



**HAL**  
open science

# De l'égalité professionnelle à la production de la diversité : discriminations et politiques du genre au travail

Milena Doytcheva

► **To cite this version:**

Milena Doytcheva. De l'égalité professionnelle à la production de la diversité : discriminations et politiques du genre au travail. 2014. halshs-00944834

**HAL Id: halshs-00944834**

**<https://shs.hal.science/halshs-00944834>**

Preprint submitted on 11 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **De l'égalité professionnelle à la production de la diversité : discriminations et politiques du genre au travail**

**Milena Doytcheva\***

Alors qu'elles furent tout au long des années 1990 réticentes à la prise en compte et la mise en évidence du racisme et des discriminations au travail, les entreprises se sont saisies de cette question de manière volontaire et en apparence endogène dans la période récente, en requalifiant à cette occasion, l'action antidiscriminatoire en « production de la diversité ». A partir d'une enquête menée dans la métropole lilloise et en région parisienne auprès d'entreprises, de réseaux d'entreprises, d'intermédiaires de l'emploi privés et publics, l'article propose de questionner les déclinaisons de la diversité comme finalité nouvelle de l'action publique et des politiques des entreprises, les pratiques qui s'y inscrivent dans leur double articulation : à une perspective de non-discrimination et d'égalité de traitement, d'une part, de reconnaissance des spécificités (de genre, « culturelles », sexuées...), d'autre part. Nous souhaitons interroger plus particulièrement les manières dont l'avènement de politiques *pro-diversité* au travail renouvelle les préoccupations en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Nous nous intéresserons ainsi dans un premier temps à l'émergence et aux usages, de plus en plus intensifs en France, de la notion de *diversité*, dans un contexte de mise en œuvre et d'institutionnalisation progressive, depuis le début des années 2000, d'une action publique antidiscriminatoire, puis à l'avènement d'une conception dite « globale » qui traite indistinctement et en même temps plusieurs catégories juridiques, plusieurs ordres sociaux et politiques de la discrimination, incluant notamment la discrimination de sexe. Nous poserons plus particulièrement l'hypothèse d'une reprise dans les politiques des entreprises en faveur de la diversité d'interventions antérieures en matière d'égalité des sexes et essayerons d'analyser en quoi cette reprise et requalification permet aux acteurs économiques de prolonger et de mettre en valeur des actions existantes, faisant valoir dans certaines situations une démarche pro-diversité qui peine à se construire. Enfin, nous nous intéresserons à la manière dont l'avènement des préoccupations en faveur de la diversité au travail a pu renouveler les registres argumentatifs et les répertoires d'action en matière d'égalité des sexes à travers notamment le développement et la mise en saillance des enjeux économiques et managériaux de l'image, de l'efficacité et de la productivité, ainsi qu'une réorientation des stratégies d'intervention vers des niveaux plus élevés de qualification et de responsabilité<sup>1</sup>.

### **I. Emergence et diffusion de la notion de diversité dans un contexte « d'invention française » de la non-discrimination**

C'est en effet dans un contexte « d'invention française » de la non-discrimination, c'est-à-dire d'institutionnalisation progressive d'un dispositif juridique et politique antidiscriminatoire, que le thème de la diversité connaît une popularité et diffusion croissantes, au début des années 2000 (Doytcheva, 2010). Comme le souligne D. Fassin, la perspective antidiscriminatoire est

---

\* Maitresse de conférences en sociologie Université de Lille, délégation CNRS CADIS-Ehess.

<sup>1</sup> Cet article reprend les données exposées dans deux communications : Doytcheva M., « De l'égalité professionnelle à la production de la diversité : discriminations et politiques du genre au travail », colloque « Multiculturalisme et genre », Université du Havre, mai 2011 et séminaire « Genre et rapports sociaux de sexe », MISHA-Université de Strasbourg, avril 2011.

peu familière à la « tradition républicaine » qui privilégie une approche juridique en termes d'égalité en droit, cependant que l'antiracisme qui bénéficie ici d'une histoire plus longue est un combat essentiellement politique (Fassin, 2002). Si ce dernier prend pour cible les préjugés raciaux, les systèmes de pensée et les idéologies racialistes, l'antidiscrimination, elle, tient compte des conséquences observables, des résultats : « s'agissant de la discrimination, on est dans l'ordre des actes, des faits et de leur interprétation plutôt que dans celui des opinions, des représentations et des stéréotypes » (De Rudder, Poiret, Vourc'h, 2000, p. 43). Elle se définit d'abord, par une problématique juridique et une préoccupation en faveur d'une égalité de traitement dans les pratiques (Bataille 1997). Le concept de discrimination établit le lien entre préjugé et inégalité, deux champs qui ont été historiquement construits en France de manière disjointe. La notion de discrimination est certes introduite dans le Code pénal en 1994, avec l'article 225-2 qui prohibe toute discrimination « fondée sur l'origine ». Cependant, la longueur des procédures et la charge de la preuve incombant à la victime rendent cette protection juridique, tout au long des années 1990, inopérante (De Rudder, Tripier, Vourc'h, 1994)<sup>2</sup>.

