Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 3

Artikel: Construire la société de demain autour de la "diversité"...

Autor: Mutabazi, Evalde / Pierre, Philippe

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390911

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 04.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

CONSTRUIRE LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN AUTOUR DE LA «DIVERSITÉ»...[1]

EVALDE MUTABAZI
Sociologue-consultant, EM (école de management) Lyon
www.mutabazi.com

PHILIPPE PIERRE
Sociologue-consultant, co-directeur du Master de Management Interculturel de l'Université Paris Dauphine
www.philippepierre.com

Cet article pointe les dangers qu'il y aurait à importer en entreprise, sans les adapter aux réalités de la société française, des méthodes qui consacrent l'expression imprécise de «gestion de la diversité» et privilégient, face aux inégalités, une approche statistique focalisée sur la seule mesure ethno-raciale. Ce texte témoigne du flou qui a pu entourer, en France, pendant la période 2004-2011, le mot même de «diversité», souvent au détriment de la lutte contre les discriminations et d'une analyse équilibrée qui pointe inégalités ethno-raciales réelles ou supposées et inégalités socio-économiques. Nous revenons ainsi sur la notion de «discrimination positive à la française» diffusée dans les milieux patronaux et qui pourrait conduire, à terme, à proposer des quotas «ethno-raciaux» par bassins d'emploi pour des entreprises qui souhaiteraient obtenir des labels de bonne conduite, et par la même se prémunir de la suspicion de discrimination.

Mots-clés: gestion de la diversité, discriminations, management interculturel, efficacité, synergies, égalité.

«Aujourd'hui, en France comme en beaucoup d'autres pays favorisés, chacun cherche son Nègre, les administrations arborent des préfets, les télévisions chargent leurs plateaux et les gradins de leurs forums de ces spécimens devenus (pour un temps) très précieux, et bientôt les partis politiques exhiberont sans doute leurs oriflammes en "diversité" sombre. Des compétences jusqu'alors invisibles auront leurs chances, c'est heureux, et des médiocres retiendront leur souffle en émoi pour en tirer provende.»
(Glissant et Chamoiseau 2009)

Politiques d'aides et de soutiens aux minorités, de «rattrapage» d'un préjudice subi dans le passé, mesure statistique de la diversité sur une base «ethno-raciale», discrimination positive... toutes ces intentions ou expressions, souvent confusément, nourrissent les débats en entreprise. Elles questionnent l'égalité républicaine dans sa faculté à obtenir une égalité

1 «... ou faire en sorte, en luttant contre les discriminations, qu'elle ne ressemble pas à celle d'aujourd'hui?» (Albert Jacquard)

réelle, une égalité de «fait» pour tous quelque que soit son origine, sa classe ou sa condition. Dans quelle mesure faut-il mesurer et reconnaître les différences ethno-raciales réelles ou supposées en entreprise?

Au moment du départ du commissaire à la diversité et à l'égalité des chances en mai 2012, cet article se propose de faire état des hésitations apparentes et du flou conceptuel qui ont dominé, à notre sens, le champ des entreprises et du travail, en France, pendant la période 2004-2011, année du remplacement de la Halde par le Défenseur des droits. Eclipsé par le vocable imprécis de diversité, la très faible présence du thème de la lutte contre les discriminations dans la dernière campagne présidentielle en constitue, à nos yeux, une des inquiétantes conséquences.

Ce flou conceptuel entretenu autour des politiques dites de «gestion de la diversité», au détriment d'une part, de la lutte contre les discriminations et, d'autre part, de l'approche d'un management interculturel que nous privilégions (Mutabazi et Pierre 2008), a contribué à amplifier une triple menace que cette contribution veut éclairer:

> Surestimation dans les entreprises, au nom de la gestion de la «diversité», d'une approche statistique, focalisée sur la mesure ethno-raciale et les indicateurs, qui souvent met à distance ou néglige les autres approches, quand bien même elles sont plus adaptées pour montrer, qualitativement, l'existence de discriminations, comprendre leurs sources sociales et économiques (et non uniquement ethno-raciales) et cerner les chemins les plus sûrs pour les combattre dans le recrutement, la gestion des carrières, la formation...

> Survalorisation, à l'échelle de la société et des débats publics, d'une grille de lecture conduisant à mettre en avant des groupes définis (et séparés) par le poids des origines, supposés discriminés à la fois dans leur héritage et dans leur projet de vie, sans que l'on les définisse jamais explicitement (comme dans le cas de la Charte de la Diversité, par exemple). Et sans préciser le sens que l'on doit donner aux différents types de politiques de discrimination positive proposées (que l'on assimile le plus souvent, et à tort, aux seules mesures américaines).

