquer aussi à tous les autres Français qui connaissent les mêmes difficultés », souligne avant tout l'importance d'intégrer dans les entreprises les « minorités visibles », soit « nos concitoyens, issus ou non de l'immigration, qui résident en France et dont la couleur de peau les distingue aux yeux de la majorité de nos concitoyens »⁶⁵. Les femmes ne sont pas intégrées dans cette notion de diversité. En outre, un intérêt particulier est témoigné aux personnes les plus qualifiées, à l'élite des minorités visibles. Les propositions émises dans le rapport de Claude Bébéar, qui concernent également la formation initiale, du collège à l'enseignement supérieur, ont ainsi pour objectif de « rétablir l'égalité des chances pour nos concitoyens qualifiés et/ou diplômés, issus des minorités visibles » et d' « élargir le vivier des futures élites entrepreneuriales et professionnelles, notamment en diversifiant l'accès aux grandes écoles »⁶⁶.

⁶³ Claude BEBEAR [2004], *ibid.*, p. 10.

⁶⁴ Claude BEBEAR [2004], *ibid.*, p. 11

⁶⁵ Claude BEBEAR [2004], *ibid.*, p. 9.

⁶⁶ Claude BEBEAR [2004], *ibid.*, p. 11.

2.1.2. Le lancement de la « Charte de la diversité » avec le soutien de grandes entreprises

Suivant la recommandation du rapport de l'Institut Montaigne, une « Charte de la diversité » est rédigée sous la coordination de Laurence Méhaignerie. Sa version définitive est lancée le 22 octobre 2004 par Claude Bébéar et Yazid Sabeg. Les premières versions sont discutées entre une vingtaine de dirigeants de grandes entreprises au sein de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP). Les organisations syndicales et les structures associatives ne sont pas associées ; la Charte apparaît comme la production d'un petit cercle de chefs d'entreprise.

Inspirée par le rapport de l'Institut Montaigne, la Charte de la diversité est initialement centrée sur les « minorités visibles » et les jeunes issus de la classe ouvrière. Cependant, nombre d'entreprises ont déjà mis en œuvre des actions de prévention contre les discriminations liées au genre ou à l'handicap, pour lesquelles l'encadrement par la loi est plus contraignant. Dès lors, l'élargissement de la notion de diversité à tous les publics subissant des discriminations permettait de rendre la Charte consensuelle auprès des entreprises⁶⁷. La Charte de la diversité s'est donc ouverte à l'ensemble des motifs de discrimination cités par la loi, soit en 2008, l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse, l'âge, la situation de famille, les caractéristiques génétiques.

La Charte de la diversité souligne l'intérêt de la diversité pour le monde économique : la diversité, « facteur de progrès pour l'entreprise », « contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales (...) [et] peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise ». En retour, la Charte de la diversité se veut être un « texte d'engagement », reposant sur six articles, par lequel les entreprises s'engagent moralement à prendre des mesures volontaristes pour, d'une part, « respecter l'application du principe de non-discrimination » et, d'autre part, permettre une meilleure représentation des différentes composantes de la société française au sein de leurs effectifs, et un changement des représentations de l'équipe dirigeante et des salariés sur les minorités. Couvrant l'ensemble des étapes de la gestion des ressources humaines, au-delà du seul recrutement, les engagements de la Charte prévoient des actions de sensibilisation, de formation, mais également de communication sur les mesures prises et leurs résultats concrets. De plus, l'inscription de la politique de diversité dans le dialogue avec les représentants du personnel fait l'objet d'un des six articles.

⁶⁷ Entretien téléphonique du CRÉDOC avec le Secrétariat Général de la Charte de la diversité, le 7 juillet 2008, dans le cadre d'une étude européenne sur la place de la diversité dans la stratégie des PME.

La Charte de la diversité⁶⁸

« Six articles pour s'engager et passer à l'acte (...) »

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats. »

La Charte de la diversité a été largement suivie par le secteur privé, en particulier par les grandes entreprises. Lancée fin octobre 2004 avec 33 signataires, la Charte est signée par 314 entreprises en avril 2006, et 1912 en octobre 2008. On compte parmi les signataires de très grandes entreprises pour partie déjà partenaires du Réseau européen des entreprises de la cohésion sociale : Nestlé, Axa, Accor, Adecco, France Télécom, la RATP, Air France, PSA, l'Oréal, Procter and Gamble, Schneider Electric, Walt Disney Europe, IBM, Gaz de France, Arcelor. Cette rapide adhésion de grandes entreprises est le résultat d'un important travail de promotion, dont les efforts se sont portés depuis 2007 sur les PME-PMI, jusqu'ici moins mobilisées⁶⁹.

Le Secrétariat général de la Charte de la diversité, installé en septembre 2005, s'appuie aujourd'hui sur un large réseau de partenaires privés et publics aux niveaux national et local. Ces structures-relais sont des entreprises signataires, des organisations patronales (CGPME, MEDEF, UPA, etc.), des organisations professionnelles (ACFCI, APCM, etc.), des associations oeuvrant au développement de la responsabilité sociale d'entreprise (ANDRH, CJD, FACE, IMS-Entreprendre pour la Cité, ...), mais aussi des administrations et agences liées à l'Etat (DGEFP, DAIC, ANPE, ACSE, HALDE, ..), et des programmes européens (FSE-Equal)⁷⁰.

Le caractère purement incitatif de la Charte de la diversité et son pilotage privé conditionnent les instruments mobilisés pour encourager sa mise en œuvre concrète qui repose

⁶⁸ Cf. site internet consacré à la Charte de la diversité : <http://www.charte-diversite.com>

⁶⁹ Cf. Charte de la diversité [2007], *Un nouveau défi pour demain : convertir les PME à la diversité. Les réseaux d'entreprise s'engagent*, dossier de presse du séminaire organisé à Paris, le 13 décembre 2007.

⁷⁰ Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'artisanat (APCM), Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH), Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), Union Professionnelle Artisanale (UPA)...

essentiellement sur un travail de réseau et de recommandations. La diffusion de bonnes pratiques est l'instrument d'incitation privilégié. Dans une démarche d'exemplarité, elle vise à montrer que d'autres entreprises ont déjà franchi le cap et mis en place des mesures qui vont dans le sens d'une gestion rationnelle de la diversité. La diffusion de bonnes pratiques veut favoriser l'émulation : il s'agit d'exposer aux entreprises visées « l'avance » prise par leurs concurrents et la publicité qui en résulte. Elle fournit également des illustrations de mesures pouvant inspirer les dirigeants d'entreprises qui expriment une demande de recommandations déjà concrètement éprouvées dans le contexte d'une entreprise. Le rayonnement en réseau des organisations et *think tanks* promoteurs de la diversité, bénéficiant d'une capacité de relais importante, vise à ériger la rationalisation de la gestion de la diversité en nouvelle norme managériale, qui s'impose à tous les dirigeants comme une démarche certes non obligatoire, mais devenue incontournable. Lors d'un entretien portant sur la sensibilisation des PME à la gestion de la diversité, le Secrétariat Général de la Charte explique ainsi comment la promotion de la diversité repose sur l'exercice d'une pression sociale : « Il faut vraiment proposer un mouvement, que les PME se sentent cernées de toutes parts. Il faut former des réseaux d'entreprises, faire le lien entre le privé et le public, pour qu'au bout d'un moment, il n'y ait plus possibilité pour les PME de faire autrement »⁷¹.

Le contexte institutionnel de la naissance de la Charte a créé auprès des entreprises et des réseaux d'entreprises un *a priori* favorable à cette initiative. Soutenue par un ancien chef d'entreprise, fondateur d'un grand groupe d'assurances, la démarche se veut consensuelle et rencontre plusieurs préoccupations. Elle s'attache à permettre un accès effectif des minorités à l'emploi et aux postes qualifiés, et propose de nouveaux moyens de prolonger les actions publiques mises en œuvre en matière d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations, bénéficiant à ce titre de l'appui d'institutions liées à l'Etat, comme la HALDE ou l'ACSE. La Charte, forme d'engagement public éthique, s'inscrit pleinement dans les démarches préconisées par les réseaux d'entreprises oeuvrant au développement de la responsabilité sociale des entreprises. En outre, elle repose sur une individualisation des relations de travail entre employeurs et employés, soutenue par les organisations patronales, et incite à la mise en place d'une gestion individualisée des compétences prônée par les organisations professionnelles et les consultants en ressources humaines.