Dans ce contexte c'est sous impulsion européenne qu'émerge, à la fin des années 1990, un dispositif juridique et institutionnel antidiscriminatoire. La réception de la problématique au niveau des principes et des déclarations politiques est en France favorable. Dans un cadre européen marqué par l'entrée de l'extrême droite au gouvernement autrichien, le gouvernement socialiste français de Lionel Jospin, en la figure plus particulièrement de Martine Aubry, fait de la lutte contre les discriminations une orientation « prioritaire » de son action. La loi du 16 novembre 2001 « relative à la lutte contre les discriminations » transpose les directives européennes prises en 2000, en application de l'article 13 du Traité d'Amsterdam (1997) qui constitue sa clause antidiscriminatoire ; en 1999, sont installées les CODAC (Commissions départementales d'accès à la citoyenneté), un numéro vert pour recevoir les plaintes pour discrimination, suivis par d'autres mesures. Cette première période de l'action publique est ainsi doublement marquée : par l'approche antidiscriminatoire, d'une part ; par la place centrale donnée au racisme et aux discriminations ethnoraciales, d'autre part. C'est à partir de l'année 2004 que des inflexions multiples se dessinent dans les logiques de l'action publique avec, tout d'abord, l'installation au 31 décembre de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) qui consacre l'institutionnalisation d'une approche dite « globale » en matière de non-discrimination. Dans les termes du rapport préfigurant l'installation de l'agence, à l'égard d'autres expériences nationales, « la tendance est désormais de traiter de l'ensemble des discriminations au sein d'une entité unique ». Il convient donc d'éviter une « définition trop précise [du] champ de compétence » : d'autres critères de discrimination doivent pouvoir être pris en compte par cette « autorité [qui] doit être envisagée de manière évolutive » (Stasi, 2004). En 2006, 18 critères sont pris en charge par la Halde dont « l'origine », le « sexe », le « handicap », « l'orientation sexuelle », « l'âge », mais aussi « l'appartenance syndicale », « les caractéristiques génétiques »<sup>3</sup>.

A la même période, une autre nouveauté marque l'agenda public en matière de lutte contre les discriminations, à savoir l'apparition du thème positivement connoté de « l'égalité des chances », venant de plus en plus souvent requalifier l'action antidiscriminatoire naissante. Selon Olivier Noël, il s'agit là d'une transmutation politique importante car si « l'égalité des chances est positivement connotée, elle est juridiquement introuvable » (Noël, 2006). Alors qu'elle semble *a priori* confirmer la problématique des discriminations notamment dans le champ de l'emploi, selon d'autres hypothèses, elle n'en dilue pas moins la question sociologique, en déplaçant parallèlement les enjeux vers des politiques compensatrices et redistributives, en l'espèce plus particulièrement des politiques de la ville (Dhume et Sagnard-

<sup>2</sup> Les condamnations s'élèvent à quelques cas par an à peine à la fin de la décennie en France alors qu'on recense à la même époque plus de 2000 procès par an en Grande-Bretagne.

<sup>3</sup> Ils sont aujourd'hui 20, avec un dernier critère ajouté du « lieu de résidence » en 2013.

Haddaoui, 2006). Le vote de la loi pour l'égalité des chances en 2006<sup>4</sup>, à la suite des émeutes urbaines qui voient les questions du racisme et des discriminations redébatues, témoigne de cette volonté de reformulation du discours public.

La loi du 31 mars 2006 prévoit notamment la transformation du FASILD (Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations, dont les missions avaient été redéfinies par la loi de lutte contre les discriminations du 16 novembre 2001) en ACSE (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances). Ce changement d'appellation s'accompagne paradoxalement d'une minimisation de la mission de l'établissement en termes d'intégration et de lutte contre les discriminations cependant que se joue ici également une territorialisation de la gestion publique de l'intégration et subséquemment de la lutte contre les discriminations (Doytcheva, 2007). Comme le montre M. Eberhard (2010), cette loi a peu à voir avec l'antidiscrimination : les dispositions concernant les discriminations sont rares alors qu'un des objets principaux concerne l'abaissement de l'âge de l'accès à l'apprentissage ; les glissements et confusions entre lutte contre les discriminations et prévention de la délinquance sont multiples et confondants. En effet, l'antidiscrimination se distingue des approches antérieures construites en termes d'*intégration* dans la mesure où elle invite à un déplacement de regard, des « publics » et des individus pris pour cible par les politiques sociales vers les institutions qui sont, par leurs règles et conventions, productrices d'inégalités. Reconstruire une vision « carencée » et déficitaire des populations exposées aux discriminations peut être interprété dès lors comme un affaiblissement du registre juridique et politique antidiscriminatoire<sup>5</sup>.