> Confusion entre les registres de la lutte contre les discriminations et de la gestion de la diversité (Michaels 2009) pouvant conduire, à terme, à proposer des quotas par bassins d'emploi pour des entreprises qui souhaiteraient peut-être obtenir, dans le même temps, des labels de bonne conduite, et par la même se prémunir de la suspicion de discrimination.

Nous nous attacherons, dans cet article, au carrefour de la sociologie, de la gestion et des sciences politiques, au seul champ des «minorités visibles»[2] inscrit dans les politiques de gestion de la diversité, terme générique et encore vague dans le contexte français[3].

---

2 La notion de «minorités visibles» est empruntée au modèle canadien qui le définit ainsi: «font partie des minorités visibles les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche».

3 D'un point de vue méthodologique, cette communication reposera sur une étude menée, en France et au Maroc, à partir de 2006, au cours de laquelle 32 acteurs en charge de gestion de diversité, dans leur entreprise et, ou en externe, ont été interrogés (sur une base d'entretiens semi-directifs de heure à heure trente). Cette étude est aussi à la fois le résultat d'observations de terrain (grands groupes signataires de la diversité en France et réseaux où les «Responsables Diversité» se rencontrent en dehors de l'entreprise) et d'une analyse, réalisée de 2006 à 2008, d'une trentaine de supports de communication d'entreprise (présentations, rapports annuels et de développement durable, communiqués de presse).

Cette communication s'attachera aussi à cerner les limites et les confusions provoquées par un appel à une discrimination positive «à la française» revendiquée par certains milieux patronaux et politiques (Sabeg et Sabeg 2004, Doytcheva 2007). Ces «politiques de la différence» s'appuient, selon nous, sur un impensé sociopolitique qui tend à répartir les individus en deux sous groupes idéaux-typiques: les victimes qui mériteraient, à ce titre, indemnisation et les oppresseurs. Pour des Français jugés «entièrement à part» ou à «part entière», faut-il dès lors, «en vue de réparer un handicap injuste, non seulement donner plus à ceux qui en ont été victimes, mais leur réserver, grâce à une politique de quotas, des avantages compensatoires auxquels, seuls, ils auraient accès» (Ferry 2006)?
Cet article conclut sur la nécessité d'une approche interculturelle qui réhabilite souci de compréhension des trajectoires de vies et temps long de l'analyse (Guénette *et al.* 2011). Seule, la lutte contre les discriminations ne suffit pas. Elle devrait trouver son complément dans le management interculturel.

1. VERS UNE DISCRIMINATION POSITIVE «À LA FRANÇAISE»: IMPENSÉ DES POLITIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE? BREF RETOUR SUR «L'INVENTION», EN FRANCE, DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ.

On sait qu'un Français, fils d'Algérien, a une probabilité cinq fois plus importante d'être au chômage qu'un Français, fils de Français (Sabeg et Charlotin 2008). Même diplômé à bac + 4/+ 5, un Français dont les parents sont d'origine maghrébine ou dont le noir est la couleur de peau, a quatre fois moins de chance de se faire recruter que la moyenne de ses camarades. Certains Français, parce qu'ils sont perçus comme *différents*, seraient donc moins égaux que d'autres sur le marché du travail particulièrement et sont donc victimes de nombreux préjudices réels. Face à cette tension entre égalité (officielle) du citoyen dans les textes et inégalités concrètes des individus dans l'accès à l'emploi, notamment, des entreprises ont prétendu prendre des mesures pour la «diversité» et rendre publiques leurs actions. En 2004, cinq grandes entreprises françaises mentionnent, dans leurs rapports annuels, une structure dédiée à la «gestion de la diversité»: Danone, Michelin, Suez, Total et Vinci (Sabeg et Charlotin 2006). Depuis lors, les départements *ad hoc* n'ont cessé de se multiplier. Signée en octobre 2004, la Charte de la Diversité était censée répondre aux enjeux conjoints de lutte contre les discriminations et de gestion de la diversité. A ce jour, plus de 3'377 entreprises se sont engagées à refléter, dans leurs effectifs, «la diversité sociale, culturelle et ethnique» (sic) de la société hexagonale.
La rédaction de cette charte de la diversité a été le fruit d'un groupe social homogène (des chefs d'entreprise et des milieux proches du patronat), initiée par l'Institut Montaigne et par l'AFEP, puis par des PME à l'occasion de cérémonies locales donnant naissance à d'autres chartes et dispositions élaborées en interne (Huet et Cantrelle 2006). Cette création d'un «droit» en dehors du code du travail peut s'appréhender, en France, à partir du rôle croissant d'instituts, d'observatoires ou associations (citons outre l'Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, ORSE, le CJD, l'ANDRH...) qui proposent d'accompagner les entreprises dans leurs démarches en mettant progressivement en place, notamment, des audits «diversité». Parallèlement, un «Accord sur la diversité dans l'entreprise» a été conclu le 11 octobre 2006, après neuf mois de négociations et a été signé par toutes les organisations patronales et par quatre confédérations syndicales de salariés sur cinq (CFDT, FO, CFTC

