

MILENA DOYTCHEVA

Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises

L'ANNÉE 2004 marque la conversion volontariste des grandes entreprises en France à la *promotion* « *L* de la diversité, expression qui tend à s'imposer depuis dans l'espace socio-politique et le débat public. Le mouvement pour *la diversité*, est initié par plusieurs rapports produits dans l'entourage de l'Institut Montaigne¹, et se traduit par le lancement d'une initiative patronale – la « charte de la diversité », texte qui engage les entreprises signataires à « chercher à refléter la diversité de la société française ». En quelques années, la thématique de la diversité s'est largement diffusée dans le monde économique : en 2006, un accord interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise est signé ; en 2008, environ 2 000 entreprises sont signataires de la charte, rejointes également par un certain nombre de collectivités territoriales ; en septembre 2008, un « label diversité » a été créé avec le soutien des pouvoirs publics.

Dans l'esprit de ses promoteurs, l'initiative de la charte est explicitement liée à la question des discriminations ethno-raciales et plus particulièrement à celle de la place des « minorités visibles »

1. Voir notamment Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne, 2004 ; Claude Bébéar, *Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Rapport au Premier ministre, 2004.

dans l'entreprise. Le rapport de Yazid Sabeg et de Laurence Méhaignerie, qui en lance l'idée, appelle à la mise en œuvre d'une « action positive à la française [afin] d'encourager de façon volontariste les entreprises à refléter dans leurs effectifs la diversité ethnique ». Or, en l'espace de quelques années, la diffusion du thème de la diversité dans le monde de l'entreprise s'est accompagnée d'une profonde transformation de son sens. La définition de la diversité s'est considérablement élargie pour inclure des préoccupations comme celles du handicap, de la « parité », de la gestion de la « deuxième partie de carrière » ou des « seniors », mais aussi de la « parentalité », de la « relation avec les écoles », etc. Ce sont les enjeux de ce mouvement d'élargissement sémantique et pratique du « champ de la diversité » que ce texte propose d'analyser, à partir d'une enquête sur les usages sociaux de la charte de la diversité en entreprise². On questionnera en particulier la manière dont ces développements prolongent aujourd'hui, à l'intérieur même du cadre anti-discriminatoire, une situation française historique marquée par l'occultation des rapports sociaux d'ethnicité et de « race »³.

En effet, en référence à une vision républicaine de la citoyenneté, les identifications particulières notamment ethno-religieuses et ethno- raciales ont été de longue date non-reconnues et invisibilisées dans l'espace public⁴. De ce point de vue, l'inscription de la lutte

-
2. Les développements présentés ici sont issus du projet de recherche « Inégalités, discriminations, reconnaissance : une étude sur les usages sociaux des catégories de la discrimination » conduit entre 2006 et 2008 avec le soutien de la DREES-MiRE. Voir Vincent Caradec (dir.), *Diffusion et appropriations de la « discrimination sur l'âge » en France*, Université de Lille 3-GRACC/ DREES-MiRE, décembre 2008 ; Milena Doytcheva, Myriam Hachimi, Denise Helly, Marion Dalibert, *De la lutte contre les discriminations à la « promotion de la diversité ». Une enquête sur le monde de l'entreprise*, Université de Lille 3-GRACC/ DREES-MiRE, décembre 2008. Les données sur lesquelles s'appuie cet article sont issues d'une enquête menée dans la métropole lilloise et au niveau national auprès d'une vingtaine d'entreprises signataires de la charte de la diversité et/ou identifiées au plan local comme ayant un investissement important sur la question, ainsi qu'auprès de clubs d'entreprises, chambres consulaires et intermédiaires de l'emploi privés et publics également mobilisés sur le thème de la diversité.
 3. Nous entendons les notions d'*ethnique* et d'*ethnicité* dans une approche dynamique et relationnelle comme les processus de construction sociale de l'altérité en référence, dans les termes de Max Weber, à la croyance en une ascendance commune. Nous utilisons le terme de « race » pour désigner les processus de construction sociale de différences phénotypiques et/ou culturelles marqués par l'importance des phénomènes d'hétéro-désignation et d'assignation identitaire et entre guillemets pour souligner l'opposition avec une conception biologique ou essentialiste et naturalisante.
 4. Dominique Schnapper, *La relation à l'Autre. Au cœur de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, 1997.

contre les discriminations sur l'agenda politique à la fin des années 1990 a introduit une tension, au cœur de l'action publique, entre la volonté politique de lutter contre les discriminations et la difficulté pratique d'approcher et de prendre en compte la dimension ethno-raciale⁵. Dans ce texte, nous montrerons comment ces décalages et paradoxes sont prolongés, gérés dans les pratiques des acteurs sociaux, en l'occurrence des entreprises, à travers un processus de redéploiement des actions en matière de « promotion de la diversité », marqué par un investissement croissant de questions comme celle de l'âge et du handicap, par exemple, et le contournement opportun, dans un certain nombre de situations, de la problématique du racisme et des discriminations raciales. Ce mouvement repose sur un rapport particulier au droit où, comme nous le verrons dans un premier temps, celui-ci est d'abord mobilisé pour justifier la mise en équivalence de systèmes et d'ordres de discrimination multiples, puis relativisé et mis à distance, comme nous le montrerons dans une deuxième partie, laissant se développer un champ important d'interprétation de ce qu'est la diversité et des manières d'y contribuer, dans un contexte d'action marqué par le faible degré de contrainte des politiques publiques antidiscriminatoires.