La procédure d'engagement proposée par la Charte de la diversité est simple et peu contraignante. Toute entreprise peut s'engager de façon libre, en remplissant un formulaire sur Internet. Son nom est alors ajouté à la liste des signataires. Le contrôle du respect de l'engagement est faible, voire inexistant. Les entreprises sont *invitées* chaque année à répondre à un questionnaire envoyé par le Secrétariat Général où elles déclarent les actions mises en œuvre. Les résultats du questionnaire pour chaque entreprise sont ensuite publiés sur le site Internet de la Charte. Aucun contrôle des déclarations n'est prévu. La mise en œuvre de la Charte dépend du volontarisme des dirigeants et de l'arbitrage établi entre la perspective d'une meilleure réputation et les contraintes liées à la mise en place de nouveaux dispositifs. Certes, la Charte de la diversité expose l'ambition d'être un point de départ à une démarche plus

⁷¹ Entretien téléphonique du CRÉDOC avec le Secrétariat Général de la Charte de la diversité, le 7 juillet 2008, dans le cadre d'une étude européenne sur la place de la diversité dans la stratégie des PME.

approfondie de réforme des pratiques de l'entreprise signataire. La seule signature du texte n'en est pas moins porteuse d'une image positive pour l'entreprise, sans que celle-ci ne soit contrainte de donner une suite concrète à ses engagements. La signature de la Charte relève davantage du registre de la promesse que d'un véritable engagement contractuel.

En 2006, Romain Huët et Morgane Cantrelle envisagent la Charte de la diversité comme un instrument s'inscrivant pleinement dans un mode de gestion des affaires publiques qualifié de « gouvernance », en tant que forme d'intervention des entreprises dans l'action publique⁷². Dans cette analyse, des acteurs privés se sont saisis d'une question éminemment sociale pour la transformer en question économique, imposer leurs propres critères de fonctionnement et légitimer, dans une approche pragmatique, l'intervention des entreprises dans la résolution d'un problème d'intérêt général. La Charte de la diversité et sa diffusion rapide permettent aux entreprises de démontrer leur capacité à s'autoréguler sur des questions sociétales telles que la lutte contre les discriminations. Parce que la responsabilité sociale est considérée comme un atout concurrentiel de plus en plus important, l'autorégulation suggère qu'un ajustement « naturel » se fera par les lois du marché : l'émulation conduira les entreprises à changer leurs comportements car, dans un souci d'image, aucune entreprise ne souhaitera être en reste face aux initiatives de ses concurrents.

La Charte ne prétend pas se substituer à la loi. Mais elle a pour effet possible de prévenir le durcissement de la loi, ou tout au moins d'influer sur la définition publique du problème et le choix de nouveaux instruments d'action publique. Le management de la diversité est présenté comme la conciliation entre, d'une part, l'intérêt général comme renoncement aux intérêts particuliers et, d'autre part, l'intérêt des entreprises supposé refléter l'efficacité économique. La démarche peut avoir pour implication de faire paraître inutile, voire contre-productive, une intervention de l'Etat au-delà de la législation anti-discrimination existante : « l'émergence de la Charte s'accompagne d'un discours de '*dé légitimation*' des instruments de l'action publique. Ceux-ci sont considérés comme inefficaces et peu adaptées au contexte de l'entreprise (...). A titre d'exemple, la loi sur la CNIL est fortement contestée car elle ne permet pas aux entreprises d'établir une photographie statistique et d'évaluer les progrès accomplis »⁷³. De fait, dans ce schéma, l'Etat voit son rôle limité à celui d'un simple agent régulateur tandis que les entreprises, en négociant un code de conduite, « se sont positionnées comme des interlocuteurs incontournables pour les instances de réglementation ».⁷⁴

2.1.3. L'Etat promoteur des initiatives privées

Très vite, l'Etat va reconnaître et soutenir ces initiatives privées, notamment par le lancement de la Charte de la diversité. Dès sa lettre de commande adressée en mai 2004 à Claude Bébear,

⁷² Romain HUËT, Morgane CANTRELLE [2006], « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoire. Varia*, mis en ligne le 3 mars, <http://developpementdurable.revues.org>

⁷³ Romain HUËT et Morgane CANTRELLE [2006], *ibid.*

⁷⁴ Romain HUËT et Morgane CANTRELLE [2006], *ibid.*

le Premier ministre constate que si l'Etat a un rôle actif dans la lutte contre les discriminations, celui-ci ne peut véritablement parvenir seul à une promotion économique et sociale des diverses « composantes de la communauté nationale ». « L'Etat peut agir directement : il est d'abord employeur, il crée des normes, il garantit la lutte contre les discriminations. Mais parce que l'action de l'Etat n'y suffira pas, le monde des entreprises a un rôle essentiel à jouer »⁷⁵.

Le 24 juin 2004, Jean-Louis Borloo, Ministre de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement présente en conseil des ministres le Plan de cohésion sociale, destiné à agir sur l'emploi, le logement et l'égalité des chances. Le Plan Borloo confirme que le gouvernement considère la Charte de la diversité comme une expérimentation des capacités d'auto-régulation du secteur privé qui peut éviter un investissement important de l'Etat. Le programme 20 prévoit d'attendre deux ans avant d'évaluer l'efficacité de la Charte de la diversité pour un changement réel des pratiques des entreprises. De l'impact de la Charte dépend la création de mesures publiques plus contraignante. « Une Charte de la diversité a été élaborée par un groupe de chefs d'entreprises ; elle apparaît comme une base propre à permettre la mobilisation de tous les employeurs. Si, toutefois, les démarches engagées par les acteurs sociaux ne progressaient pas dans les deux ans, un débat serait engagé au Parlement sur les moyens d'imposer la diversité du recrutement »⁷⁶. Comme Romain Huët et Morgane Cantrelle le soulignent, « l'Institut Montaigne et son réseau d'entreprises sont devenus des acteurs pertinents reconnus, ou au moins reconnus comme existant dans la définition des politiques publiques sur cette question des discriminations »⁷⁷. Par ailleurs, le Plan encourage la promotion de la diversité au sein des entreprises et évoque la création future d'un label « valorisant les efforts des entreprises et des employeurs publics qui diversifient leurs recrutements, à tous les niveaux de responsabilité ».

La Conférence nationale pour l'égalité des chances de 2005 va confirmer la reconnaissance de la Charte de la diversité par les pouvoirs publics. En tant qu'employeur, l'Etat a décidé de mobiliser la fonction publique afin de « rendre la fonction publique plus à l'image de la société qu'elle sert ». Les préconisations de Dominique Versini dans le cadre d'une mission sur la diversité dans la fonction publique sont présentées ; la première est de promouvoir une Charte de la diversité commune aux trois fonctions publiques⁷⁸.

Puis, entre 2005 et 2007, la diversité est clairement portée par le ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances. En articulation avec le nouveau référentiel d'égalité des chances, Azouz Begag présente la diversité comme une richesse qui doit être exploitée, afin de « redonner autonomie individuelle et dynamisme social »⁷⁹. Le ministre délégué se donne pour mission de promouvoir la diversité au sein de la Fonction Publique territoriale, en appui aux élus. Parallèlement, il se fait le promoteur de la Charte de la diversité auprès des entreprises et

⁷⁵ Lettre de commande du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin à Claude Bébéar *in* Claude BEBEAR [2004], *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, novembre.

⁷⁶ Ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, *Plan de cohésion sociale*, présenté en Conseil des ministres le 24 juin 2004.

⁷⁷ Romain HUËT, Morgane CANTRELLE [2006], « Gouvernance et acteurs privés ... », *op. cit.*

⁷⁸ Dominique VERSINI [2004], *La diversité dans la fonction publique, Rapport présenté au ministre de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat*, Paris, La Documentation Française.

⁷⁹ Archives du site internet du Premier ministre relatives à l'action de l'ancien Ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances, Azouz Begag.

ses déplacements sont accompagnés par une campagne d'incitation des entreprises à signer la charte. Le ministre délégué soutient la création d'un site internet, Diversité emploi⁸⁰, se faisant l'interface entre les entreprises et les demandeurs d'emploi dans une perspective de diversité et de lutte contre les discriminations. Au cours de l'automne 2006, Azouz Begag lance un « Tour de France de la diversité » de 17 étapes qui consiste en la valorisation d'actions positives d'entreprises, et en l'organisation de forums locaux de l'emploi réunissant des entreprises et des demandeurs d'emploi issus des minorités. Au terme de ce tour, le ministre délégué décerne un « grand prix de la diversité » qui récompense les pratiques exemplaires de grandes entreprises et de PME.

Mais l'Etat n'entend pas mobiliser les seuls chefs d'entreprise *via* l'encouragement de la Charte de la diversité. La Conférence nationale pour l'égalité des chances de février 2005 se fixe pour « objectif premier (...) de contribuer à relancer fortement la négociation collective en matière de lutte contre les discriminations ». Dans sa lettre de commande d'un rapport à Roger Fauroux, Jean-Louis Borloo stipule que « la lutte contre les discriminations (...) exige l'engagement de tous les acteurs de la vie sociale, en particulier les syndicats et les entreprises de toute nature ». Dans son rapport daté de juin 2005, Roger Fauroux soulignera « l'importante responsabilité » des syndicats qui « peuvent demander des comptes à l'entreprise sur le respect de ses engagements [et surtout] disposent du pouvoir de conclure un accord avec l'employeur sur le thème de l'égalité des chances ». Il préconisera de « poursuivre la mobilisation au sein des organisations syndicales, pour interpeller les employeurs et inciter à la conclusion d'accords de branche ou d'entreprise »⁸¹.