C'est dans ce contexte, doublement marqué, d'émergence d'une action publique antidiscriminatoire et d'incertitudes et de résistances quant au potentiel d'innovation de l'antidiscrimination comme catégorie nouvelle de l'action publique, que se développe le thème positivement connoté de la diversité. Il est porté par les partisans d'une approche « positive » ou « préventive » de la non-discrimination, ainsi que d'une vision « globale » et indifférenciée qui, comme nous le verrons, traite indistinctement et en même temps plusieurs catégories juridiques, sociales et politiques de la discrimination. On peut appréhender ce processus, en suivant les analyses de Pierre Lascoumes, dans les termes de la traduction ou du *transcodage* (Lascoumes, 1996 ; Prévert, 2011). *Transcoder* c'est, d'après l'auteur, « agréger des informations et des pratiques » afin de les « présenter comme une totalité » ; c'est aussi « les transférer dans d'autres registres relevant de logiques différentes afin d'en assurer la diffusion à l'intérieur d'un champ social et à l'extérieur de celui-ci » (*ibid.*, p. 335). « Transcoder », c'est enfin « rendre gouvernable » : le transcodage crée le cadre cognitif de construction des problèmes et, de ce point de vue, nous pouvons faire l'hypothèse que l'opération permet une redéfinition du problème public de la non-discrimination, ainsi qu'anticipe un certain nombre de difficultés liées à sa mise en œuvre, dès lors que celle-ci est réputée contrarier une tradition républicaine.

<sup>4</sup> Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006.

<sup>5</sup> Une situation qui sera d'ailleurs explicitée dans un certain nombre de propos et de déclarations politiques comme, par exemple, dans cette interview de B. Kriegel, présidente du Haut Conseil à l'Intégration : « Les discriminations existent malheureusement dans notre pays, à l'égard des femmes, des homosexuels ; mais n'aborder la question de l'immigration qu'à travers cela, c'est avoir un point de vue qui est exagérément misérabiliste par rapport à la réalité » (*cf.*, *VEI Enjeux*, n° 135, décembre 2003, p. 182). Sur un autre registre, on se souvient également des propos de l'académicienne Hélène Carrère d'Encausse, future présidente d'un « Institut d'Etudes de l'immigration et de l'intégration » en prévision à l'époque, expliquant les émeutes urbaines de novembre 2005 par la polygamie et le « sur-peuplement » présumé des logements dans les quartiers d'origine populaire.

### 1.-1. Le *business case* de la diversité

Nous avons essayé de montrer comment, à partir de l'année 2004, la popularité du thème va croissant, ses usages se multiplient et les acteurs du débat se diversifient, cependant qu'émerge l'initiative d'une « charte de la diversité » dans l'entreprise au développement de laquelle la diffusion de la notion va montrer une forte corrélation (Doytcheva, 2010 ; Doytcheva et Hachimi Alaoui, 2010). Avec cette action portée par une initiative entrepreneuriale, la problématique de la diversité est explicitement adossée à la lutte contre les discriminations, cependant « qu'un glissement subtil mais efficace de référentiel » (Noël, 2006) fait apparaître de nouvelles préoccupations marquées par la montée d'un prisme gestionnaire et managérial (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006). Un nouveau pic médiatique accompagne l'événementialisation de la thématique en novembre 2005, au moment des émeutes urbaines, alors que se développe, comme nous l'avons vu, un discours politique fort sur le principe de *l'égalité des chances*. Les rubriques « Emploi », « Economie » et « Entreprises » sont les plus utilisées pendant cette période dans le travail journalistique pour rendre compte de ces problématiques. Si l'événementialité et la médiatisation sont les plus importantes quand elles sont associées aux catégories d'ethnicité et de « race », dans les articles liés à l'entreprise, on compte le plus grand nombre de facteurs de discrimination identifiés dont le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, l'appartenance syndicale, etc. A noter que dans ce contexte, *diversité* fait d'abord sens en référence aux discriminations liées au sexe, dès 1999, *Le Figaro* étant le journal de la presse quotidienne nationale ayant associé le plus souvent les deux thématiques<sup>6</sup>.

Alors que la question de la lutte contre les discriminations fut, jusqu'au milieu des années 2000, portée par d'autres logiques de mobilisation et de revendication, académiques, institutionnelles, associatives, le thème de la diversité se popularise avec l'intervention d'acteurs issus du monde économique. Le rapport de L. Méhaignerie et de Y. Sabeg, *Les oubliés de l'égalité des chances* ouvre la voie en ce sens, rapport dont découle plus particulièrement l'initiative de la « charte »<sup>7</sup>. Les auteurs évoquent le tabou des origines et de l'ethnicité qui pèse dans la république entraînant les « risques d'éclatement communautaire » et appellent à « rendre égales des situations qui ne le sont pas » par la mise en œuvre d'une « action positive à la française » (matérialisée par l'idée de la charte). En prolongement de ces arguments, ils soulignent les retombées économiques attendues pour l'entreprise et la perte de ressources que représente pour elle le « gâchis humain » lié à la « non-utilisation des compétences »<sup>8</sup>. Comme l'affirme, de manière emblématique, le rapport « Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise » remis la même année au Premier ministre, « la diversité en entreprise c'est une affaire d'intérêts bien compris » (Bébéar, 2004).