Politiques « globales » anti-discrimination, approches « inclusives » de la diversité

Dans les arguments invoqués par les firmes pour rendre compte de leur engagement en faveur de la diversité, le « risque juridique » ou la « conformité légale » apparaissent comme des motivations résiduelles, fortement distancées par des préoccupations liées à une meilleure « productivité » ou à l'image de l'entreprise⁶. Le cadre juridique anti-discriminatoire est néanmoins présent dans les interventions des entreprises puisque c'est principalement en référence au droit que le caractère « global » ou « étendu » de leurs politiques est justifié. De ce point de vue, la notion de diversité semble connaître dans ses acceptions une

5. Patrick Simon et Joan Stavo-Debaugé, « Les politiques anti-discrimination et les statistiques : paramètres d'une incohérence », *Sociétés contemporaines*, n° 53, 2004, p. 57-84. Jocelyne Streiff-Fénart, « Modèle républicain et discriminations ethniques : un dilemme français », *Faire Savoirs*, n° 1, mars, 2000 p. 69-76.

6. Sur ce point, voir l'article de Laure Bereni dans ce volume, p. 87-106.

évolution parallèle à celle du dispositif juridique et politique anti-discriminatoire, caractérisé par un mouvement d'extension des bases du principe de non-discrimination et par la stratégie d'une approche indifférenciée des discriminations.

« *L'universalité juridique* » de la non-discrimination

C'est l'article 13 du Traité d'Amsterdam qui est à l'origine, en 1997, de la politique anti-discriminatoire européenne. Il a été l'aboutissement d'un processus de mobilisations associatives et politiques où les questions de l'intégration des populations migrantes et de leurs descendants ont été centrales⁷. Cette centralité sociale et politique de l'immigration et du racisme dans les processus de « mise sur l'agenda » de la problématique anti-discriminatoire trouve cependant une traduction juridique en termes d'« universalisation⁸ » du principe de non-discrimination. L'article 13 du Traité d'Amsterdam pose « une approche horizontale des critères⁹ » retenant comme motifs prohibés « le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ». Comme le souligne Daniel Borrillo, cette approche relèverait pour partie d'une logique d'homogénéisation du traitement de différentes « catégories protégées » qui existent en droit communautaire, mais qui sont l'objet d'une prise en charge séparée et inégale¹⁰. Leur liste va toutefois rapidement s'allonger : la Charte européenne des droits fondamentaux retient en 2000 17 situations de discrimination prohibée dans une énumération qui se veut non exhaustive¹¹.

7. Virginie Guiraudon, « Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations : l'histoire de la directive "race" », *Sociétés contemporaines*, n° 53, 2004, p. 11-32.

8. Il existe une « universalité juridique » de la non-discrimination, selon l'expression de Marie-Thérèse Lanquetin, « La double discrimination à raison du sexe et de la race ou de l'origine ethnique », *Migrations-Études*, septembre 2004.

9. Olivier De Schutter, *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, Bruxelles, Presses Universitaires Européennes, coll. « Travail et Société », 2001.

10. Daniel Borrillo, « La politique antidiscriminatoire de l'Union Européenne », in Daniel Borrillo (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte, 2003.

11. L'article 21 prohibe « toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

La transposition des dispositions communautaires en droit national prolonge ce mouvement et se caractérise en France par ce que Gwénaële Calvès qualifie d'« expansion rapide » du droit anti-discriminatoire¹². Le mécanisme qu'elle identifie est double : élargissement d'abord du champ d'application, de la relation de travail (loi de 16 novembre 2001 qui est une première transposition des directives européennes) aux rapports locatifs (loi du 17 janvier 2002) et à la relation de soin (loi du 4 mars 2006) ; puis création de nouvelles catégories dont la liste, comme l'affirme l'auteure, « n'est sans doute pas close aujourd'hui¹³ ». La question du racisme et des discriminations raciales conserve cependant à la fin des années 1990 et au début de la décennie suivante une saillance particulière dans le débat politique et l'action publique : c'est notamment le FAS (Fonds d'action sociale), organe historique des politiques publiques « en faveur des immigrés et de leurs familles » qui est chargé de la lutte contre les discriminations à la faveur de la loi de 2001. Les mesures prises, comme la création du GED (Groupe d'études sur les discriminations), d'un numéro vert, le 114, pour recevoir les plaintes pour discrimination et des CODAC (Commissions départementales d'accès à la citoyenneté) prennent pour cible le racisme et les discriminations raciales. C'est avec la création de la Halde le 30 décembre 2004 que la stratégie d'une approche « globale » des discriminations s'impose institutionnellement et politiquement en France. Si la mission de préfiguration est confiée à Bernard Stasi connu pour les travaux qu'il a conduits sur l'immigration et la laïcité, la Haute Autorité aura pour compétence de traiter de toutes les discriminations : « son champ de compétence sera donc très large pour ne pas dire immense¹⁴ ». D'ailleurs le rapport de préfiguration préconise d'éviter une « définition trop précise [du] champ de compétence » car d'autres critères de discrimination doivent pouvoir être pris en compte par cette « autorité [qui] doit être envisagée de manière évolutive »¹⁵. Les motifs prohibés de discrimination pris en

12. Gwénaële Calvès, « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, n° 148, 2008, p. 34-45.

13. La loi de 16 novembre 2001 introduit des motifs prohibés comme « l'appartenance syndicale », « l'apparence physique », « le patronyme » auxquelles viendront s'ajouter les « caractéristiques génétiques » (loi du 17 janvier 2002), la « grossesse » (loi du 4 mars 2006).