2.2. La mobilisation des organisations syndicales et des partenaires sociaux

2.2.1. La Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité

N'ayant jusqu'ici que peu usé de leurs prérogatives dans les négociations collectives pour imposer aux employeurs la mise en œuvre d'actions en faveur de l'égalité de traitement, les organisations syndicales se mobilisent à partir de 2005 pour obtenir des engagements visant à lutter contre les discriminations, mais également à créer davantage de diversité.

Se référant au programme d'action de la Confédération Européenne des Syndicats, la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), la Confédération Générale du Travail (CGT) et l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) adoptent en janvier 2005 une « Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité ». Outre la demande de négociations

⁸⁰ www.diversite-emploi.com

⁸¹ Roger FAUROUX [2005], *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi*, rapport à la demande de Jean-Louis Borloo, Ministre de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement.

nationales, cette charte invite les employeurs, privés et publics, à négocier des accords. Les quatre organisations syndicales interpellent de façon spécifique les entreprises signataires de la Charte de la diversité, reconnaissant par là même son existence. Reprenant l'article 5 de la Charte de la diversité, à savoir l'engagement de faire de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants du personnel, les syndicats « demandent (...) aux entreprises signataires (...) de concrétiser cette signature par des accords effectifs avec les syndicats ».

Charte syndicale « Pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité »

Dans le cadre de la déclinaison du programme d'action de la CES (Confédération Européenne des Syndicats), par les organisations syndicales françaises affiliées en matière de politique de migration, d'intégration, de lutte contre les discriminations, le racisme et la xénophobie, adoptée lors du séminaire national du 27-28 avril 2004 à Paris,

Conscientes de la place centrale qu'occupe l'emploi dans les processus d'émancipation et de reconnaissance individuelle et de leur responsabilité face aux enjeux induits par les discriminations, affirmant leur fort attachement à l'égalité des droits et à l'égalité de traitement, nos organisations réaffirment :

- leur condamnation du racisme, de la xénophobie et de l'antisémitisme,
- leur détermination à unir leurs efforts pour combattre toutes les formes de discrimination, sans en créer de nouvelles par l'introduction de certaines formes de quota, et à favoriser la diversité dans le monde du travail et au sein de leurs propres structures ;
- leur volonté à explorer toutes les innovations et tous les efforts pour que l'emploi redevienne une machine à inclure et non à exclure ;
- leur appel à la mobilisation de leurs militants pour faire respecter l'égalité de traitement dans l'entreprise, négocier et promouvoir les accords qui vont dans ce sens.

Elles invitent les pouvoirs publics et les employeurs à mesurer les enjeux que la persistance des discriminations fait peser sur la cohésion sociale.

Elles exigent l'ouverture de négociations nationales « pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité » dans l'emploi.

Elles invitent à négocier des accords pour la mise en oeuvre effective des droits « pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité » dans les entreprises du privé comme celle du public ainsi que dans les fonctions publiques. Ils demandent notamment aux entreprises signataires de la « Charte de la Diversité dans l'Entreprise » de concrétiser cette signature par des accords effectifs avec les syndicats.

Fait à Paris, le 26 janvier 2005

François CHEREQUE
Secrétaire général de la Cfdt

Jacques VOISIN
Président de la Cftc

Bernard THIBAUT
Secrétaire général de la Cgt

Alain OLIVE
Secrétaire général de l'Unsa

2.2.2. La signature d'un Accord National Interprofessionnel (ANI)

Peu d'accords sont signés suite à l'invitation des quatre organisations syndicales. Un an plus tard, en février 2006, IMS-Entreprendre pour la Cité, organisation qui promeut la responsabilité sociale des entreprises, ne comptabilise parmi ces accords entre les directions d'entreprises et les organisations syndicales que cinq textes traitant de la diversité de manière centrale⁸². Les autres engagements pris conjointement par des entreprises et des organisations syndicales en matière de responsabilité sociale sont soit des accords de responsabilité sociale comprenant, parmi d'autres, un volet « diversité », soit des engagements prenant la forme de chartes et déclarations. La coexistence systématique d'enjeux, d'objectifs et d'actions relevant de la lutte contre les discriminations, de l'égalité des chances et du management de la diversité témoigne de leur complémentarité aux yeux des partenaires sociaux. Cependant, cette coexistence traduit également une certaine confusion. « La terminologie employée reste parfois floue : 'égalité de traitement', 'égalité des chances', 'lutte contre les discriminations' ou 'diversité', sont évoquées sans réelle distinction, ou cumulées dans les principes énoncés, alors qu'il serait important de discerner avec plus de précision les réels enjeux pour y associer des engagements adéquats »⁸³.

Le 11 octobre 2006, un Accord National Interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise est signé par les trois organisations patronales (MEDEF, CGPME, UPA) et cinq organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC⁸⁴, CFTC, CGT-FO⁸⁵, CGT). L'accord est un « engagement clair » des parties signataires de promouvoir sur le marché du travail la non-discrimination et l'égalité de traitement, ainsi que la diversité. Là encore, les partenaires sociaux considèrent la diversité comme un complément à la non-discrimination et partent du constat que la loi ne peut suffire à réduire les inégalités sur le marché du travail : « par rapport à la notion de non-discrimination retenue par le législateur pour figurer dans le code du travail et le code pénal et dans le cadre de laquelle les parties entendent s'inscrire, le concept de diversité constitue une approche complémentaire et dynamique »⁸⁶. Pour les signataires, l'engagement « en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de traitement (...) sont autant d'actions indispensables au respect rigoureux des droits de l'Homme ». Mais « au-delà des principes éthiques (...), les entreprises ont un intérêt économique et social à mieux accueillir la diversité ». La gestion de la diversité répond en effet aux tensions sur le marché du travail ; elle est vecteur d'innovation, et entretient une image positive de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires et des consommateurs. Reposant sur une « prise de conscience de chacun » et « une démarche volontariste » des acteurs économiques, l'accord comporte essentiellement des déclarations de principe, mais il inclue également des dispositions impératives, précisées ci-dessous, auxquelles les parties signataires conviennent qu'il ne peut être dérogé.

⁸² IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE [2006], *Analyse du contenu des accords d'entreprises en lien avec la diversité en France*, février 2006.

⁸³ IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE [2006], *ibid.*, p.15.

⁸⁴ Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

⁸⁵ Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière

⁸⁶ Accord national interprofessionnel relatif à la Diversité dans l'entreprise, signé le 12 octobre 2006 par le Medef, la CGPME, l'UPA, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT-FO, la CGT.

Bien que définissant la diversité comme « revêt[ant] plusieurs formes et touch[ant] aux questions liées au sexe ; à l'orientation sexuelle ; aux moeurs ; à l'âge ; à la situation de famille ou à la grossesse ; aux origines ; à l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race [...] ; aux opinions politiques ; aux activités syndicales ou mutualistes aux convictions religieuses ; à l'apparence physique ; au patronyme ; ou à l'état de santé ou au handicap », les partenaires sociaux font le choix de se concentrer sur les discriminations à l'encontre des minorités ethniques et des habitants des quartiers :

- Article 1. Objet de l'accord. L'accord « vise, dans le domaine de l'emploi, notamment à garantir aux salariés la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement, d'affectation, de rémunération, de formation professionnelle et de déroulement de carrière sans distinction d'origine vraie ou supposée ou d'appartenance ou de non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, et sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence ».
- Article 2. Mobilisation des acteurs. « La sensibilisation des chefs d'entreprises, de lignes hiérarchiques, des salariés et de leurs représentants, conjuguée à celle des partenaires sociaux des branches professionnelles, à ces phénomènes, constitue le préalable à toute démarche de changement (...) avec la réalisation d'outils de communication et de formation adaptés (...). L'implication, dans cette mobilisation, des instances représentatives du personnel, dans les entreprises qui en sont dotées, est un facteur de réussite ».
- Article 4. Sensibilisation et lutte contre les stéréotypes. « Tant les branches professionnelles que les entreprises doivent se mobiliser pour identifier ces stéréotypes et les démystifier ».
- Article 6. Recrutement. « Les critères retenus pour les recrutements doivent être strictement fondés sur la possession des compétences et des capacités professionnelles requises, appréciées objectivement en dehors de tout pré-supposé tenant à l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence ou le lieu de naissance. Chaque entreprise mettra en place, après information des représentants élus du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, les procédures adaptées pour que les recrutements (...) soient (...) exempts de toute forme de discrimination et visant à une diversification des sources de recrutement ». Dans ce cadre, le CV anonyme, prévu par l'article 24 de la loi du 31 mars 2006 sur l'Egalité des chances, sera expérimenté, mais il n'est pas obligatoire.
- Article 7. Déroulement de carrière. « Les possibilités d'évolution professionnelle doivent être offertes sans discrimination. (...) L'égalité d'accès à la formation est un élément déterminant pour assurer une réelle égalité de traitement dans l'évolution des qualifications et dans le déroulement de carrière ».
- Article 9. Mise en œuvre dans les branches. « Les branches prendront les dispositions propres à assurer la promotion de la diversité et le respect de l'égalité

de traitement notamment dans les différentes négociations qu'elles ouvriront (principe d'intégration transversale) ».