En l'espace de quelques années s'opère ainsi un changement de registre argumentatif et de répertoire d'action qui se caractérise par une mise à distance de la notion de discrimination et de la contrainte juridique - mais également des considérations d'égalité et de justice sociale- au

<sup>6</sup> Egalement celui qui classe le plus d'articles dans les rubriques « économie » et « entreprises ». Nous pouvons donc faire l'hypothèse que les deux thématiques sont associées avant tout dans des problématiques liées au travail. Cf. Doytcheva M. et alii, *De la lutte contre les discriminations à la « promotion de la diversité » : une enquête sur le monde de l'entreprise*, Université de Lille 3, DREES-MiRe, 2008.

<sup>7</sup> Sabeg Y., Méhaignerie L., *Les Oubliés de l'égalité des chances. Participation, pluralité, assimilation... ou repli ?*, Institut Montaigne, Paris, 2004. Le texte paraphé en 2013 par plus de 3400 entreprises, invite notamment les organisations volontaires, autour de six points, à « Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination ... ; (à) chercher à refléter la diversité de la société française, aux différents niveaux de qualification ». Cf. <http://www.chartre-diversite.com/>

<sup>8</sup> Dans leurs travaux, ils s'inspirent également des politiques des firmes étatsuniennes et canadiennes du même nom, comme en témoignent entre autres les auditions de chercheurs et de spécialistes. Voir par exemple Chicha M.-T., « La pratique des CV anonymes », Avis rédigé à la demande de l'Institut Montaigne, août, 2004.

profit d'une vision économique et managériale où la non-discrimination est conçue avant tout comme atout de performance. Selon les témoignages des personnes interviewées :

« Lutte contre la discrimination, ça fait tout de suite association. Il y a une connotation qui n'est pas forcément liée à l'entreprise. On pense plus à une association qui va lutter contre la discrimination qu'à une entreprise. 'Lutte contre' c'est pas positif, alors que manager la diversité, c'est beaucoup plus positif, c'est donc beaucoup plus mobilisateur. » (responsable du développement en ressources humaines, grande entreprise de distribution)

« La « diversité » pourquoi? Parce qu'en entreprise, la diversité est un terme positif qui est accepté aujourd'hui par les actionnaires des entreprises, qui est accepté aujourd'hui par les dirigeants d'entreprise. On pense que c'est positif pour l'entreprise. 'Manager la diversité' c'est tout à fait marketing ! » (DRH, grande entreprise de distribution non alimentaire).

Selon *Le cas commercial en faveur de la diversité* (Commission européenne, 2005), une enquête réalisée auprès de l'EBTP (European Business Test Panel composé de 495 entreprises européennes) montre que les réseaux des professionnels en RH et de dirigeants d'entreprise constituent la première source d'information pour la mise en place de ces politiques. Elle recense également plusieurs « avantages perçus de la diversité » par les cadres d'entreprise, dont en premier lieu la gestion de la pénurie de main d'œuvre « par l'accès à une réserve d'effectifs » puis, par ordre décroissant, des avantages liés à la réputation de l'entreprise, le renforcement de ses valeurs, l'amélioration de la motivation et de l'efficacité, etc<sup>9</sup>. En 2005, un premier accord de branche est intervenu en France sur les politiques de la diversité dans le secteur de l'intérim. En 2006, un accord national interprofessionnel est signé<sup>10</sup>. L'année 2008 voit la création d'un « label diversité », avec le soutien des pouvoirs publics, décerné par un organisme de certification indépendant.

## 1.-2. L'avènement d'une conception globale

Lorsqu'elle est employée au milieu des années 1990 pour rendre compte des stratégies de renouvellement de la fonction publique, la notion de diversité est polarisée exclusivement sur la dimension ethnoraciale. Elle est un nouvel euphémisme pour dire les « issus de l'immigration ». C'est ce qui caractérise également ses usages dans le champ des médias au début des années 2000 ainsi que sa mobilisation dans les travaux et rapports préfigurant le mouvement entrepreneurial en faveur de la charte. Pourtant dès 2004, elle connaît, dans ce contexte de l'entreprise notamment, un processus rapide d'extension sémantique et pratique dans lequel la dimension ethnoraciale tend à être englobée au sein d'un ensemble plus vaste et potentiellement sans limites de facteurs de « diversification », dont le handicap, l'âge, le sexe, la résidence, la formation poursuivie, la « parentalité », l'apparence physique, etc. (Doytcheva, 2009). Dès la fin de l'année, le rapport Versini sur *La diversité dans la fonction publique* préconise une telle « définition globale » qui inclue le handicap, la parité, l'âge et ce que les auteurs appellent « la diversité sociale » (Versini, 2004). L'analyse des rapports des entreprises du CAC 40 en 2005 montre « quatre discriminations principales » prises en compte dans le cadre de leurs démarches : celles liées au handicap, abordées par 49% des entreprises ; liées au sexe, par 40%, à l'âge par 32%, et aux « minorités visibles » par 27% (Novethic, 2005).

<sup>9</sup> En 2003, la Commission Européenne est à l'origine d'une première étude en la matière portant sur les « coûts et avantages » de la diversité pour les entreprises (CE, 2003). En 2005, avec *Le cas commercial ...* elle prolonge ces travaux en indiquant des bonnes pratiques au travail. En 2008, une étude éponyme vise à étendre la démarche aux petites et moyennes entreprises.