14. Intervention de Philippe Bardiaux au colloque « La lutte contre les discriminations : initiatives publiques et pratiques d'entreprises », DARES, le 9 décembre 2004 à Paris.

15. Bernard Stasi, *Vers la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité*, Rapport au Premier ministre, Paris, 2004.

charge par la Halde sont multiples : l'« origine », le « sexe », la « situation de famille », l'« apparence physique », le « patronyme », l'« état de santé », le « handicap », les « caractéristiques génétiques », les « mœurs », l'« orientation sexuelle », l'« âge », les « opinions politiques », les « convictions religieuses », les « activités syndicales » et l'« appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une “race” »¹⁶.

On peut questionner les raisons pour lesquelles cette « approche globale » s'impose. S'agit-il d'un phénomène mécanique de transposition de l'« approche horizontale » des catégories établies par les textes juridiques ? Quelle a été ici l'incidence des mobilisations militantes selon des logiques « catégorielles » ? D'après Virginie Guiraudon, pour les organisations qui militent en faveur d'une prise en charge européenne de la question du racisme et des discriminations raciales au milieu des années 1990, l'association des problématiques peut s'apparenter à une « stratégie de diversion » qui permet de rassembler dans une coalition d'autres lobbies européens et de « détourner en partie l'attention des populations immigrées qui ne bénéficiaient pas toujours de la plus grande sympathie »¹⁷. Pour les « catégories moins protégées » (comme l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle), l'association avec des sujets plus anciens est vue comme une stratégie pouvant leur permettre de « bénéficier d'une expertise accumulée »¹⁸. En France, au moment de la création de la Halde, les arguments juridiques et institutionnels en faveur d'une « politique globale » soulignent qu'elle permettrait de mettre fin à « une situation hiérarchique des critères » lisible dans le droit¹⁹, de prévenir la dispersion et les approches sectorielles au profit d'une « unification des politiques publiques de lutte contre les discriminations »²⁰, de réaliser « des économies d'échelle »²¹.

16. HALDE, *Rapport annuel 2005*.

17. Virginie Guiraudon, « Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations... », art. cité.

18. Daniel Borrillo, « La politique antidiscriminatoire de l'Union Européenne », *op. cit.*

19. *Ibid.* Dans les textes européens, deux catégories sont l'objet d'une attention particulière : « le sexe » et « la race ou l'origine ethnique ». Le sexe apparaît comme la catégorie « la plus efficacement protégée », alors que c'est en matière d'ethnicité et de « race » que la protection contre les discriminations trouve ses frontières sociales les plus étendues (directive 2000/43). Les transpositions nationales ont eu tendance à homogénéiser les protections, voir par exemple pour l'orientation sexuelle Olivier De Schutter, *Homophobia and Discrimination on grounds of sexual orientation in the EU Member States – Part 1 – Legal analysis*, FRA, Vienne, 2008.

20. G. Calvès, « Sanctionner ou réguler... », art. cité.

21. Olivier De Schutter, *Homophobia and Discrimination on grounds of sexual orientation in the EU Member States*, *op. cit.*

Comme le souligne Gwénaële Calvès, cette perspective repose sur un raisonnement essentiellement juridique selon lequel les mécanismes pour définir la discrimination et lutter contre elle sont transposables d'un champ à l'autre. Par là même, elle fait abstraction des significations culturelles et politiques, les dynamiques sociales et institutionnelles propres à chacun de ces champs d'action.

La diversité « globale »

La notion de *diversité* qui gagne en popularité en France à partir de l'année 2004 connaît, dans le monde de l'entreprise, un processus d'extension sémantique et pratique qui semble suivre celui de la non-discrimination. L'étude de la presse quotidienne nationale sur la période 1997-2007 montre une première forte évènementialisation du terme en décembre 2003 au moment de la remise du rapport de la commission Stasi sur la laïcité, puis un nouveau pic de médiatisation en novembre 2005, à la suite des mouvements urbains. Comme nous l'avons vu, les travaux et rapports préfigurant le mouvement patronal en faveur de la diversité prennent pour cible spécifiquement la dimension ethno-raciale. Pourtant, dès la fin de l'année 2004, le rapport Versini sur *La diversité dans la fonction publique* adopte « une définition globale de la diversité » qui inclue la question du handicap, de la parité, des travailleurs âgés et de ce que les auteurs appellent « la diversité sociale »²². Selon un rapport sur l'engagement des entreprises du CAC 40 en faveur de la diversité, réalisé à partir des rapports d'entreprise, l'acception de la notion y est « large » : il est question tout autant de la diversité des salariés, des produits, des sites et des pays d'implantation²³. En 2006, la Halde constate que « beaucoup d'entreprises ont eu tendance à « interpréter (la diversité) dans un sens large et à l'utiliser comme un fondement de leur politique d'égalité en général »²⁴. L'analyse de la presse tend de même à montrer que si l'évènementialité du terme est la plus forte lorsqu'il est associé à la question de l'immigration et des discriminations ethno-raciales, on note une tendance à la multiplication des catégories de discrimination prises en compte dans les