- Article 10. Mise en œuvre dans les entreprises. « (...) Les entreprises mettront en œuvre les principes directeurs et les dispositions du présent accord. (...) A défaut d'accord collectif de branche ou d'entreprise (...), le chef d'entreprise présentera au comité d'entreprise, dans les entreprises qui en sont dotées, une fois par an, les éléments permettant de faire le point sur la situation en la matière (...) ».

Lancée en 2004 par une initiative privée soutenue au départ par quelques grandes entreprises, la gestion de la diversité a été reprise dès 2005 par les partenaires sociaux qui s'en sont emparé pour participer à sa définition et à son institutionnalisation en complément des politiques publiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances. L'accord signé entre trois organisations patronales et cinq organisations syndicales en 2006 résulte pour partie de la pression de l'Etat qui a fixé un délai pour des résultats concrets en faveur de la diversité et souhaité l'inscrire dans le cadre de la négociation collective (Conférence nationale pour l'Egalité des chances, rapport Fauroux...). Sans préjuger de ses prolongements concrets dans les branches et les entreprises, cet accord introduit une rupture dans la mise sur agenda de la diversité en France. Certes, l'accord masque les différences de points de vue entre d'une part, les organisations syndicales, et d'autre part, les organisations patronales, mais également entre les organisations syndicales elles-mêmes, si ce n'est entre leurs instances nationales et les militants ou adhérents de terrain de ces organisations. Mais l'accord, issue d'une négociation, met à jour une définition spécifique de la diversité, différente de celle prônée par ses promoteurs outre-atlantique. Pour Emma Stringfellow, on peut voir à travers cet accord que « la conception française de la diversité cible un groupe social spécifique (avec un accent particulier sur les minorités ethniques) et n'est pas une approche purement managériale dans la mesure où le dialogue social est considéré comme l'un des principaux composants »⁸⁷.

2.3. L'implication de l'Etat dans la définition de la gestion de la diversité

En 2008, l'Etat s'investit directement dans le travail de définition et de régulation de la gestion de la diversité en inscrivant les dispositions de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la diversité dans l'entreprise dans la réglementation et en encadrant le lancement d'un label Diversité. On assiste ainsi progressivement à la construction d'une politique publique de contribution à la construction d'une norme managériale, négociée entre le secteur privé, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics.

A la demande des partenaires sociaux, l'arrêté du 22 février 2008 du Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité rend obligatoire pour tous les employeurs et salariés les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise, comprenant

⁸⁷ Emma STRINGFELLOW [2008], « Egalité, liberté, fraternité... et diversité ? The views of French trade unions », *Industrial Relations in Europe. Conference 2008*, University of Greenwich, 23-25 June. (Traduction libre des auteurs)

ainsi les secteurs non représentés par le Medef, la CGPME et l'UPA. Seul le secteur agricole n'est pas concerné. Ainsi, si l'ANI repose essentiellement sur des déclarations de principe, son extension par arrêté marque néanmoins la reconnaissance par l'Etat du principe de diversité.

Par ailleurs, l'Etat impulse en 2008 le lancement d'un label Diversité, marquant une certaine rupture avec les précédentes formes de contrôle des pratiques des entreprises relatives à gestion de la diversité.

Plusieurs formes de contrôle des dispositions prises par les entreprises en faveur de l'égalité et de la prévention des discriminations ont progressivement émergé ces dernières années. Cependant le degré de contrainte de ces formes de contrôle et les sanctions qui les accompagnent sont souvent peu élevés. La norme sociale internationale SA 8000 atteste d'une démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise. Elle donne lieu à une évaluation par un organisme indépendant délivrant un certificat de conformité à des critères pré-définis, prenant en compte les mesures de non-discrimination. Mais cette norme résulte d'une demande volontaire des entreprises et reste facultative. Par ailleurs, de nombreuses agences de notation incluent un critère de non-discrimination dans leur évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Le renseignement du critère de non-discrimination est fondé sur des données publiques comme les bilans sociaux, et sur les informations communiquées par les entreprises. Ce critère est donc envisagé systématiquement même si les informations fournies peuvent ne pas avoir une grande valeur explicative. Toutefois, la notation ne concerne que les grandes entreprises cotées en bourse. Mais, les notes relatives au critère de non-discrimination ne sont pas rendues publiques dans leur détail ; seules certaines entreprises font le choix d'afficher leur score⁸⁸. L'Etat intervient également dans le contrôle des pratiques entrepreneuriales. La loi impose aux entreprises de déclarer dans leur bilan social des informations relatives à l'égalité hommes/femmes et à l'intégration des personnes handicapées. En outre, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) exige des entreprises cotées, soit un peu moins d'un millier, de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels, parmi lesquelles des données sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et l'emploi des travailleurs handicapés. Cet impératif de transparence a néanmoins des effets variables sur la qualité des informations fournies par les entreprises cotées⁸⁹, et un impact faible sur les PME. Les entreprises non cotées n'ont en effet pas l'obligation de réaliser un rapport NRE ; selon leur taille, elles peuvent être déchargées de l'obligation de produire un bilan social, d'établir un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes ou même d'effectuer la déclaration annuelle relative aux travailleurs handicapés. Enfin, le mode de contrôle public ne vise que certaines populations incluses dans la définition de la diversité (femmes, travailleurs handicapés), et il ne concerne pas l'application d'une gestion de la diversité, mais le respect des lois de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances.

⁸⁸ Cf. Alain GAVAND [2006], *Prévenir la discrimination à l'embauche : pourquoi et comment agir ?*, Editions d'Organisation.

⁸⁹ Alain Gavand présente les résultats d'une analyse du reporting de 18 entreprises du CAC40 signataires de la Charte de la diversité présentés dans un rapport de Novethic Etudes rédigé en décembre 2005. Alain GAVAND [2006], *Prévenir la discrimination à l'embauche...*, op. cit.

Le label Diversité, lancé le 11 septembre 2008 avec le soutien de l'Etat, introduit de façon inédite le management de la diversité comme l'objet central d'une évaluation d'entreprises. Le label Diversité est une attestation de conformité qui certifie qu'un organisme, ou une entreprise, respecte les principes posés par un cahier des charges élaboré au niveau national. En ce sens, il est important de s'intéresser au contenu du cahier des charges, mais aussi aux acteurs qui sont intervenus dans son élaboration.

Une démarche de labellisation a été annoncée dès le plan Borloo en 2004. Impulsé par l'ancien Ministre délégué à l'égalité des chances, Azouz Begag, à la fin de l'année 2005, le processus d'élaboration du label Diversité a été relancé en 2007 par l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) à la demande de la Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté (DAIC) du Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire. L'ANDRH a été ainsi l'interlocuteur désigné par l'Etat pour commander à l'AFNOR, organisme de normalisation et de certification, un label Diversité, dont l'élaboration a été financée par l'Etat. Le label Diversité a été élaboré par l'AFNOR sur la base de plusieurs sources : entretiens avec des dirigeants d'entreprises ayant déjà mis en place des mesures de gestion de la diversité dans leurs entreprises, Charte de la diversité, législations française et européenne anti-discrimination, accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, travaux européens relatifs à la lutte contre les discriminations, norme NF X50-784 en cours de conception lors de l'élaboration du label Diversité. Intitulée « Politique des Ressources Humaines pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations », la norme NF X50-784, homologuée le 22 août 2008, est entrée en vigueur le 5 septembre 2008. Ensemble de critères qualifiant une gestion de la diversité comme optimale, cette norme a été établie avec la coopération et l'accord général des parties concernées, ici représentés par l'ANDRH, et l'approbation d'un organisme reconnu à activité normative, en l'occurrence l'AFNOR⁹⁰. L'ensemble des spécifications techniques ainsi élaborées sont achetées par les entreprises qui s'en servent comme une « boîte à outils » dans la mise en place d'une gestion de la diversité. La norme NF X50-784 est une norme non certifiable. Sa mise en oeuvre ne fait donc pas l'objet d'une évaluation par l'AFNOR⁹¹. Cependant, la norme peut aider les entreprises à répondre aux demandes du cahier des charges du label Diversité. Lancée initialement en France, cette norme a pour vocation d'inspirer l'élaboration d'une norme européenne⁹².

Le processus de labellisation comprend une évaluation *in situ* conduite par AFNOR Certification. Les résultats de l'évaluation sont soumis, sous la forme d'un rapport et de préconisations, à la Commission de labellisation « Label Diversité », dont l'avis vient informer la décision d'AFNOR Certification d'accorder ou non le label. Cette Commission de labellisation est composée de représentants de l'Etat, de représentants d'organisations syndicales de salariés et d'employeurs, de représentants de l'ANDRH et de personnalités qualifiées. Sa présidence est assurée par l'Etat, et sa vice-présidence par l'ANDRH.

⁹⁰ Association française de Normalisation.

⁹¹ Contrairement aux normes certifiables comme la norme ISO 9001, pour lesquelles l'AFNOR peut évaluer les entreprises et délivrer un certificat de conformité.