<sup>10</sup> Accord national interprofessionnel relatif à la diversité du 12 octobre 2006, étendu par décret du 22 février 2008.

Comme nous avons essayé de le montrer ailleurs, la diversité « globale » apparaît dès cette période comme le cadre obligatoire des démarches des entreprises. Cette vision « globale » ou « large » s'impose en France contre ce qui serait une acception première, informée de manière privilégiée par les catégories d'ethnicité et de « race ». Toutefois, elle ne semble pas déboucher pour l'heure sur une politique également *globale*, chaque champ d'intervention étant marqué par des logiques spécifiques et l'antériorité de l'action publique, des formes d'organisation institutionnelle et de mobilisation qui lui sont propres. On peut interroger les raisons pour lesquelles cette conception « globale » en arrive à s'imposer en France<sup>11</sup>. Alors que nous avons déjà souligné la *mise à distance* de la contrainte juridique, c'est paradoxalement en référence au cadre juridique antidiscriminatoire qui traite indistinctement et en même temps de plusieurs critères de discrimination, que cette évolution se trouve justifiée. Comme le soulignent les travaux de juristes (Lanquetin, 2004 ; Graëffly, 2005 cité par Calvès, 2008 ; Calvès, 2008), d'un point de vue juridique, les mécanismes pour définir la discrimination et lutter contre elle sont transposables d'un champ à l'autre. Il y a une « universalité juridique » de la discrimination. De même, pour les « catégories moins protégées » en la matière (comme l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle), l'association avec des sujets « plus anciens » (discrimination sexiste, ethnoraciale) est perçue comme une démarche devant leur permettre de « bénéficier d'une expertise accumulée » (Borrillo, 2003). De manière plus générale, cette approche dite « horizontale » relèverait d'une logique d'homogénéisation du traitement de différentes « catégories protégées » qui existent en droit communautaire, mais qui sont l'objet à la fin des années 1990 d'une prise en charge séparée et inégale. Leur liste va toutefois rapidement s'allonger : l'article 13 du Traité d'Amsterdam qui confère en 1997 à l'Union ses principales compétences en matière de non-discrimination et institue cette approche indifférenciée en reconnaît huit ; en France, à la faveur de la transposition des directives communautaires et de mouvements successifs d'expansion, la loi identifie en 2013 20 « critères » protégés.

A partir de cette vision « globale » ou étendue, des usages particuliers se mettent en place dans les pratiques des acteurs sociaux, caractérisés par un investissement et un traitement *sélectif* et *différencié* des catégories de la discrimination (Doytcheva, 2009). En France où les démarches d'incitation et les dispositifs de « soft law » sont privilégiés (« charte diversité », « label diversité »), des structures *ad hoc* permettent aux entreprises et à leurs collaborateurs de « choisir » les questions sur lesquelles ils souhaitent s'engager : « comités diversité », « brainstorming », « réflexion prospective » et « auto-diagnostic » constituent les méthodes retenues pour la formulation de ces enjeux et « priorités d'intervention » ; la « participation », la stratégie économique ou encore « le raisonnement tactique », selon lequel il convient d'amorcer ces politiques par la prise en compte de quelques discriminations « les plus nombreuses » qui viendraient entraîner les autres, les légitime<sup>12</sup>. Toutefois, comme le montre l'enquête, « les effets d'entraînement » escomptés à la faveur de cette universalisation de la problématique demeurent incertains. Le handicap est perçu notamment dans les pratiques des entreprises comme une préoccupation consensuelle qui « touche la corde sensible des collaborateurs » ; les initiatives très nombreuses en la matière, puisque l'ensemble des entreprises identifient ce critère de manière explicite, le plaçant bien souvent en tête de leurs préoccupations, sont informées par une forme de sollicitude, cependant que le recours à des intervenants extérieurs et spécialisés constitue la règle<sup>13</sup>. L'âge forme, quant à lui, à la fin des années 2000, « une

<sup>11</sup> Sans doute, faut-il tenir compte des logiques de mimétisme, renforcées par la présence de multinationales, avec d'autres contextes et cadres nationaux (Dobbin, 2009).

<sup>12</sup> Ce rôle de « discrimination nombreuse » est en général dévolu ici, à la fin des années 2000, à l'âge et au sexe (Doytcheva, 2009).

<sup>13</sup> Elle bénéficie de la mobilisation de moyens relativement importants et antérieurs, dont le fonds de l'AGEFIPH (Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) qui réunit les contributions d'entreprises qui ne remplissent pas l'obligation légale de 6% d'embauche, instaurée dès les années 1980 et renforcée avec la loi « handicap » du 11 février 2005. Sur handicap et discrimination voir par exemple Chauvière (2003).

problématique qui monte », tandis que pour l'égalité professionnelle entre les sexes, la diversité est décrite comme « une nouvelle opportunité » qui permettrait, comme nous le verrons ci-après, à ces actions et préoccupations antérieures de connaître des issues plus rapides et favorables.