22. Dominique Versini, *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Rapport au Premier ministre, 2004.

23. Novethic Études, *À la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40*, 2005.

24. HALDE, *Prévenir les discriminations, promouvoir l'égalité. Que répondent les entreprises à la HALDE*, 2006.

articles liés au monde de l'entreprise. Au cours de la période 2004-2007, les discriminations liées au genre, à l'âge et au handicap sont majoritairement médiatisées au sein de problématiques liées à l'entreprise.

Ce mouvement d'élargissement de la problématique a été bien attesté par l'enquête. Comme nous l'évoquions précédemment, il est principalement justifié en référence au cadre juridique antidiscriminatoire qui couvre indistinctement et en même temps plusieurs motifs de discrimination. Pour l'ensemble de nos interlocuteurs, directeurs et responsables de ressources humaines, coordinateurs et « responsables diversité », « la diversité » était entendue (1) « au sens large » et (2) dans le respect « d'une égale dignité » des catégories protégées :

Pour nous, c'est quoi la diversité aujourd'hui ? C'est tenir compte de tous les profils humains qui existent dans la société. Hommes, femmes, grands, petits, gros, etc. Et pouvoir les intégrer dans l'entreprise. Point barre. (DRH, grande entreprise de distribution).

Les seniors, au même titre que les personnes en surpoids ou les personnes d'origine étrangère. (RRH, entreprise de télémarketing).

Chez nous, la diversité, c'est au sens large, et dans la diversité on entend aussi les travailleurs handicapés. Quand on parle de diversité, c'est le brassage des cultures, et c'est vraiment une diversité au sens très large du terme. (DRH, entreprise de vente à distance, groupe PPR).

Pour les cadres d'entreprise que nous avons rencontrés, la diversité était vue comme un champ « large », « vaste », parfois « vague » que leur politique devait embrasser. Dans cette dynamique d'extension, les entreprises sont elles-mêmes génératrices de catégories nouvelles. Comme le dit la « correspondante diversité » pour une entreprise du groupe PPR : « La dernière étape, c'est la charte de la parentalité » (initiative lancée en 2008 par l'Oréal et AXA). La vision « globale » ou « large » de la diversité s'impose aussi contre ce qui serait une acception première, informée de manière privilégiée par les catégories d'ethnicité et de « race ». La diversité « globale » apparaît aujourd'hui comme le cadre obligatoire des démarches des entreprises ; la rattacher à un ordre discriminatoire spécifique, notamment ethno-racial, est perçu désormais comme un procédé discriminatoire.

Interprétations de la diversité et « jeux des critères » : la diversité « D majuscule » et la « stratégie du coin »

En l'espace de quelques années, l'acception de la notion de diversité, notamment dans le monde du travail, s'est ainsi mue d'une conception « spécifique », polarisée sur les rapports sociaux d'ethnicité et de « race »²⁵ en une « conception générique²⁶ » où la dimension ethno-raciale se trouve englobée dans un ensemble de vecteurs potentiels de diversification – le sexe, l'âge, le handicap, la formation poursuivie, l'origine sociale ou territoriale, la situation familiale, l'apparence physique, etc. Prenant appui sur le cadre juridique anti-discriminatoire, ce mouvement d'élargissement de la problématique opère cependant une première mise à distance du droit dans la mesure où les réinterprétations et les rhétoriques de la diversité élaborées par les équipes managériales s'éloignent délibérément du registre de la conformité légale ainsi que de la logique juridique des « groupes protégés ». Un autre résultat important de l'enquête a été de montrer qu'à partir de cette vision « globale » ou étendue de la diversité, qui a comme corollaire un certain flou et une plasticité de l'objet, des usages sociaux particuliers se mettent en place, caractérisés cette fois-ci par des interprétations à chaque fois spécifiques, contextuelles et sélectives. Tout se passe comme si la diversité ouvrait en entreprise « un champ des possibles » donnant à chaque organisation la possibilité d'en construire et de promouvoir sa propre définition.

Au regard de l'enquête, les actions pro-diversité en entreprise se structurent par l'articulation ou plutôt par la somme de différentes interventions catégorielles. De ce point de vue, l'« unification » de préoccupations et de champs d'intervention antérieurs (le handicap, l'égalité hommes/femmes, l'insertion professionnelle de publics dits « en difficulté ») sous le vocable de diversité, apparaît bien plus comme une juxtaposition. Certes, il existe des interventions « transversales » aux logiques catégorielles comme, par exemple, les opérations de « sensibilisation » et de communication, la révision des « procédures RH », la formation. Cependant, à la

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

26. Vincent Caradec *et al.*, *Diffusion et appropriations de la « discrimination sur l'âge » en France*, *op. cit.*

lumière de l'enquête, ces actions restent fort circonscrites dans leur contenu et dans le temps²⁷ – les formations sont souvent réservées à une partie des collaborateurs (management, gestionnaires RH) et représentent tout au plus une demi-journée ou une journée ; les procédures de recrutement étaient toujours déjà « revues » au moment où nous avons mené les entretiens ou étaient considérées comme n'ayant pas besoin de l'être parce que jugées suffisamment formalisées et impartiales. De manière significative, ces actions étaient dans un grand nombre d'entreprises portées par des professionnels autres que ceux chargés de « la diversité ».