et CGT). Les revues professionnelles, nombreuses dans le domaine du management et des ressources humaines, ont assuré depuis une couverture constante du thème de la gestion de la diversité. Des dossiers et fiches méthodologiques diffusent une culture pratique appliquée au monde du travail (entreprises et travailleurs sociaux) et un label «diversité» a été créé. Le Club XXIème Siècle a lancé, en novembre 2007, l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) visant à regrouper des Entreprises, des Administrations, des Grandes Ecoles et Universités. En mars 2012, l'AFMD propose de créer un Secrétariat d'Etat en charge de toutes les diversités (origine, handicap, genre, âge...) rattaché au Premier ministre.
L'égalité républicaine, en France, comme processus de naturalisation, s'obtient traditionnellement d'abord par «invisibilisation» des différences entre origines et par des parcours au mérite (Mutabazi et Pierre 2008). Les rédacteurs de la charte de la diversité affirment que l'égalité formelle garantie par le droit républicain n'aurait pas conduit à une égalité de fait et il conviendrait donc aujourd'hui d'assurer le passage de l'égalité abstraite à l'égalité réelle. La lutte contre les discriminations se heurterait, selon eux, à de nombreuses difficultés: les victimes se tairaient, les relais syndicaux ou antiracistes ne seraient pas toujours présents ni en mesure de défendre les victimes, la lutte juridique manquerait le plus souvent d'efficacité, les modalités de recours complexes pour les victimes... (Huet et Cantrelle 2006). Proche des rédacteurs de la charte de la diversité, Yazid Sabeg a été nommé au poste de commissaire à la diversité et à l'égalité des chances le 17 décembre 2008 par Nicolas Sarkozy qui évoquait, dans son discours présidentiel à l'Ecole Polytechnique, le jour même, une «dernière chance» de refonder une «République réelle». «Si ce volontarisme républicain ne réussissait pas, il faudra alors que la République passe à des méthodes plus contraignantes encore (...) La diversité à la base du pays doit se trouver illustrée par la diversité à la tête du pays», avait-t-il déclaré alors. En novembre 2008, Yazid Sabeg était l'auteur d'un «Manifeste pour l'égalité réelle» qui visait à soumettre au Parlement un projet de loi «visant à rendre licite la mesure de la diversité». Dans les années qui ont suivi, le débat entre le Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations (COMEDD), mis en place le 23 mars 2009, et la CARSED, commission alternative de réflexion sur les «statistiques ethniques» et les discriminations a illustré au mieux les lignes de partage d'un débat sur l'introduction de catégories ethno-raciales dans la statistique publique[4]. Faut-il passer des immigrés «invisibles» aux minorités «visibles», rassemblés en groupes, pour avoir des droits en entreprise et distinguer les Français selon leurs origines «ancestrales» (les enquêtés déclarent déjà leur lieu de naissance et leur nationalité) et comment? Et que penser d'une ville et d'une société qui aurait sur ses murs «le racisme nous concerne tous: nous en sommes les victimes ou les agents»? (Gilroy 1989, Schnapper 2000)

2. CE QUE NE DISENT PAS LES POLITIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITÉ...

Un des traits les plus flous de la gestion de la diversité tient à son caractère supposé surplombant des 18 motifs de discrimination à l'œuvre. Ce n'est pourtant pas la même chose de parler de l'égalité hommes-femmes, des personnes handicapées ou du racisme. Par exemple,

---

4 La CARSED souligne, à juste titre, sur son site internet, que «mesurer des inégalités de situations entre des groupes définis par des catégories subjectives n'apporteraient pas grand-chose à la connaissance puisque le statisticien serait dans l'impossibilité de savoir ce qu'il mesure, surtout si la façon dont les personnes se définissent dépend de leur vécu quotidien et de la situation d'enquête».

parler de «xénophobie» au cœur des discriminations, c'est souvent oublier que les victimes de ces discriminations sont le plus souvent françaises comme le sont les Antillais, par exemple, depuis de nombreuses générations (Fassin 2006) alors même que l'accès à l'emploi des étrangers non communautaires est rendu plus difficile par la fermeture d'environ un quart du marché du travail pour des conditions de nationalité (y compris un grand nombre de professions privées règlementées). On mesure la complexité du problème et avant de défendre l'efficacité de la discrimination positive, on pourrait, par exemple, assouplir ces conditions de nationalité.