⁹² Entretien téléphonique conduit par le CRÉDOC avec AFNOR Certification en octobre 2008.

Le « cahier des charges de labellisation » indique aux organismes les critères à satisfaire pour se voir délivrer le label Diversité. Le processus d'évaluation d'Afnor-Certification porte sur cinq « domaines » pour contrôler ce que le cahier des charges désigne comme la « politique diversité » des entreprises.

1. Afnor-Certification vérifie qu'un état des lieux a été dressé sur la diversité, les dispositions potentiellement discriminatoires, et les dispositifs « favorisant la diversité, l'égalité des chances, et la lutte contre les discriminations » pour y remédier. Les représentants du personnel doivent être associés.
2. La direction de l'organisme doit s'engager formellement à mettre en place et soutenir la conduite d'une gestion de la diversité : il s'agit pour elle de définir des objectifs, de faire état de son engagement auprès du personnel, d'assurer le respect de la loi relative à la non-discrimination, de définir clairement les responsabilités de chacun en la matière, de consacrer des moyens humains au suivi de la politique de diversité, de proposer aux partenaires sociaux de s'impliquer dans la mise en oeuvre de la gestion de la diversité (et, peut-on remarquer, non dans son élaboration), de lancer et promouvoir des plans d'actions pour atteindre des objectifs fixés.
3. Une « politique diversité » comprend la communication interne de l'engagement de l'organisme en matière de diversité auprès de l'ensemble du personnel, la sensibilisation du personnel contre les stéréotypes et sur les avantages de la diversité, ainsi que la formation des cadres et des représentants du personnel à qui reviennent la conduite et le soutien des actions de diversité.
4. Une gestion efficace de la diversité doit être un aiguillon dans la conduite des activités de l'entreprise. Des procédures de rationalisation doivent être mises en place en ce sens dans le recrutement, l'accueil et l'intégration de nouveaux salariés, la gestion des carrières, la formation, la communication externe, les relations avec les fournisseurs, les relations avec les clients et à travers une mise en place de partenariats territoriaux dans un objectif de développement économique local.
5. L'entreprise doit procéder à un suivi et une évaluation des actions, tant du point de vue des moyens mis en oeuvre que des résultats (mesure de la diversité, analyse des pratiques, identification des plaintes).

Comme pour beaucoup de labels et de certificats, les entreprises peuvent choisir parmi leurs activités et leurs sites de production ceux qu'elles souhaitent voir évaluer et labelliser. Une telle possibilité rend le label plus accessible : chaque étape de changement peut être validée par le processus de labellisation, encourageant ainsi la poursuite des efforts dans les autres activités et sites de l'entreprise. Il y a bien sûr le risque que l'obtention du label pour une partie des activités ou sites soit valorisée dans un plan de communication comme preuve de la bonne conduite de l'*ensemble* de l'entreprise.

Comme la Charte de la diversité, le label Diversité repose sur une démarche volontaire de l'entreprise. Néanmoins, une fois qu'elle a accepté le principe de labellisation, l'entreprise est soumise à un cadre plus contraignant pour pouvoir bénéficier des retombées positives en terme d'image. Le label Diversité se place au-delà d'un simple engagement et repose sur l'évaluation

par un organisme extérieur des pratiques effectives de l'entreprise. Une fois obtenu, le label n'est valable que pendant une durée limitée, à savoir trois ans. En outre, l'entreprise fait l'objet d'une évaluation intermédiaire dix-huit mois après l'obtention du label afin de vérifier que des dispositifs ont été mis en place pour assurer la continuité des instruments de gestion de la diversité constatés lors de la labellisation.

On assiste ainsi à la construction progressive d'une conception française de la gestion de la diversité négociée entre les entreprises privées, les organisations syndicales et les pouvoirs publics. Un relatif consensus s'est installé pour faire de la gestion de la diversité un pont entre les intérêts des entreprises, la défense des salariés et les politiques publiques de réduction des inégalités sur le marché du travail. Les acteurs de ce processus de co-construction poursuivent chacun des objectifs qui leur sont propres et peuvent entrer en conflit :

- Les réseaux d'entreprises et les organisations patronales visent à participer à l'élaboration des politiques de réduction des inégalités pour faire en sorte que celles-ci n'entraient pas la liberté de choix des entreprises dans la conduite de leur activité ;
- Les organisations syndicales choisissent d'investir la diversité pour ne pas être écartées d'une démarche au départ managériale ;
- L'Etat cherche à engager les entreprises dans la voie d'une attitude socialement responsable pour une réalisation effective des objectifs des politiques publiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances.

La confrontation de ces logiques a demandé un grand nombre d'ajustements, et ne s'est pas faite sans concessions.

CHAPITRE 3. LA GESTION DE LA DIVERSITE COMME OUTIL DE REGULATION PUBLIQUE

Par leur choix de certains modes d'action publique pour encadrer le développement de la gestion de la diversité, les pouvoirs publics légitiment clairement le rôle d'initiative des entreprises. L'implication des acteurs privés dans la réalisation d'objectifs de politiques publiques a pour ambition d'encourager les entreprises à aller au-delà du simple respect des procédures légales, pour adhérer aux finalités présentes derrière ces obligations. L'intervention de l'Etat dans la définition de la gestion de la diversité peut alors être interprétée comme une utilisation d'instruments supplémentaires pour orienter de manière indirecte les comportements des entreprises au-delà des outils traditionnels de contrainte publique. Néanmoins, le manque de lisibilité de la position des pouvoirs publics et la marge de manœuvre offerte *de facto* aux acteurs privés rendent pour l'instant aléatoires les effets d'un recours à la gestion de la diversité comme instrument de régulation publique.

1. LE RECOURS A DES INSTRUMENTS D'ACTION PUBLIQUE INCITATIFS

La légitimation et le travail de diffusion par les pouvoirs publics du modèle de la gestion de la diversité, ont modelé la définition même de la gestion de la diversité et l'ont clairement adossée, comme au niveau européen, aux politiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances qu'elle est censée compléter. Ainsi, l'Accord National Interprofessionnel (ANI), signé en 2006, souligne que *« le respect de la promotion du principe d'égalité des chances et de traitement doivent être au centre des préoccupations de l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale. Ce principe doit guider les entreprises et leurs salariés à nourrir leur réflexion au regard de ce qu'on appelle aujourd'hui la diversité. [...] Par rapport à la notion de non-discrimination retenue par le législateur pour figurer dans le Code du travail et le Code pénal et dans le cadre de laquelle les parties entendent s'inscrire, le concept de diversité constitue une approche complémentaire et dynamique. [...] Sur un tel sujet, la loi ne peut pas tout ; c'est l'implication de chacun, entrepreneurs, salariés, représentants des organisations syndicales, clients, qui fera avancer la pluralité et la diversité dans l'entreprise »*⁹³. En retour, les pouvoirs publics appuient le postulat que, par-delà les obligations légales, la discrimination et, *a fortiori*, l'incapacité à tirer profit de la diversité de la société française relèvent d'une erreur stratégique de la part des entreprises au regard de leur objectif de développement économique.

La gestion de la diversité est présentée dans les textes institutionnels comme une affaire privée, relevant des techniques de gestion propres aux entreprises. L'Etat n'intervient que pour faciliter

⁹³ Accord national interprofessionnel relatif à la Diversité dans l'entreprise, signé le 12 octobre 2006 par le Medef, la CGPME, l'UPA, la CFTD, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT-FO, la CGT. L'ANI est disponible sur <http://www.charte-diversite.com/fiche-outil.php?id=24>

les initiatives privées sous la forme de dispositifs d'accompagnement et d'incitation. Son action d'accompagnement de pratiques privées détermine le choix des « instruments d'action publique » mis en œuvre, au sens de dispositifs techniques mobilisés dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'une politique publique, dans le but d'atteindre des objectifs plus ou moins définis, et qui sont porteurs d'une certaine conception de la régulation publique. Comme Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès le montrent, les instruments d'action publique ne sont en effet pas seulement des outils neutres ; ils sont eux-mêmes porteurs de valeurs, d'une conception idéologique de la réalité, indépendamment des intentions politiques qui dictent leur mobilisation⁹⁴.

Dans le cas de la diversité, les principaux instruments mis en œuvre avec la collaboration, si ce n'est à l'initiative, des pouvoirs publics, reposent essentiellement sur, d'une part, la communication et, d'autre part, la co-construction de la gestion de la diversité entre les pouvoirs publics, les acteurs privés et les partenaires sociaux. L'information et la communication prennent une place prépondérante dans l'accompagnement public de la gestion de la diversité. Elles contribuent à la définition du problème posé, ici la diversité de la main d'œuvre, et des solutions proposées, à savoir la gestion de la diversité : « L'information publique devient ainsi un enjeu considérable qui permet d'orienter les demandes et "les termes du choix" »⁹⁵. Le travail de communication des pouvoirs publics passe par la promotion d'initiatives privées considérées comme exemplaires, avec la diffusion de la Charte de la diversité et de sa liste de signataires, et la diffusion de bonnes pratiques d'entreprises. Le lancement du label Diversité par l'Etat a également pour but d'agir sur la réputation et l'image des entreprises comme leviers de mobilisation des acteurs privés. Par son action de relais et de reconnaissance quasi officielle du *bon* comportement de certaines entreprises, l'Etat souhaite inciter l'ensemble des acteurs privés à se conformer aux objectifs assignés à la gestion de la diversité pour bénéficier d'une large communication sur leur engagement éthique et, par la même occasion, sur leurs activités économiques principales.