L'action en faveur de la diversité est définie, quant à elle, de manière privilégiée, comme la promotion d'un certain nombre de catégories spécifiques de collaborateurs : les femmes, les personnes handicapées, les seniors. D'abord niées par une rhétorique de la « vraie diversité » ou de la diversité « D majuscule », les logiques catégorielles informent de fait les actions des entreprises. Leur importance relève d'un impératif d'action concrète. Cependant, d'après l'enquête, ces interventions catégorielles se développent très largement dans un « contexte de choix », donnant lieu à un investissement sélectif de la part des entreprises, à travers notamment l'énoncé de « priorités » ou d'« axes d'intervention ». Tout se passe comme si l'évocation *a priori* de l'étendue du champ de la diversité, justifiait *a posteriori* la nécessité de « faire des choix » – « pour ne pas partir dans tous les sens », « ne pas se perdre ». Comme l'exprime, par exemple, ce directeur de ressources humaines d'une grande entreprise, très engagé au plan local et au sein de son entreprise en faveur de cette politique, la Diversité « D majuscule » va souvent de pair avec des « stratégies du coin » : « Moi, je pensais embrasser tout en même temps. Je me disais : « On va traiter le problème des discriminations sexuelles, on va traiter le problème des discriminations d'origine socialo-ethnique, on va traiter le problème des travailleurs à mobilité réduite. Et en fait, je me suis aperçu que ça ne marchait pas. Parce que la volonté qui est la mienne n'est pas forcément la volonté des autres. Donc nous, pour que le sujet avance, on a essayé de faire la stratégie du coin, c'est-à-dire de prendre une action... et cette action on l'a prise sur les travailleurs handicapés. »

27. À l'exception toutefois des actions de communication qui sont, elles, prépondérantes. Sur ce point voir notre rapport *De la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité*, *op. cit.*

Ces logiques de choix semblent d'autant plus fortes qu'on s'éloigne du siège, d'une direction générale de groupe pour aller vers des entités locales (nationales ou régionales)²⁸ : alors que les premiers, notamment en la figure des « responsables diversité », s'efforcent de formaliser « un cadre » qui articule plusieurs « axes d'intervention », les seconds n'hésitent pas à concentrer leurs efforts sur un seul objet qui leur « tient à cœur ». Une analyse des rapports des entreprises du CAC 40 pointe en 2005 « quatre discriminations principales » prises en compte dans le cadre des démarches « diversité » : les discriminations liées au handicap abordées par 49 % des entreprises ; les discriminations liées au sexe, par 40 % ; celles liées à l'âge, par 32 % ; celles qui touchent les « minorités visibles », par 27 %. Le rapport n'effectue aucune recension pour les convictions religieuses et l'orientation sexuelle²⁹. « L'ordre des priorités » qui se dégage de ces fréquences d'occurrence correspond globalement aux données que nous avons recueillies dans l'enquête. Comme on peut le noter, il recouvre peu et parfois opère des inversements dans les « hiérarchies juridiques » des catégories de la discrimination identifiées dans le droit.

La démarche participative

L'émergence des « axes » ou des « priorités d'intervention » en matière de diversité est bien souvent dans l'entreprise le résultat d'un travail « participatif » qui associe un groupe de collaborateurs au sein d'un « comité diversité » que les entreprises enquêtées sont nombreuses à avoir créé. Ces groupes sont formés et animés par le « responsable diversité » avec le concours de la direction et des ressources humaines et souvent avec l'idée de « diversifier » les profils des participants : collaborateurs « opérationnels » et faisant partie de l'encadrement, hommes et femmes, collaborateurs minoritaires. Ils fonctionnent sur la base du volontariat. Aussi l'idée est, pour les composer, de rechercher les personnes « les plus partantes », celles qui ont « une sensibilité personnelle ». Dans ce contexte, les sujets de préoccupation sont souvent formulés à partir de la « volonté »

28. Parfois cette logique de choix est posée explicitement comme, par exemple, au sein d'une grande entreprise industrielle où cinq axes d'intervention sont définis au niveau du groupe parmi lesquels chaque entité nationale peut choisir trois qu'elle souhaite investir. La division française avait ainsi retenu le handicap, le sexe et l'âge.