Ces démarches *globales* ou inclusives qui sont devenues très rapidement la règle dans les pratiques des acteurs sociaux furent en revanche dénoncées en ce qui concerne les discriminations liées au genre. Les militant.e.s de la « mixité » et de la parité y ont vu le risque de se faire « diluer »<sup>14</sup>. Et l'argument a été repris également dans les travaux d'analyse qui interrogent la perspective de voir l'égalité entre les hommes et les femmes « diluée dans un ensemble plus large », « même si les articles liminaires du traité (européen) affirment que l'égalité entre les hommes et les femmes est un principe fondamental » (Lanquetin, 2009, p. 92). Deux types de justification président en général à cette évaluation critique : le premier met l'accent sur des aspects normatifs, insistant sur le fait que « la différence de sexe n'est pas « une diversité comme les autres » (Laufer, 2009, p. 48) ; le deuxième, s'appuyant à première vue sur des observations empiriques, opère à la suite un passage à la norme, en affirmant comme le fait par exemple M.-T. Lanquetin, que « les discriminations fondées sur le sexe ne sont pas incluses dans la recherche de la diversité à la française » (2009, p. 100)<sup>15</sup>. Les entreprises enquêtées incluent, quant à elles, très majoritairement la question de la « mixité » ou de la « parité » dans leurs plans « diversité ».

## II. Diversité et égalité professionnelle dans les politiques des entreprises

La « situation hiérarchique » des critères de non-discrimination identifiée par les juristes en droit communautaire et pour partie en droit national, fait du sexe la catégorie « la plus efficacement protégée » (Borillo, 2003), avec l'antériorité la plus importante en matière d'action publique, ainsi qu'un certain nombre de mesures coercitives sans équivalent pour les autres types d'inégalité et de discrimination. Dès 1957, la question de « l'égalité entre les travailleurs féminins et masculins », formulation privilégiée à l'époque, est inscrite dans le traité constitutif de l'Union avec notamment trois articles qui y sont consacrés dans le Traité de Rome. Depuis les années 1970, environ une dizaine de directives ont été émises<sup>16</sup>, complétées par des résolutions et des recommandations. La France a été plutôt « un bon élève européen » pour l'application de l'article 119 (devenu l'article 141) (Guiraudon, 2004). On peut mentionner dans la période la plus récente parmi les mesures entreprises la loi du 9 mai 2001 qui prévoit la diffusion obligatoire par les entreprises d'indicateurs précis sur la situation des hommes et des femmes et la négociation « d'accords d'entreprise », la signature d'un Accord National Interprofessionnel le 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle, le lancement du label « Egalité » en juillet 2004, la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale qui prévoit d'aboutir à la suppression des écarts de rémunération à horizon de cinq ans<sup>17</sup>. Cet

<sup>14</sup> Intervention de la salle aux « Premières rencontres parlementaires en faveur de l'égalité professionnelle », Paris, Maison de la Chimie, 17 juin 2008. L'argument a été également formulé pour les discriminations ethnoraciales, désormais « diluées dans une instance à vocation « universelle » de combat contre toutes les formes de discrimination qui dépolitise le problème du racisme » (De Rudder, Vourc'h, 2006), conduit à une « banalisation thématique », voire à la disparition de la question spécifique de l'ethnicité (Dhume et Sagnard-Haddaoui, 2006).

<sup>15</sup> L'auteure s'appuie notamment sur l'Accord national interprofessionnel « Diversité » signé en 2006, qui évoque une orientation prioritaire sur la discrimination ethnoraciale (tout en rappelant en préambule l'ensemble des critères pris en compte par la loi) ; sur une première version du cahier des charges du label « Diversité » en 2008, le présentant comme exclusif des démarches en faveur de l'égalité hommes-femmes qui font l'objet d'un label spécifique, le label « Egalité ». A noter que cette mention n'apparaît pas dans les versions ultérieures des cahiers des charges qui indiquent un diagnostic intervenant sur « l'ensemble des critères identifiés dans la loi » et donnent de nombreux exemples d'actions liées au genre.

<sup>16</sup> On peut mentionner, par exemple, la directive 75/117 de 1975 sur l'égalité de rémunération; celle de 1976 (76/207) (modifiée en 2002) qui instaure le principe d'égalité de traitement et autorise les actions positives. En tout, sept directives ont été prises en application de l'article 119 qui ont été simplifiées et incluses dans la directive 2006/54 du 26 juillet 2006 dite « Refonte ».

<sup>17</sup> Pour la période antérieure on peut retenir les lois relatives à l'égalité de rémunération de 1972, à l'interdiction des

ensemble de mesures volontaristes qui trouve des équivalents ailleurs dans le monde à la même époque et plus particulièrement dans les pays anglo-saxons s'inscrit en France dans le prolongement des débats et de la loi sur la parité (Bender, 2004).