«Aux Etats-Unis, écrit Daniel Sabbagh (2005), on appelle affirmative action les politiques qui octroient aux membres de divers groupes définis à l'issue d'un processus d'assignation identitaire et ayant été soumis dans le passé à un régime juridique discriminatoire un traitement préférentiel dans la répartition de certaines ressources, génératrices de gratifications matérielles et symboliques». Afin de clarifier les débats qui existent dans le cadre des politiques de gestion de la diversité en entreprise, il conviendrait sans doute de restreindre l'usage des politiques de discrimination positive aux politiques de réduction des inégalités qui recourent à l'assignation identitaire, «c'est-à-dire qui font de l'appartenance à un groupe social ou biologique une condition nécessaire pour bénéficier d'un traitement préférentiel» (Deschavanne 2006). Il conviendrait également de différencier, avec Bhikhu Parekh, une forme de diversité «communautaire», de diversité «prospective» (regroupant, par exemple, les féministes, mouvements religieux traditionalistes, les environnementalistes qui veut la construction d'un ordre social plus juste) et de diversité «sous-culturelle» (Parekh 2006) (comme les associations de gays et de lesbiennes). Cette dernière entend de vastes styles de vie personnels qui s'opposent aux systèmes de valeurs dominants et codifiés. Ils veulent «pluraliser» la culture supposée dominante. Un autre niveau de discrimination positive, «anti-discriminatoire», repose sur l'idée que les situations individuelles doivent être rattachées à l'existence d'un rapport de domination d'un groupe sur un autre (handicapés, femmes, minorité ethnique ou raciale) et consiste à inverser le sens de la discrimination en dotant les membres du groupe victime d'un avantage spécifique dans les situations de concurrence. Pensée comme telle, la discrimination serait solidaire d'une nouvelle définition, qu'on ne traque plus seulement dans les textes (de jure) mais aussi dans les faits (de facto) et qui consiste à mettre en place des dispositifs de contrôle qui reposent sur l'identification de groupes qui en sont victimes (le monitoring et le testing) (Deschavanne 2006).

Les politiques de discrimination positive (à caractère «contre discriminatoire») admettent le plus souvent des quotas visant à tordre le cou à la sous représentation des minorités «visibles» qui sont en fait invisibles dans les lieux de pouvoir. S'attachant au cas français, Karim Amellal se dit favorable à un examen multi-critères volontariste des candidatures à un travail et à une politique de quotas supposée être un «instrument technique, réversible, ponctuel, pragmatique» admettant un critère social, un critère de compétence et un critère ethnique. «Si un Beur se présente, totalement dénué de diplôme, d'expérience et de motivation, ce n'est pas parce qu'il y a un quota à atteindre que la chaîne de télé sera obligée de le recruter: sa candidature sera refusée au motif qu'il est incompétent». «Si l'on continue de pratiquer la politique de l'autruche, rien ne dissuadera un recruteur de ne pas employer de Noirs» écrit Karim Amellal. «Lorsque la sous-représentation est corrigée: stop, le quota disparaît aussitôt. Et on n'en parle plus» (Amellal 2005).

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

3. UNE DISCRIMINATION POSITIVE «À LA FRANÇAISE» EN ENTREPRISE?

Certains dirigeants d'entreprise ont évoqué, pendant la période 2004-2011, une «discrimination positive» à la française, sur une base individuelle affichée (mieux vaudrait alors parler de «non discrimination active») et non forcément de quotas collectifs. Ils voulaient favoriser, par exemple, le recrutement d'un candidat qui porte un prénom d'origine étrangère (candidat d'un groupe supposé sous-représenté) par préférence à celui qui porte un prénom «français de souche» (qui peut être plus qualifié mais appartiendrait à un groupe surreprésenté dans l'entreprise)[5]. Ces dirigeants voulaient peut-être inscrire leur action dans la continuité de certaines déclarations de Nicolas Sarkozy pour qui «le fait qu'on ne puisse pas, en France, connaître la diversité de la population parce que l'origine ethnique est interdite, participe à la panne de notre système d'intégration»[6]. Ils considéraient que l'inégalité ne peut être altérée qu'à travers une intervention forte de l'Etat ou d'associations (par des quotas éventuellement à terme et la tentation de la proportionnalité par rapport à des bassins d'emplois types) et une régulation d'un marché naturellement producteur d'inégalités par reproduction sociale. Seule une «discrimination positive à la française» redonnerait une légitimité aux autorités républicaines plutôt qu'une mise en œuvre imparfaite de l'idéal de l'égalité des chances qu'il contribuerait, jour après jour, à décrédibiliser aux yeux d'une fraction importante de nos concitoyens (Ferry 2006, Felouzis 2005)[7].