29. Novethic Études, *À la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40*, *op. cit.*

des collaborateurs. On y débat d'actions que ceux-ci « aimeraient entreprendre », des enjeux dont ils « aimeraient se saisir », de ce qui est « à leurs yeux important » pour l'entreprise. Les « coordinateurs diversité » qui animent ces groupes sont d'ailleurs souvent amenés à en « recadrer les propositions ». Comme le dit une des personnes rencontrées, responsable diversité et animatrice d'un tel comité dans une entreprise de 1 400 salariés : « Ce n'est pas toujours facile et pas toujours dans le cadre ». Dans ces procédures, « la volonté d'implication des collaborateurs » constitue donc l'élément central de légitimation. Pour reprendre les propos de la même personne, « c'est bien les propositions, mais c'est nous qui allons les mettre en œuvre, c'est pas les autres, donc faites des choses dont vous avez envie ». Les projets conçus ainsi sont systématiquement validés par les comités de direction de l'entreprise qui ne font que des « modifications à la marge ». Comme le dit une autre de nos interlocutrices : « On sait qu'on a beaucoup d'autonomie et une réelle volonté d'avancer sur ce terrain là ». Dans ces démarches, les syndicats ne sont pas associés³⁰. Dans la totalité des entretiens avec des représentants du management, ils sont jugés « absents » et « peu concernés ».

Réflexion prospective et auto-diagnostic

Si la définition des « axes » et des « priorités » repose rarement sur un audit externe, elle peut être présentée parfois comme résultant d'un travail d'« auto-diagnostic », fruit d'une expertise interne menée par quelques personnes les mieux placées – directeurs et responsables de ressources humaines, managers, coordinateurs diversité. Voici la démarche mise en place au sein d'une grande entreprise de distribution non alimentaire, telle qu'elle nous est rapportée par une cadre en charge de la « diversité » :

Nous avons fait (avec un intervenant extérieur) une journée de sensibilisation et de diagnostic sur le thème de la diversité. Avec une petite dizaine de personnes.

D'abord, ils nous ont dressé la liste de toutes les discriminations possibles et après il fallait que chacun dise, selon son vécu dans

30. L'accord interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise signé en 2006 précise les modalités d'association des syndicats dans ces politiques et prévoit notamment la constitution de « comités élargis de la diversité » à partir des comités d'entreprise. Dans notre enquête qui a eu lieu en 2008 nous n'en avons pas observé d'exemples.

l'entreprise, quelles étaient d'après lui les discriminations qui existaient dans l'entreprise et après définir lesquelles étaient les prioritaires. Tous ensemble, définir sur lesquelles il fallait qu'on travaille en priorité.

Le travail des handicapés est ressorti pour tout le monde, l'âge également : c'est vrai qu'en magasin la moyenne d'âge est assez jeune, et aussi le sexe puisque la plupart de nos directeurs sont des hommes. C'est les trois axes prioritaires en fait ; l'ordre, je ne sais plus. Et après, on s'est posé la question sur la diversité des origines, mais ce n'était pas ressenti comme un axe de travail prioritaire. » (Directrice du « développement en RH », grande entreprise de distribution).

Comme le montre cet extrait d'entretien, c'est le « vécu des collaborateurs » qui est ici à l'origine de l'émergence des « priorités ». Les orientations ainsi construites – par brainstorming, concertation, introspection – sont constituées en point de départ des interventions y compris vis-à-vis des experts et consultants extérieurs dont l'entreprise peut solliciter les services et à qui elle demande de « mettre le focus sur certains aspects... mais en revanche, d'en enlever d'autres en disant : chez nous, c'est pas un problème ; c'est pas la peine d'insister là-dessus ».

Dans d'autres entreprises, la construction des « priorités » est présentée davantage comme issue d'une réflexion prospective et stratégique sur les enjeux de développement de l'entreprise. Dans d'autres encore, les orientations définies résultent d'une sédimentation qui retrace des engagements antérieurs : ainsi Gaz de France s'est d'abord intéressée à la question de la « mixité », au début des années 1990, puis s'est dotée d'une « mission handicap » et s'est engagée enfin pour l'insertion des « jeunes des quartiers sensibles ». Ce sont les trois axes qu'évoque aujourd'hui la notion de diversité pour l'animateur territorial de la Mission « ville, solidarité, diversité et handicap ». Comme le dit une autre des personnes rencontrées, responsable diversité d'une grande entreprise industrielle : « Notre démarche, en deux minutes et en deux mots, n'est pas exclusive des autres situations, mais vous avez raison, c'est en fonction de l'histoire de chaque société que certains axes sont donnés ».

Le raisonnement tactique

Dans d'autres cas toutefois, la définition des « axes d'intervention » ne se présente pas comme un choix lié au contexte de l'entreprise (l'histoire de ses engagements, sa situation présente ou ses

stratégies de développement, l'implication de ses collaborateurs), mais comme une démarche essentiellement tactique qui devrait permettre de faire avancer la question de la diversité « au mieux », en « amorçant » la politique de l'entreprise par la problématique jugée la plus adéquate. Le traitement différentiel des « critères » est alors présenté comme une démarche progressive et justifié par des arguments qui vont travailler la différence de « nature » entre les différents ordres de discrimination : « Si vous considérez toute problématique comme une problématique marketing, pas que je veuille vendre la diversité, mais je veux segmenter mon projet : il faut d'abord toucher les populations les plus nombreuses. Or les populations les plus nombreuses aujourd'hui, c'est bien les seniors, c'est bien les juniors, c'est bien les femmes, c'est sur eux qu'il faut travailler en premier pour faire avancer les mentalités. Après, le reste sera à travailler, mais suivra, et suivra d'autant plus facilement que les premières populations auront été bien travaillées. » (responsable diversité, grande entreprise industrielle).