### 2.-1. Ce que l'égalité des sexes fait à la *diversité* : une logique de capitalisation

Les actions en faveur de l'égalité professionnelle sont aujourd'hui prolongées et mises en valeur dans le cadre des démarches *pro-diversité* des entreprises<sup>18</sup>. Les inégalités et discriminations liées au sexe font partie de celles qui sont les plus couramment identifiées et évoquées, au même titre que le handicap et dans des proportions sensiblement supérieures à l'âge et aux discriminations ethnoraciales (Novethic, 2005). Ainsi, si les travaux d'analyse soulèvent le fait que les différences de sexe et de genre ne constituent pas « une diversité comme les autres », celles-ci sont déjà couramment envisagées par les entreprises dans leurs démarches qui se construisent, nous l'avons vu, par l'articulation privilégiée de plusieurs interventions catégorielles. Alors qu'une première version du cahier des charges du « label diversité » souligne le fait qu'il est exclusif du « label égalité », cette mention n'apparaît plus dans les versions ultérieures invitant, au contraire, les entreprises à procéder à un diagnostic « sur l'ensemble des critères identifiés dans la loi »<sup>19</sup>. Dans les exemples d'actions proposés par « les guides de lecture » associés aux cahiers des charges, de nombreuses interventions ciblent précisément les questions de sexe et de genre, avec par exemple « la rédaction non genrée des offres d'emploi », « l'égalité de rémunération », etc.<sup>20</sup>. Les « accords d'entreprise » conclus en matière de diversité intègrent également, selon de premières recensions, la question de l'égalité professionnelle comme une dimension des plans d'actions (Garner-Moyer, 2009).

Cette association des problématiques est diversement justifiée par les acteurs sociaux : pour certains, il s'agit là d'un effet tactique qui vise principalement à créer une dynamique et un « effet d'entraînement ». Dans cette perspective, les catégories comme « âge » ou « sexe » - vues comme « les catégories les plus nombreuses » - ou encore « le handicap », perçu non sans ambiguïté comme « catégorie générique », sont considérées comme des pistes préférentielles d'intervention, pouvant notamment créer des effets « d'amorce ». Comme l'exprime l'un de nos interlocuteurs, responsable « diversité » au siège d'une grande entreprise industrielle :

« 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

---

discriminations à l'embauche en 1975, la loi de 1983 dite « loi Roudy » qui « instaure un principe de non discrimination entre les sexes dans les domaines du recrutement, de la promotion, de la rémunération, de la formation, de la qualification et de la classification » et autorise le principe d'actions positives en transposition des directives communautaires de 1976.

<sup>18</sup> Les données présentées ici sont issues d'entretiens conduits en 2008 avec des « responsables diversité » et des personnes-ressources ou référentes du dossier de plus de 24 entreprises, de taille grande et très grande entreprise. L'échantillon a été d'abord défini sur une base territoriale – en l'occurrence celle de la métropole lilloise – c'est-à-dire que nous avons sollicité des entreprises qui étaient identifiées dans les réseaux locaux de mobilisation et de partenariat comme « engagées » et « volontaires » sur la question des discriminations et de la diversité. Nous avons également examiné des données relatives à la politique de quelques grands groupes qui, au niveau national, revendiquent un leadership en la matière. Pour certaines de ces entreprises, nous avons rencontré des cadres du siège social, pour d'autres, nous avons travaillé au niveau des directions régionales. Font partie ainsi de l'échantillon enquêté des entreprises comme Auchan, PPR, La Redoute, Gaz de France, Décathlon, Boulanger, Schneider, Coca-Cola, CIC-BSD, ainsi que quelques PME qui avaient embrassé la thématique à la faveur notamment d'un engagement personnel de leurs dirigeants.

<sup>19</sup> La première version mentionnée ici est de juillet 2008, la deuxième date, quant à elle, de mai 2010. Cf. aussi <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite>

<sup>20</sup> Il ne s'agit pas bien sûr ici de surestimer l'importance de ces initiatives : les entreprises peuvent définir leurs politiques à l'intérieur d'autres cadres que ceux du label, comme par exemple celui de la « charte » qui compte en 2013 plus de 3400 adhésions. On peut souligner néanmoins la relative popularité du label qui enregistre, depuis 2008, plus de 250 titulaires, contre environ 50 labels « Egalité » décernés. Les critères d'octroi de ce dernier étant plus stricts et prévoyant bien souvent des objectifs de résultats quantifiés, il est jugé moins attractif par les entreprises.

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, très grande entreprise industrielle, siège social)

D'autres stratégies de légitimation font référence au « vécu » et au « ressenti » des collaborateurs, mobilisant pour cela des outils « d'auto-diagnostic ». Citons ici l'expérience de l'entreprise B. qui, organisant des séances de « brain-storming » en vue de l'ébauche d'un plan d'action en matière de diversité et de non-discrimination, voit ressortir de manière unanime « *les femmes au PAM* » (petit électroménager) comme premier facteur de discrimination ressentie au travail :

« Dans les journées de réflexion prospective de l'entreprise, il y a quelque chose qui est ressorti : c'est « les femmes au PAM, les hommes au stock. ». Il y a beaucoup de choses qui sont ressorties sur le thème... il y a pas mal de choses qui sont ressorties aussi sur le handicap. Ce qui est ressorti aussi, c'est qu'il n'y a pas de femmes au comité de direction. Pas beaucoup de femmes directrices de magasin, non plus : il y en a quatre, voilà, sur plus de 80 magasins, donc il n'y a vraiment pas grand monde. Très peu de femmes, et comme les directeurs régionaux sont souvent issus des magasins, plus de 90% sont des hommes, forcément... Dans les engagements qui ont été pris à la fin du séminaire, chaque directeur de magasin, chaque participant a pris un engagement fort, beaucoup ont dit « je m'efforcerais d'avoir moins de préjugés à l'embauche », et ça visait fortement les femmes et le handicap, et l'âge... Je me suis dit, là ça y est ... ! » (grande entreprise de distribution non-alimentaire, siège social, RRH)