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

Certains militent pour l'aménagement des horaires ou de moments pour la pratique religieuse selon les croyances et les origines des salariés, pour l'intégration dans les agendas en France de commémorations diverses (comme aux Etats-Unis pour le Martin Luther King Day, Ash Wednesday, Halloween, Thanksgiving Day, Rosh Hashanah, Yom Kippur...).

---

5 «La loi nous interdit de compter le nombre de personnes issues de la diversité soit par le nom, soit par le lieu de résidence. Mais aujourd'hui, lorsque nous rencontrons un candidat qui a un prénom d'origine étrangère, il a plus de chance d'être recruté que celui qui porte un prénom français de souche (...) A partir du moment où, pour une catégorie de la population, il est plus difficile d'accéder à certains postes, il faut faire preuve de volontarisme.» (Entretien avec J. P. Agon, PDG de L'Oréal, Le Monde, 12 juillet 2007).

6 N. Sarkozy, Interview dans Le Progrès, 23 février 2006.

7 Les catégories ethniques deviennent outils de reconnaissance et d'intégration à la Nation de minorités visibles jusqu'ici définies négativement.

Parce qu'ils ont moins au départ, les individus victimes de discriminations doivent recevoir plus lors de leur intégration dans le système. Pour ce faire, faut-il imaginer, comme l'évoque Karim Amellal, des quotas, des «seuils variables selon les secteurs, en fonction d'un "taux de représentation" des minorités ethniques?». Il faudrait alors s'entendre sur le seuil à partir duquel on estimera que la diversité est à un «niveau acceptable» (Amellal 2005). Ceci pose la question de la représentation supposée «juste» de la société extérieure, «réfléchie» à l'identique ou pas, dans l'institution. Ce taux, imagine Karim Amellal devrait être adopté sur la base d'un consensus entre les différents acteurs concernés (syndicats, associations, pouvoirs publics, représentant de l'INSEE...). Il s'agirait de comparer la situation de bassins d'emploi à la composition des effectifs d'une entreprise recyclant ainsi le raisonnement de la parité.
Sur ce point, la mise en œuvre d'une «discrimination positive à la française» vient se heurter, selon nous, à deux écueils majeurs.
D'abord celui de définir des indicateurs d'inégalités de traitement «une fois pour toutes» car les phénomènes sociaux et sociétaux ne peuvent être objectivés de la même manière que des phénomènes économiques concernant des actifs incorporels. La gestion de la diversité est «le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus»[8].
La loi française protège les données à caractère «sensibles». Il n'est pas possible d'effectuer, comme c'est le cas aux Etats-Unis, un référencement de la population nationale en fonction des origines ethniques qui servirait d'étalon à des politiques de recrutement, évaluées alors à l'aune de leur écart plus ou moins grand avec ces pourcentages. Les défenseurs d'une «discrimination positive à la française», souhaitent, à juste titre, que ce soient les effets de la méconnaissance du fait raciste qui puissent être dénoncés et regrettent que les victimes des discriminations soient niées jusque dans leur expérience même, par l'absence d'objectivation par les chiffres (De rudder et F. Vourc'h 2007). Les effets de la loi du 6 janvier 1978 qui «interdit de collecter des données à caractère personnel qui font apparaître directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques» devraient, à leurs yeux, être réaménagés. L'enjeu serait de faire sortir de l'invisibilité statistique celles et ceux qui subissent les discriminations en entreprise: descendants d'immigrés, originaires des DOM...[9] Ils disent vouloir en finir avec l'utilisation de variables «ethno-raciales» présentes dans des tableaux de bord établis en sous-main en entreprise par les DRH, pour des raisons dites pratiques de pilotage (dans l'accès aux formations ou les changements de coefficients en gestion de carrière), et dissimulés ensuite dans l'argumentation comme dans la présentation des résultats (Sabbagh et Peer 2008, Simon 2008). Mais n'y aurait-t-il pas un paradoxe à demander à des personnes d'indiquer leur identité ethnique alors qu'en matière de discrimination, compte largement la façon dont elles sont perçues par les employeurs, les policiers, les logeurs, les collègues, les amis, les voisins...?
On prétend parfois que les inégalités ethniques, leurs conditions de construction et leurs conséquences seraient très mal connues. Cela est inexact. Les recherches et enquêtes sur l'identité ethnique, non pas telle qu'elle est auto-attribuée mais telle qu'elle est perçue par

---

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

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

celui qui discrimine doivent se multiplier. Mais grâce notamment aux enquêtes publiques à large échantillon menées par l'INSEE, l'INED ou le CEREQ, nous disposons de données précises sur les parcours d'intégration des populations immigrées et sur les obstacles rencontrés. Ces enquêtes s'appuient sur l'examen de la nationalité de naissance, de l'origine géographique, des trajectoires familiales, de la langue pratiquée...toutes données autorisées par la CNIL. Les départements de gestion des ressources humaines disposent également de nombreuses informations, suffisantes selon nous, issues de tests de situation ou de discrimination corrélés aux origines réelles ou supposées. La généralisation des statistiques, manipulée par des apprentis sorciers, serait dangereuse si elle arrivait à simplifier la diversité des origines en faisant droit à la notion de race.