L'idée que la politique diversité puisse être « amorcée » par l'intervention privilégiée sur une forme de discrimination qui « entraînerait » les autres reçoit l'aval des concepteurs du « label diversité » lequel, prenant la suite de la charte, se présente pourtant comme un moyen d'intervention plus contraignant. Le cahier des charges du label invite notamment les entreprises à identifier « les principales discriminations » qui les concerneraient et à établir une stratégie d'action en conséquence. Selon un des responsables de la « commission diversité » de l'ANDRH³¹ : « On ne va pas demander à une entreprise la première année d'avoir bossé sur tous les champs, c'est impossible... L'idée, c'est que les gens attaquent le sujet par où ils veulent, mais qu'ils l'attaquent. Et d'expérience, quand on commence par une entrée, on se fait quand même un peu happer par le courant de la diversité, et c'est vrai que si on ferme trop l'entrée du label, on peut décourager. Si vous travaillez ça par le handicap, tant mieux. On est quand même portés par le courant ».

Dans un nombre important d'entretiens, le handicap a été le premier critère d'intervention spécifique cité par l'entreprise ; dans

31. La création du « label diversité » en septembre 2008 est pilotée, en partenariat avec les pouvoirs publics, par l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines). Le label sera décerné aux entreprises par un organisme officiel de certification au regard d'une norme technique élaborée par AFNOR.

l'ensemble des entretiens, il a été recensé et commenté de manière détaillée. Replacé à l'intérieur des politiques diversité, il apparaît, pour reprendre l'expression d'une des personnes interrogées, comme une question « consensuelle » qui « touche la corde sensible » des collaborateurs. L'existence de financements spécifiques, de structures spécialisées privées comme publiques, la contrainte légale font de cette préoccupation « un corridor », selon le terme d'une personne interviewée, dans les démarches pro-diversité des entreprises, alors que pendant longtemps elles ont préféré s'acquitter des pénalités plutôt que de remplir les critères légaux en matière d'emploi des personnes handicapées³². En matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, nous avons observé des dispositifs d'intervention similaires (plans d'égalité de rémunération, accords d'entreprise, dispositifs d'avancement et de promotion spécifiques) dans des entreprises qui se réclament d'une démarche active en faveur de la diversité et dans d'autres qui en sont plus éloignées. De ce point de vue, l'articulation entre les démarches actuelles en faveur de la diversité et les politiques antérieures en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont à éclairer. C'est sur cette dernière question que nous avons noté les mesures les plus formalisées, étayées par une connaissance empirique et statistique de la situation de l'entreprise ainsi que par le constat partagé par nos interlocuteurs – lesquels faut-il cependant le rappeler étaient souvent des femmes – de l'importance de cette problématique et du fait qu'elle engage la responsabilité de l'entreprise³³. C'est une dynamique assez différente que nous avons constatée en ce qui concerne la prise en compte des discriminations ethno-raciales. Comme l'écrit Didier Fassin, la France est passée en l'espace de quelques années d'une situation de « déni » des discriminations raciales à une situation de « dénégation »³⁴ : oui, la discrimination existe, mais pas ici précisément ; oui c'est une question importante, mais elle n'est pas « ressortie » ; oui, les personnes minoritaires sont

32. Michel Chauvière, « Handicap et discriminations. Genèse et ambiguïtés d'une inflexion de l'action publique », in Daniel Borrillo (dir.), *Lutter contre les discriminations*, op. cit.

33. Jacqueline Laufer et Rachel Silvera, « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise : de nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, n° 97, avril 2006.

34. Didier Fassin, « Du déni à la dénégation. Psychologie politique de la représentation des discriminations », in Didier Fassin et Eric Fassin (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la société française*, Paris, La Découverte, 2006, p. 133-157.

moins présentes dans l'encadrement, mais « nous manquons de CV », etc. Nous avons observé des stratégies d'action marquées soit par l'omission de la problématique, soit par des démarches multiples de requalification et d'euphémisation – « la promotion interne pour tous » ou « les relations avec les universités », par exemple, étaient deux thèmes récurrents censés englober la question des discriminations raciales – ainsi que par le recours important à des intervenants extérieurs (associations, cabinets de recrutement) à qui les entreprises délèguent en partie ou en tout la gestion des contenus de leurs engagements et plus particulièrement celle des catégorisations ethno-raciales³⁵. Pour reprendre l'expression d'une des personnes rencontrées, « la diversité des origines » en entreprise, c'est un peu l'« auberge espagnole », la question est perçue comme « floue », « vaste », parfois « vague » qui « a besoin d'être tirée » et « a vocation à suivre ». Cela aboutit à une situation paradoxale : alors que la notion de diversité et l'initiative de la charte étaient, au moment de leur émergence, explicitement liées au problème des discriminations raciales et de la place des « minorités visibles » dans le monde du travail, aujourd'hui, dans un contexte de faible contrainte et de volontariat qui caractérise le déploiement de ces politiques en entreprise, ces questions peuvent être contournées – leur traitement est repoussé à une étape ultérieure et parfois « tombe à l'eau ».