Par ailleurs, l'Etat appuie une définition et des supports de diffusion de la gestion de la diversité co-construits, si ce n'est élaborés par le secteur privé et légitimés *a posteriori* par les pouvoirs publics. Le contenu de la Charte de la diversité comme celui du cahier des charges du label Diversité ont été rédigés par le secteur privé : la Charte par l'Institut Montaigne et le label par AFNOR-certification, tous deux à partir d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises. Les deux textes ont été validés *a posteriori* par les pouvoirs publics, *de facto* dans le cas de la Charte qui a bénéficié du relais des pouvoirs publics, formellement dans le cas du cahier des charges du label validé par une commission constituée de partenaires sociaux, de membres de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) et d'administrations de l'Etat. L'appui de l'Etat pour l'aboutissement à une définition négociée de la gestion de la diversité sous-tend également son action de pression auprès des partenaires sociaux pour la négociation de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la diversité dans l'entreprise. La dimension co-

⁹⁴ Pierre LASCOUMES, Patrick LE GALES [2004], « L'Action publique saisie par ses instruments », in Pierre LASCOUMES, Patrick LE GALES (sous la direction de) [2004], *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, p.13, en italique dans le texte.

⁹⁵ Pierre LASCOUMES, Patrick LE GALES [2004], *ibid.*

construite de la gestion de la diversité a pour objectif de créer l'adhésion des entreprises aux objectifs de mode managérial. Mais elle marque également une recherche de légitimité auprès des entreprises par un recours à leurs compétences techniques et gestionnaires dans l'élaboration de solutions concrètes. Ainsi le contenu des actions de la gestion de la diversité n'est pas défini *a priori* par ses promoteurs, mais se fait de manière empirique, au fil de l'eau, par le recueil de bonnes pratiques éprouvées sur le terrain. En outre, sous la pression de l'Etat, les partenaires sociaux ont été impliqués dans la définition concertée de la gestion de la diversité pour en faire un objet de négociation collective. La reconnaissance des partenaires sociaux comme des acteurs à part entière de la gestion de la diversité a été récemment confirmée par leur introduction dans la commission de labellisation constituée en décembre 2008 autour du label Diversité.

2. UN DISCOURS SUR LA GESTION DE LA DIVERSITE BROUILLE

Nonobstant le développement de dispositifs publics d'incitation et d'encouragement, les objectifs assignés à la gestion de la diversité telle que portée par l'Etat restent flous. Le caractère négocié des textes fondant la gestion de la diversité a pour conséquence une asymétrie dans les définitions qui lui sont attribuées, traduisant les rapports de force des parties prenantes à leur élaboration. En outre, la gestion de la diversité mêle des logiques et des finalités différentes, potentiellement concurrentes, sans qu'aucune indication ne soit donnée sur la manière de les hiérarchiser ou de les concilier. Il en ressort un discours institutionnel brouillé, portant à confusion non seulement sur les intentions ultimes des promoteurs privés et publics de la nouvelle pratique managériale, mais également sur les moyens concrets qu'ils proposent de mettre en œuvre dans le cadres d'une gestion de la diversité.

2.1. Un contenu laissé à la libre appréciation des entreprises

2.1.1. Une définition des publics-cibles variable

La définition française de la « diversité » est clairement rattachée au concept de « discrimination » et semble faire consensus. Selon la Charte de la diversité, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la diversité dans l'entreprise et le label Diversité, tous trois soutenus par l'Etat, la diversité est définie par les différences qui constituent des motifs de discrimination cités par la loi, à savoir : l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse, l'âge, la situation de famille, les caractéristiques génétiques. Pourtant, la Charte de la diversité, l'ANI et le label Diversité ne se concentrent pas *in fine* sur les mêmes publics. Tout d'abord centrée sur les « minorités visibles » et les publics particulièrement éloignés de l'emploi, la Charte de la

diversité est aujourd'hui élargie à tous les motifs de discrimination. Parallèlement, bien que les partenaires sociaux reconnaissent la définition exhaustive de la diversité, ils choisissent dans l'Accord National Interprofessionnel de se concentrer, dans un premier temps est-il précisé, sur les minorités ethniques et les habitants des quartiers. Le label Diversité vise pour sa part les individus potentiellement concernés par les discriminations définies par la loi, à l'exception des discriminations fondées sur le genre qui font déjà l'objet d'un label Egalité.

2.1.2. Des exigences essentiellement procédurales

Le caractère essentiellement procédural des textes fondant la gestion de la diversité. La Charte de la diversité, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise comme le label Diversité engagent les entreprises à mettre en place des procédures, mais n'indiquent pas les résultats visés par ces mesures. Les trois textes recommandent notamment :

- La formation ou la sensibilisation des cadres et des salariés aux enjeux de la lutte contre les discriminations et de la diversité ;
- Le dialogue avec les représentants des personnels sur la situation de l'entreprise et sur la mise en place d'une gestion de la diversité ;
- La formalisation d'un suivi concernant la situation de l'entreprise en terme de diversité, les actions mises en œuvre et leurs résultats, ainsi que la mise à disposition de moyens humains pour ce faire.

Les engagements pris par les entreprises à travers ces textes relèvent donc davantage de procédures recommandées dans toute stratégie d'accompagnement du changement, associant les différentes parties prenantes à la mise en œuvre d'actions décidées par la direction et organisant son suivi, sans que le contenu de ce changement soit véritablement précisé.

A l'exception de la mise en place d'actions relevant de la prévention de la discrimination, dont le principe est clairement posé dans les trois textes, le contenu de la gestion de la diversité demeure flou et aléatoire. La gestion de la diversité est souvent expliquée de manière tautologique : les dirigeants sont invités à mettre en place une gestion de la diversité pour « répondre aux enjeux de la diversité », ou permettre « la recherche de la diversité » au sein de l'entreprise. La Charte de la diversité suggère certes de refléter dans les effectifs de l'entreprise la diversité démographique de la société française, mais cette idée n'est pas reprise dans les deux autres documents. L'obligation de passer, de manière transversale, l'ensemble des activités de l'entreprise – recrutement, gestion des carrières, communication externe, relations avec les acteurs externes, etc. – au crible de la gestion de la diversité n'est évoquée que par le cahier des charges du label Diversité. Hormis le principe de prévention des discriminations, les objectifs et le contenu assignés à la gestion de la diversité semblent être laissés à la libre appréciation des entreprises, selon ce qu'elles considèrent être leurs besoins spécifiques. Les objectifs de la gestion de la diversité en terme de résultats attendus n'apparaissent ni dans les textes d'engagement que sont la Charte de la diversité ou l'ANI, ni dans le cahier des charges du label Diversité. Les « bonnes pratiques », diffusées par les réseaux d'entreprise et par les pouvoirs publics, et participant à la définition des actions de ce qui constitue une *bonne* gestion

de la diversité, n'apparaissent que sous la forme de suggestions proposées de manière décentralisée par plusieurs entreprises considérées comme « leaders » dans le domaine. La pertinence de ces bonnes pratiques est laissée à l'appréciation de chaque entreprise qui reste libre de s'en inspirer ou non.

2.2. Un positionnement des administrations publiques inégal

Outre le flou de la définition de la gestion de la diversité, le message véhiculé par l'ensemble des acteurs publics ou liés à l'Etat manque de cohérence globale, avec des positionnements contrastés. Alors que la gestion de la diversité a été fortement relayée par le Ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances entre 2005 et 2007 et par le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire depuis 2007, elle est évoquée avec parcimonie par les acteurs publics les plus impliqués dans la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité. La HALDE, l'Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des Chances (ACSE) et le Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, s'appuient essentiellement sur les concepts de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité dans la définition de leurs missions et la présentation de leurs actions. Ils mobilisent certes le terme de « diversité », pour relayer des initiatives privées et européennes, telles que la Charte de la diversité, mais sans le définir, ni expliquer dans quelle mesure celui-ci s'articule à la lutte contre les discriminations et à la politique d'égalité des chances.

3. L'ETAT ET LA GESTION DE LA DIVERSITE : UNE POSITION DE REGULATION OU DE LAISSEZ FAIRE ?

Le choix des instruments d'action publique dans la définition et l'accompagnement de la gestion de la diversité crée un mode de régulation fondé sur l'incitation. Peut-on en conclure un recul de l'Etat dans le domaine de la promotion de l'égalité ? Il semble prématuré d'apporter une réponse à cette question, car la place accordée à la gestion de la diversité par rapport aux politiques publiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances n'est pas définie avec précision.