Les dirigeants des entreprises qui souhaitent corriger le tir dès lors qu'une discrimination est mise en évidence peuvent le faire sans accroître l'arsenal statistique actuel. Ils peuvent se donner les moyens de former, d'exploiter les fichiers du personnel, les bilans sociaux, de sensibiliser tous les échelons hiérarchiques, en commençant par les dirigeants, à la lutte contre les discriminations et se doter de l'apport des sciences humaines et sociales pour éclairer les décisions. Ce qu'ils font encore peu. Un risque majeur tiendrait à passer plus de temps à prouver qu'un groupe ou qu'un territoire fait l'objet de discrimination qu'à agir ensemble. D'éventuels taux de représentation statistique des minorités ethniques passent par une «institutionnalisation» de politiques inspirées de l'affirmative action qui entérinerait une conception dangereuse, à nos yeux, de la justice sociale car basée sur des clivages identitaires. On peut craindre un durcissement prévisible des clivages et tout simplement un échec de la discrimination positive en tant que stratégie d'éradication de la discrimination structurelle, celle qui touche aux mentalités et au long terme. Nombre de responsables économiques et syndicaux sont dès lors opposés à l'idée de chiffrage, de proportions, de contingents de personnes issues d'un groupe en fonction des secteurs d'activité économique[10]. L'argument est que la discrimination positive, menée ainsi, impliquerait une baisse de niveau parce que toute politique de quota appauvrit nécessairement le vivier de recrutement à terme.

Un deuxième écueil à mettre en œuvre une «discrimination positive à la française» renvoie certainement au caractère non permanent des dimensions de la diversité. Nous voyons un danger à fixer les dimensions de la diversité dans du marbre. La discrimination positive renvoie les individus à un statut qu'ils n'ont pas forcément choisi: leur sexe, leur handicap, leur couleur de peau (et à d'éventuels référentiels à base ethno-raciale)... Et les rattache, qu'on le veuille ou non, à une communauté, un groupe supposé minoritaire ou désavantagé. Là est, pour nous, le piège principal duquel il faut sortir. D'une part, des recherches en sociologie dont s'inspire la discipline du management interculturel démontrent que, selon les circonstances, les individus revendiquent des formes de références et d'identifications qu'ils sont libres, en théorie, de réélaborer. «La société moderne n'est pas formée de groupes juxtaposés auxquels "appartiendraient" les individus, mais des personnes dont les rôles sociaux sont multiples» rappelle Dominique Schnapper (2010). D'autre part, toute discrimination, «même celle qui résulte du jeu des stéréotypes raciaux, ethniques ou de genre», ne doit

10 «En fonction des secteurs, l'une ou l'autre de ces solutions trouveront matière à s'appliquer. Par exemple: quotas souples et provisoires dans les médias, inspiration par le haut d'un principe de diversité dans les entreprises et différenciation socio-ethnique dans l'accès aux grandes écoles» écrit K. Amellal (2005).

être pas comprise comme le produit de motivation discriminatoire séparant avec aisance le camp des bons et celui des autres (Krieger 2008). L'utilité d'un appareillage statistique ethnique exigerait d'abord, de choisir «soit la couleur de la peau, soit l'apparence physique, soit l'origine géographique, soit encore un mélange de tout ça... Il faudrait, ensuite, créer un consensus autour de ces critères. Si celui qui est perçu comme métis ou comme indien se classe dans la catégorie "Noir", ou inversement, la nomenclature n'a guère d'utilité»[11].