Afin de saisir la singularité des usages sociaux de la diversité dans les entreprises françaises, il peut être utile, pour conclure, d'opérer un rapide détour comparatif par les États-Unis – lieu d'émergence de cette catégorie. Comme le montre Daniel Sabbagh, c'est dans la jurisprudence de la Cour Suprême que s'enracine son « invention » à la fin des années 1970. Pour le juge, les revendications potentiellement concurrentes de différents groupes minoritaires sont juridiquement équivalentes, même s'il peut être politiquement souhaitable et socialement justifié qu'elles reçoivent un traitement différent, d'où l'argument de la *diversité* qui sort du registre de l'injustice et de la réparation des torts et permet de

35. Ces catégorisations ethno-raciales sont notamment à l'œuvre dans le placement de « candidats de la diversité », selon l'expression qui s'impose désormais, tâche dans laquelle se spécialisent la plupart de ces structures intermédiaires que nous avons étudiées, voir M. Doytcheva et al., *De la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité*, op. cit.

fusionner des enjeux multiples, dans le contexte états-unien de l'époque, celui concernant les Noirs-américains et celui des nouveaux migrants³⁶. Dans l'entreprise, le thème de la diversité vient, au milieu des années 1980, requalifier les politiques d'*affirmative action* préexistantes cependant que, de l'avis des observateurs, ces nouvelles « rhétoriques manageriales³⁷ » auraient peu modifié les pratiques des firmes en faveur des femmes et des minorités raciales³⁸.

En contrepoint de ces usages états-uniens, sociaux et politiques de la diversité, les pratiques françaises observées dans l'enquête se singularisent de plusieurs points de vue. C'est en effet en amont de toute intervention publique coercitive que les acteurs sociaux et en l'occurrence les entreprises se sont emparées en France des objectifs de la diversité. Aucun socle de mesures stabilisé n'émerge de leurs pratiques alors que l'impact du droit antidiscriminatoire et le « risque juridique » sont perçus en 2008, d'après l'enquête, comme négligeables. Dans ses usages américains, l'argument de la diversité aurait participé d'une logique de « dissimulation stratégique » permettant, par son caractère pluridimensionnel, de diminuer la visibilité de la prise en compte du facteur racial³⁹. En France, la même opération sémantique s'est rapidement traduite par un *évitement pratique* des catégories de « race » et d'ethnicité. Le développement des démarches entrepreneuriales en réponse à une approche essentiellement incitative des pouvoirs publics, débouche aujourd'hui sur des stratégies de « diversité à la carte » dont l'un des résultats paradoxaux, observé pendant l'enquête, est l'effacement potentiel et parfois l'éviction de la question du racisme et des discriminations ethno-raciales. ♦

36. Daniel Sabbagh, *L'égalité par le droit*, Paris, Economica, 2003. Voir aussi son article dans ce volume, p. 31-48.

37. Lauren B. Edelman, Sally Riggs Fuller, Iona Mara-Drita, « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 6, 2001, p. 1589-1641.

38. Frank Dobbin et Erin Kelly, « How Affirmative Action Became Diversity Management : Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, vol. 41, n° 7, 1998.

39. Rémy Oudghiri et Daniel Sabbagh, « Des usages de la "diversité" ? : éléments pour une généalogie du multiculturalisme américain », *Revue française de science politique*, vol. 49, n° 3, 1999, p. 443-468.

Milena Doytcheva est maître de conférences en sociologie à l'Université de Lille. Ses travaux portent sur la prise en compte de l'ethnicité dans les politiques publiques. Elle a récemment publié *Une discrimination positive à la française ? Ethnicité et territoire dans les politiques de la ville* (Paris, La Découverte, 2007) et *Le Multiculturalisme* (Paris, La Découverte, 2005).

RÉSUMÉ

Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises

À son origine, la « charte de la diversité », initiative patronale impulsée par le patronat en 2004 et signée par un nombre croissant d'entreprises en France, est explicitement liée à la question des discriminations ethno-raciales et plus particulièrement à celle de la place des « minorités visibles » dans l'entreprise. Quelques années après sa mise en œuvre, on note que la conception de la diversité qui la sous-tend s'est considérablement élargie pour inclure des préoccupations comme celles du handicap, de la « parité », des « seniors », mais aussi de la « parentalité » ou de la « relation avec les écoles ». C'est ce mouvement d'élargissement sémantique et pratique du « champ de la diversité », notamment en entreprise, que ce texte propose de retracer pour interroger les usages et les réappropriations spécifiques dont il est l'objet. Une telle perspective permettra de questionner la manière dont ces développements prolongent aujourd'hui, à l'intérieur même du cadre anti-discriminatoire, une situation française historique marquée par la dénégarion des discriminations ethno-raciales.

Reinterpretations and selective uses of diversity in french companies policies

Originally, the "diversity charter" initiated by the french leading managers in 2004 and signed by a growing number of companies in France is explicitly related to the issue of ethno-racial discriminations and, more precisely, "visible minorities". A few years after the charter was launched, the underlying conception of diversity covers a much larger spectrum including handicap, parity, the "seniors", just as "parentality" or "relations with schools". This article traces back the semantic and practical expansion of the "diversity field", more specifically in french companies. Through this historical angle, it is made possible to question how these developments are still extending, in the limits of the anti-discrimination policy, a french context historically characterized by the denial of ethno-racial discriminations.