La gestion de la diversité investit de nouvelles dimensions de la relation de travail et de l'organisation de la production, dans la mesure où elle encourage la mise en place d'actions non-imposées par la loi dans la gestion des ressources humaines, mais également la création de produits et services, ou encore la relation avec la clientèle, les administrés ou les patients. Par sa contribution à la définition de la gestion de la diversité, l'Etat investit de manière discrète des domaines qui ne sont pas les siens. Cette intervention dans la définition du *bon management* dépasse les expérimentations circonscrites dans le cadre de partenariats ponctuels entre l'Etat

et un nombre limité d'entreprises, comme ceux développés par la DPM et le FASILD⁹⁶. Elle a pour vocation de créer un changement de perceptions et de comportements par la construction d'un nouveau paradigme managérial qui s'impose potentiellement à toutes les entreprises. En ce sens, on peut envisager un surplus de régulation de la part des institutions publiques qui investissent des domaines qui relevaient jusqu'alors de la décision privée pour les adapter à des objectifs de politiques publiques, à savoir la réduction des inégalités.

Toutefois, la marge de manœuvre laissée pour l'instant aux entreprises dans leur interprétation de la gestion de la diversité est grande. Le cadre négocié de la définition de la gestion de la diversité entre acteurs privés, partenaires sociaux et pouvoirs publics peut certes avoir un effet d'entraînement des entreprises vers la mise en place d'actions concrètes pour la réduction des inégalités. Cependant, il relève d'un consensus établi sur le plus petit dénominateur commun entre les intérêts des différentes parties prenantes. Le rôle pilote du secteur privé a en outre favorisé une définition distendue des principes et des objectifs. Les entreprises disposent ainsi d'un espace d'interprétation suffisant pour que la gestion de la diversité soit un choix peu contraignant, adaptable à ce qu'elles sont prêtes à changer au sein de leur organisation en échange de retombées positives sur leur image. Les entreprises peuvent ainsi afficher une politique de diversité définie selon leurs besoins économiques. Leur discours sur la gestion de la diversité peut mettre en avant certains critères de différences pour en écarter d'autres, en fonction des impératifs propres aux sociétés. Ainsi, la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs suscite des déclarations en faveur de publics spécifiques, comme les femmes dans le bâtiment, les minorités ethniques dans le secteur bancaire, ignorant d'autres profils. A titre d'exemple, le positionnement du secteur du BTP sur l'embauche et le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés risque d'être pour le moins absent de leur discours sur la diversité, compte tenu des coûts d'adaptation particulièrement lourds des conditions et lieux de travail pour ces publics.

Enfin, l'articulation de la gestion de la diversité avec les politiques publiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances n'est pas entièrement explicitée. La gestion de la diversité constitue-t-elle un complément à des politiques publiques qui vont continuer de se

⁹⁶ A partir de 1999, l'Etat engage une politique partenariale pour encourager les acteurs de l'emploi à s'engager dans la lutte contre les discriminations raciales. Outre la formation du service public de l'emploi et la sensibilisation des partenaires sociaux, avec notamment la formation des cadres syndicaux, la Direction des Populations et des Migrations (DPM) s'est en effet associée avec le FASILD pour nouer, sur la base du volontariat, des liens avec le monde économique : ADECCO, ADIA, Institut du mécénat de solidarité (ISM), Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM), Eiffage Construction, MACIF, Association Nationale Des Chefs du Personnel (ANDCP), ... Nos propres observations, liées à une intervention à titre de cabinet d'études dans un accord-cadre, témoignent du caractère à la fois incitateur et négocié de cette démarche partenariale entre les pouvoirs publics et le secteur privé, susceptible d'aboutir à la préconisation de mesures favorisant la prévention et la lutte contre les discriminations raciales tout en tenant compte des capacités de changement des entreprises.

Cf. Patrick AUBERT, Nouredine BOUBAKER [2004], *La politique de lutte contre les discriminations raciales dans le domaine de l'emploi*, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, Note n°50. Le CREDOC a participé à cette politique partenariale avec la réalisation d'une recherche-action reposant sur une enquête de terrain dans une dizaine d'entreprises du bâtiment. Cf. Isabelle VAN DE WALLE [2003], *Les processus de recrutement et de professionnalisation des jeunes ouvriers dans les métiers du bâtiment : intégration de jeunes d'origine étrangère et lutte contre les discriminations raciales*, étude réalisée à la demande d'Eiffage-Construction, du ministère de l'Emploi et du FASILD. Cf. également Isabelle VAN DE WALLE [2004], *Les relations interculturelles dans les exploitations maraîchères*, étude réalisée à la demande de la Fédération Nationale des Producteurs de Fruits et Légumes, et du FASILD.

renforcer, ou son avènement marque-t-il la volonté d'une transmission partielle au secteur privé du traitement de la réduction des inégalités ? En d'autres termes, la gestion de la diversité sera-t-elle la voie privilégiée, voire unique, pour lutter contre les discriminations dans l'emploi à l'égard de certains groupes, alors que la législation anti-discrimination renforcera ses contraintes auprès des entreprises pour d'autres groupes ?

On constate de fait un renforcement de la contrainte légale pesant sur les entreprises concernant l'égalité entre les hommes et les femmes et l'emploi des travailleurs handicapés. La loi sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes du 9 mai 2001 vise à rendre plus opérante la loi dite Roudy de 1983 et renforce ses dispositions. La nouvelle loi précise 21 indicateurs chiffrés devant être présentés dans le rapport de situation comparée, et affichés sur les lieux de travail. Surtout, elle fait de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes un thème majeur spécifique de la négociation collective avec, non plus la possibilité, mais l'*obligation* de négocier au niveau de l'entreprise et de la branche tous les trois ans, ainsi qu'une « obligation de prendre en compte de façon intégrée l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des négociations obligatoires ». Le non-respect de cette obligation se traduit par les mêmes sanctions pénales que celles prévues en cas de non-négociation sur les autres thèmes obligatoires. La loi sur l'égalité salariale du 23 mars 2006 prévoit que d'ici au 31 décembre 2009 toutes les entreprises de 50 salariés et plus aient négocié un plan de résorption des écarts salariaux entre les hommes et les femmes qui comportera des mesures de rattrapage salarial. Si nécessaire, une contribution financière assise sur la masse salariale sera introduite pour les entreprises qui n'auront pas ouvert de négociations. Parallèlement, la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » renforce le principe de non-discrimination, étend aux trois fonctions publiques l'obligation faite aux entreprises de 20 salariés d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leurs effectifs, et prévoit une pénalisation plus forte, passant à 1 500 fois le taux horaire du SMIC pour les entreprises n'employant aucun travailleur handicapé trois années consécutives.

Même si l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est encore loi d'être respectée⁹⁷, on assiste ainsi à un fort renforcement de la contrainte publique pesant sur les entreprises pour donner une réalité pratique à l'intégration professionnelle des travailleurs handicapés et à l'égalité professionnelle des hommes et des femmes. Par contraste, les programmes d'égalité des chances visant les minorités ethniques demeurent encore inscrits dans une approche d'égalité territoriale et sociale, centrée sur les quartiers de la politique de la ville. La prévention des discriminations dans les entreprises à l'encontre des personnes d'origine noire, maghrébine et asiatique, et notamment de leurs classes moyennes, relève de l'initiative des entreprises à travers la gestion de la diversité, sans que l'Etat leur impose des obligations fortes, si ce n'est celle d'une introduction de quotas, du

⁹⁷ Cf. Jacqueline LAUFER [2006], « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise... », op. cit. ; Isabelle VAN DE WALLE [2008], *L'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes dans les établissements de 50 salariés et plus en Haute-Normandie*, étude statistique réalisée à la demande de la DRTEFP et de la DRDFE ; Isabelle VAN DE WALLE [2008], *L'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes dans les établissements de 50 salariés et plus en Poitou-Charentes*, étude statistique réalisée à la demande de la DRTEFP et de la DRDFE.

moins celle de négocier avec les institutions représentatives des salariés, comme c'est le cas pour les femmes.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

AGENCE FRANCE PRESSE [2008], « Discriminations au travail : un 'label diversité' pour quoi faire ? », *AFP*, 13 juin, www.afp.com

Bernard E. ANDERSON [1996], The Ebb and Flow of Enforcing Executive Order 11246, *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association San Francisco, CA, January 5-7, 1996 (May, 1996), pp. 298-301.

Matthieu ANGOTTI, Elodie DAVID-ALBERROLA, Anne LOONES [2007], « Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi », *Cahiers de Recherche du CREDOC*, n°234.

Isabelle BARTH, Christophe FALCOZ (sous la direction de) [2007], *Le management de la diversité. Les enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.25-49.

Claude BEBEAR [2004], *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, novembre 2004.

Anne-Françoise BENDER [2007], « L'approche de la diversité dans les pays anglo-saxons » , in Isabelle BARTH et Christophe FALCOZ (sous la direction de), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.215-232.

Anne-Françoise BENDER, Frédérique PIGEYRE [2003], « Gestion des ressources humaines et diversité », Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, Les cadres et ingénieurs au regard du genre, juin.