4. POUR UN REGARD INTERCULTUREL POUR ÉCHAPPER AU JEU À «SOMME NULLE» ENTRE OPPRESSEURS ET OPPRIMÉS.

Certaines politiques de gestion de la diversité, ensemble de pratiques non stabilisées, favorisent donc un nouveau «droit à la différence» face à un ou plusieurs adversaires qui s'identifieraient à un universel autoritaire et, au final, condamnable. C'est parfois la République que les zélateurs de ces politiques cherchent à viser comme adversaire. A tort selon nous. A tort car, précisément, si l'universalisme républicain français a l'ambition de libérer la personne de tout déterminisme (de race, de classe sociale, de lieu de naissance, d'appartenance à une religion...), c'est pour édifier la méritocratie. En France, on est d'abord soi, tel que l'on a décidé de l'être, compte tenu de son histoire et des ambitions de chacun, et non un représentant de telle ou telle communauté culturelle qui déterminerait en grande partie les choix individuels. Les politiques de gestion de la diversité, telles qu'elles nous sont parfois inspirées d'autres entreprises dans d'autres pays, visent à renverser notre cadre habituel d'analyse et réfléchir non pas sur la place de l'homme «dans une société donnée» mais à celle de «la société dans l'homme». A instaurer, en quelque sorte, un dialogue où les références ne sont pas communes d'emblée entre les individus comme entre les groupes qui les surplombent. Si toutes les opinions se valent, c'est parce que, pensent tous les relativistes et les zélateurs systématiques de la différence, les individus adoptent telles ou telles normes et valeurs, non parce qu'elles seraient fondées dans leur esprit sur des raisons, mais parce qu'elles leur seraient inculquées par le milieu et donc à déconstruire, à débusquer (Boudon 2006)... Avec l'idée fausse que la croyance en l'existence de valeurs universelles serait une particularité occidentale. Dès lors, les individus seraient profondément irrationnels puisque les notions de vérité et d'objectivité sont, dans ce système de pensée, des illusions. Le thème de la gestion de la diversité peut amener à considérer systématiquement comme «suspectes» les différences de talents qui naissent avant l'entrée dans l'entreprise. Mais il y a plus préoccupant avec ce que nous pourrions nommer une culture du «risque victimaire». Les façons de créer une inégalité pour promouvoir, dans les faits, l'égalité, vont différer selon les techniques du «poste réservé» aux minorités, celles du «quota» qui fixent simplement un volume global ou encore celles du «concours distinct» qui aménagent une voie d'accès, puis de sortie spéciale... et que les dangers sont donc différents. Gwenaële Calvès a raison d'observer que

---

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

toute politique de favoritisme appelle deux figures qui se confortent l'une l'autre: celle de la «victime innocente» d'une discrimination à rebours et celle de «l'incompétent» qui, sans la discrimination positive, n'occuperait jamais le poste qu'il occupe! (Calves 2004)

Constatons que certaines politiques de gestion de la diversité font place à une nouvelle condition du travailleur comme victime systématique instituée par le traumatisme. Didier Fassin et Romain Rechtman parlent d'un régime de véridiction où la souffrance devenue incontestée, vient attester une expérience qui suscite la sympathie et appelle une indemnisation (Fassin et Rechtman 2007). La mémoire individuelle est appelée à la guérison et ensuite à l'indemnisation collective. L'état de stress post-traumatique devient une souffrance que l'on reconnaît, que l'on soigne, une ressource grâce à laquelle on obtient un droit. La mémoire collective se vit de plus en plus en termes de blessure et consiste à mettre davantage la souffrance au cœur de la politique.

Pour juger une politique, il importe de peser le coût des autres politiques si elles étaient appliquées. Créer des groupes sans donner possibilité à chacun d'en sortir a des effets pervers plus forts que de choisir la République comme «principe régulateur» au travers de l'action positive. «La "reconnaissance" par le droit et par ses catégories n'est jamais simple reconnaissance de ce qui existe, elle est également créatrice. Elle risque de conduire à la fragmentation sociale en juxtaposant des "communautés", fermées les unes aux autres, sans échanges entre elles» rappelle Dominique Schnapper (2000). Une fois reconnue «la positivité de la différence», comment imaginer une forme de communauté politique ou professionnelle qui ne récuse pas le droit à la ressemblance? Trop souvent, «il ne s'agit plus de comprendre les différences culturelles, mais simplement de les enregistrer». On peut même se demander, si au final, sous l'effet de ce relativisme, on ne croit plus à «la possibilité d'une connaissance objective dans le domaine de l'humain» (Boudon 2006).

Demain, une politique de gestion de la diversité véritable doit partir du principe que puisque les individus coopèrent dans l'action, ils pourront aussi coopérer pour ce qui relève des règles mêmes de l'action, en inventant ensemble de nouveaux modes de fonctionnement (Chanlat et al. 2008). Une dynamique des droits est toujours plus puissante quand elle fait l'objet de négociations avec tous les groupes sociaux. En entreprise, il y a le temps de l'étude qualitative, de l'enquête statistique, de la levée des préjudices invisibles mais réels de la discrimination indirecte, des indicateurs sur les frontières de l'ethnicité[12], sur celles des discriminations, et cela est nécessaire, et il y a le temps du suivi des effets des actions produites sans obsession des origines, du fichage et même du ciblage (si un recensement était supposé fournir chaque année une composition «ethnique» de chaque village, chaque quartier) (Chanlat *et al.* 2008).