Stephen BOUCHER, Martine ROYO [2006], *Les think tanks. Cerveaux de la guerre des idées*, Paris, Editions du Félin.

Laurie BOUSSAGUET, Sophie JACQUOT, Pauline RAVINET (sous la direction de) [2006], *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2e édition revue et corrigée.

Marianne BRITTON, Bruno MARESCA, Isabelle VAN DE WALLE [2007], *Diagnostic stratégique sur les discriminations dans l'emploi des populations issues de l'immigration des quartiers Monclar et Champfleury d'Avignon*, Paris, CREDOC, étude réalisée à la demande de l'ACSE (Agence Nationale de la Cohésion Sociale et l'Egalité des Chances).

Gwénaëlle CALVES [2008], « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, n°148, avril, pp.34-45.

Gwénaëlle CALVES [1998], *L'Affirmative Action dans la jurisprudence de la Cour Suprême des Etats-Unis. Le problème de la discrimination positive*, Paris, LGDJ.

COMMISSION EUROPEENNE [2006], *La Diversité au travail, 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises*, DG Emploi, Affaires Sociales et Egalité des Chances de la Commission européenne.

COMMISSION EUROPEENNE [2003], *Coûts et Bénéfices de la Diversité*, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.

Annie CORNET, Christine DELHAYE [2006], « Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique », *La Lettre du management responsable*, n°5, mai.

LES ECHOS [2008], « Le label 'diversité' des entreprises sera lancé en juin », *Les Echos*, 5 février, www.lesechos.fr

Didier FASSIN [2002], « L'invention française de la discrimination », *Revue française de science politique*, vol. 52, n°4, pp. 403-423.

Denis FOUGERE, Julien POUGET [2004], « L'emploi public s'est-il diversifié ? Sexe, niveau d'études, origine sociale et origine nationale des salariés de la fonction publique et des collectivités territoriales », Complément au *Rapport sur la diversité de la fonction publique* remis par Madame Dominique VERSINI au Ministre de la Fonction Publique et de la réforme de l'Etat, Paris, La Documentation Française.

Alain GAVAND [2006], *Prévenir la discrimination à l'embauche : pourquoi et comment agir ?*, Editions d'Organisation.

Sibylle GOLLAC [2005], « La fonction publique : une voie de promotion sociale pour les enfants des classes populaires ? Une exploitation de l'enquête Emploi 2001 », *Sociétés contemporaines*, n°58, pp. 41-63.

HALDE [2005], Rapport annuel 2005.

Romain HUËT et Morgane CANTRELLE [2006], « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoire*, Varia, mis en ligne le 3 mars, <http://developpementdurable.revues.org>

Anne-Catherine HUSSON-TRAORE [2007], « Entrepreneurs : mobilisation contre les discriminations », *Novethic*, 1er juillet, www.novethic.fr

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE [2006], *Analyse du contenu des accords d'entreprises en lien avec la diversité en France*, février 2006.

Erin KELLY, Frank DOBBIN [1998], "How Affirmative Action became Diversity Management", *American Behavioural Scientist*, vol.47, n°7, Avril, pp.960-985.

Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN [2005], « Femmes et performance des entreprises. L'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin.

Marie-Thérèse LANQUETIN [2006], « L'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes réalisée en 5 ans ! », *Droit social*, Juin, n° 6, pp. 1-13.

Pierre LASCOUMES, Patrick LE GALES (sous la direction de) [2004], *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Jacqueline LAUFER [2007], « L'égalité professionnelle hommes femmes, une mise en perspective » in Isabelle BARTH, Christophe FALCOZ (sous la direction de), *Le management de la diversité. Les enjeux, fondements et pratiques*. L'Harmattan, pp.25-49.

Jacqueline LAUFER, Rachel SILVERA [2006], «L'égalité des femmes et des hommes entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, n°97, avril, pp.245-271.

Jean-René LECERF [2004], *Rapport fait au nom de la commission des Lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale sur le projet de loi, adopté par l'assemblée nationale, portant création de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité*, Sénat, n°65, annexe au procès verbal de la séance du 17 novembre 2004.

LIAISONS SOCIALES [2006], « Diversité dans l'entreprise, Accord national interprofessionnel du 11 octobre 2006 », *Liaisons Sociales*, n°292, 27 novembre.

Bruno MARESCA, Armelle ROBIN, Anne DUJIN [2007], *Les bonnes pratiques dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité dans les petites et moyennes entreprises en France et en Europe*, Paris, CRÉDOC, étude réalisée à la demande de la Halde.

Bruno MARESCA, Isabelle VAN DE WALLE, Brigitte MASSON [2001], *Comment poser une question qui ne se pose pas ? L'accès des français et des natifs des Dom-Tom aux fonctions d'encadrement dans les entreprises et les administrations*, Paris, CREDOC, étude réalisée à la demande du Haut Conseil à l'Intégration et financée par la Direction des Populations et des Migrations.

Gilles MASSARDIER [2003], *Politiques et action publiques*, Paris, Armand Colin.

Michèle E. MOR BARAK [2005], *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, CA, USA, Sage Publications.

Olivier NOËL [2006], "Entre le modèle républicain de l'intégration et le modèle libéral de promotion de la diversité : la lutte contre les discriminations ethniques et raciales n'auroit-elle été qu'une parenthèse dans le politique publique en France ? », *Colloque CASADIS*, CGT, Montreuil, 8 novembre.

Jean-Marie PERETTI [2006], *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Editions de l'Oganisation.

Sébastien POINT [2007], "La Diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes", in Isabelle BARTH et Christophe FALCOZ (sous la direction de), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.233-256.

Sébastien POINT, Val SINGH [2003], "Defining and dimensionalising diversity : evidence from corporate websites accross Europe », *European Management Journal*, vol. 21, n° 6, p. 750-761.

Marie-Christine PAUWELS [2004], « Le *Diversity Management*, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, n°101, septembre, pp. 107-122.

Daniel SABBAGH [2003], *Egalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux Etats-Unis*, Paris, Economica.

Yazid SABEG, Laurence MEHAIGNERIE [2004], *Les oubliés de l'égalité des chances : participation, pluralité, assimilation... ou repli ?*, Institut Montaigne.

Rachel SILVERA [2008], « Label diversité : outil de com ou réelle lutte contre les discriminations ? », *Rue89*, 28 septembre, www.rue89.com

Patrick SIMON [2003], "Comment la lutte contre les discriminations est passé à droite", *Mouvements*, vol. 4, n°52.

Patrick SIMON, Sylvie ZAPPI [2003], "La lutte contre les discriminations : la fin de l'assimilation à la française?", *Mouvements*, n°27/28, mai-juin-juillet-août.

M. STEWART, L. LINDBURGH [1997], *Gaining from Diversity*, Brussels, European Business Network for Social Cohesion.

Emma STRINGFELLOW? Cordula BARZANTNY [2005], « *Est-ce que la gestion de la diversité contribue à l'égalité des chances ? Comparaison européenne et revue de la littérature* », Premières Rencontres de la diversité à l'IAE de Corte, 8 octobre.

Alexandre TANDE [2008], « La notion de discrimination dans les discours de l'action publique en France (1992-2005) : entre intégration et égalité des chances », *Informations Sociales*, n°148, avril, pp.96-105.

Isabelle VAN DE WALLE, avec la collaboration de Pierre TARDIEU [2004], "Droit communautaire et mesures nationales de lutte contre les discriminations raciales dans l'emploi", *Cahiers de recherche du CRÉDOC*, n°209.

Isabelle VAN DE WALLE [2004], "L'étude des discriminations raciales dans l'entreprise. Concepts et méthodes", *Cahiers de recherche du CRÉDOC*, n°196.

Isabelle VAN DE WALLE [2003], Les processus de recrutement et de professionnalisation des jeunes ouvriers dans les métiers du bâtiment : intégration de jeunes d'origine étrangère et lutte contre les discriminations raciales, étude réalisée à la demande d'Eiffage-Construction, du ministère de l'Emploi et du FASILD.

Isabelle VAN DE WALLE, Jérémy COUREL [2002], « Les discriminations dans le monde du travail. Une approche statistique des cadres d'origine étrangère ou natifs des DOM-TOM », *Cahiers de recherche du CRÉDOC*, n°171.

Laetitia VAN EECKHOUT [2008], « Un label Diversité pour lutter contre la discrimination dans les entreprises », *Le Monde*, édition du 13 septembre.

Pierres-Yves VERKINDT [2008], « Les discriminations dans les politiques d'emploi. Pour un rôle accru des partenaires sociaux. », *Informations sociales*, avril, n°148, pp.96-105.

Patrick WEIL [2005], *La République et sa diversité. Immigration, intégration, discriminations*, Paris, Les Editions du Seuil et La République des Idées.

John WRENCH [2007], *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*, Ashgate.

John WRENCH [1997], *European Compendium of Good Practice for the Prevention of Racism at the Workplace*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

John WRENCH, Paul TAYLOR [1993], *A Research Manual on the Evaluation of Anti-Discrimination Training Activities*, Geneva, International Labour Office.