Mieux vaudra toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes et ne pas seulement s'en tenir à des quotas qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. L'égalité

---

12 «Le pays de naissance ou la nationalité ne sont pas plus une variable ethnique qu'ils ne sont une variable religieuse ou une variable linguistique. On ne peut en déduire une ethnicité. Cette dimension essentielle des rapports sociaux, parce que relationnelle, ne peut être opérationnalisée en une variable statistique parce qu'elle est multidimensionnelle et contextuelle (...). Cela ne signifie pas que la dimension ethno-raciale ou le ressenti d'appartenance doivent rester complètement hors du champ de la recherche» (Texte de présentation «A propos du rapport du COMEDD», Commission Alternative de Réflexion sur les «Statistiques Ethniques» et les Discriminations, 2010).

des droits, bien pensée, n'est pas la réduction de l'autre au même. Elle suggère le droit à la différence. L'universel n'est pas ce qui reste après que l'on ait pu supprimer les différences. La reconnaissance de ces différences est ce qui peut le mieux nous unir, à condition de ne pas sacraliser le registre des origines. Comme le rappelle souvent Albert Jacquard, la fraternité a pour résultat de diminuer les inégalités tout en préservant ce qui est précieux dans la différence.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMELLAL Kamel (2005), *Discriminez-moi! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion.

BOUDON Raymond (2006), *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*, Odile Jacob.

CALVES Gwenaële, CASTEL Robert (2009), «Les statistiques ethniques contre les discriminations», *Alternatives internationales*, 14 décembre.

CALVES Gwenaële (2004), *La discrimination positive*, PUF.

CHANLAT Jean-François, DAVEL Eduardo, DUPUIS Jean Pierre (2008), *Gestion en contexte interculturel*, Québec: PUL.

DE RUDDER Véronique et VOURC'H François (2007), «Quelle statistiques pour quelle lutte contre les discriminations?», *Liens-socio.org*, 7 avril.

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

DOYTCHEVA Milena (2007), *Une discrimination positive à la française?*, La découverte.

FASSIN Didier, RECHTMAN Richard (2007), *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Flammarion.

FASSIN Didier (2006), «Nommer. Interpréter. Le sens commun de la question sociale», in FASSIN Didier et FASSIN Eric, *De la question sociale à la question raciale?*, La Découverte.

FELOUZIS Georges (2005), *L'apartheid scolaire. Enquête sur la ségrégation ethnique dans les collèges*, Seuil.

FERRY Luc (2006), «Discrimination positive ou intégration républicaine? Pour une société de la nouvelle chance», Pour une société de la nouvelle chance, *La documentation française*.

GILROY Paul, in Mac DOWELL Linda et al. (1989), *Divided Nation, Social and Cultural Change in Britain*, Hodder and Stoughton.

GLISSANT Edouard, CHAMOISEAU Patrick (2009), *L'intraitable beauté du monde. Adresse à Barack Obama*, Editions Galaade.

GUÉNETTE Alain-Max, MAKSIMOVIC Nataša, MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe (2011), *Gestion de la diversité: L'urgence d'un management interculturel*, Dossiers HRM, Zurich: jobindex.

HUET Romain et CANTRELLE Morgane (2006), «Gouvernances et acteurs privés: le cas de la lutte contre les discriminations au travail», *Développement durable et territoires*.

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

MICHAELS Walter Benn (2009), *La diversité contre l'égalité*, Raison d'agir, 2009.

MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe (2010), *Les discriminations, Idées reçues, Le cavalier bleu*.

MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe (2008), *Pour un management interculturel*, L'Harmattan.

PAREKH Bhikhu (2006), *Rethinking Multiculturalism. Cultural Diversity and Political Theory*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

SABBAGH Daniel, PEER Shanny (2008), «French Color-Blindness: The Controversy over «Statistiques ethniques», *French Politics, Culture & Society*, 25(1).

SABBAGH Daniel (2005), «Facteur racial et facteur territorial dans les politiques d'intégration», in Sous la direction de KASTORYANO Riva, *Les codes de la différence*, Presses de la FNSP.

SABEG Yacine et SABEG Yazid (2004), *Discrimination positive: pourquoi la France ne peut y échapper*, Calmann-Lévy.

SABEG Yazid, CHARLOTIN Christine (2006), *La diversité dans l'entreprise: Comment la réaliser?*, Editions d'organisation.

SCHNAPPER Dominique (2000), «L'universel républicain revisité», *VEI Enjeux*, n° 121, juin.

SIMON Patrick (2008), "The Choice of Ignorance: the Debate on ethnic and racial Statistics in France", *French Politics, Culture & Society*, 25(1).