Pour d'autres entreprises, notamment industrielles, la *féménisation des effectifs* fait partie des objectifs stratégiques de développement, pour des raisons commerciales ou économiques (cf. aussi notre point suivant), comme par exemple chez Renault qui travaille à la féménisation de sa « fonction commerciale », ayant établi notamment qu'une partie croissante des achats de voitures seraient influencés par les femmes. L'égalité des sexes constitue un « axe », selon la terminologie relevée, que les entreprises sont nombreuses à avoir inclus dans leurs plans diversité. C'est également en la matière que nous avons observé les interventions les plus formalisées : elles disposent d'indicateurs précis et chiffrés – comme d'ailleurs la loi les y oblige dans un certain nombre de domaines - dont elles prennent connaissance et essaient de mobiliser à des fins d'intervention. Elles sont nombreuses, en outre, à avoir mis en place des dispositifs plus ou moins importants, comme nous le verrons ci-après, de complément d'information et de consultation du personnel, en vue de l'élaboration de plans d'action. Plus que pour d'autres catégories pour lesquelles les informations existent (âge, handicap), les données sont recueillies et utilisées ici à des fins d'action. Leur précision est également supérieure, certaines entreprises ayant procédé à des enquêtes pour compléter et affiner leurs informations, notamment en matière de rémunération, sous l'incidence de la loi du 23 mars 2006 en matière d'égalité salariale. Par contraste, les données mobilisées sur la place des travailleurs handicapés ou sur la répartition par tranches d'âge, sont souvent des données brutes (non affinées par métier et niveau de responsabilité) ; il arrive même que les personnes engagées dans la politique diversité au sein de l'entreprise n'en aient pas connaissance ou alors de manière sommaire et approximative. En matière de handicap, notamment, c'est beaucoup plus un cheminement institutionnel et une certaine forme de « sollicitude », comme nous l'évoquions précédemment, qui président à la démarche des acteurs sociaux.

C'est le cas, dans l'échantillon d'enquête, de l'entreprise A. (très grande entreprise de distribution de la région lilloise) qui dans son *plan diversité* en 2008 inclut « la promotion des femmes à des postes de cadres dirigeants » au titre des trois « priorités d'intervention » retenues. L'entreprise n'est pas signataire de la « charte de la diversité » à son lancement en 2004, mais crée de sa propre initiative une « mission diversité », dotée d'une personne

coordinatrice (à mi-temps)<sup>21</sup>. Pour la définition des axes d'intervention, elle retient trois priorités : l'égalité hommes-femmes (ou « la promotion des femmes à des postes de cadres dirigeants »), « la place des seniors dans l'entreprise » et « la promotion interne pour tous », ce dernier thème étant notamment censé recouper les discriminations ethnoraciales. A partir du constat de l'importance relative des femmes parmi les salariés, y compris au sein des cadres, mais de la baisse de leur proportion parmi les cadres dirigeants et plus particulièrement les directeurs de magasin, l'entreprise procède d'abord à une consultation du personnel afin de « comprendre l'aspiration d'évolution des femmes » qui recueille plus de 2500 réponses. Comme l'explique la coordinatrice de l'action :

« J'ai fait d'abord un dossier pour établir un état des lieux, avec notamment les chiffres de l'entreprise, et puis nous avons décidé de mettre en place des actions. Comment peut-on faire pour développer le nombre de femmes à des postes de directeur de magasin ? Nous sommes en train de travailler dessus. Nous avons mis en place une enquête interne, qui est faite par un cabinet externe et qui a pour objectif d'essayer de comprendre les aspirations d'évolution des femmes et des hommes. Nous avons envoyé ce questionnaire à 5000 personnes, cadres dans l'entreprise, et nous avons eu 2500 réponses. Les hommes se sont moins sentis concernés par le sujet, c'est un peu dommage et je me suis dit que c'était une erreur parce qu'on l'a mal intitulé en l'appelant « L'évolution des femmes à des postes de cadres » ! c'était vraiment notre objectif de travailler sur cette thématique...

Plusieurs hommes ont envoyé des mails pour dire « je suis bien cadre, mais à ma connaissance je ne suis toujours pas femme, donc qu'est-ce que je fais ? ». Nous avons relancé, re-expliqué aux hommes et cætera, et nous avons quand même eu un taux de réponse de 46% des hommes et on a eu plus de 66% de femmes. » (Responsable diversité, très grande entreprise de distribution, siège social)

L'action mise en place est pour nous significative à un double titre : en ce qui concerne la production et la mobilisation d'éléments empiriques de connaissance, d'abord – notons ici le volontarisme de l'organisation qui entreprend de consulter ses 5000 cadres et recueille plus de la moitié des réponses, là où concernant d'autres thèmes d'intervention les modalités de concertation du personnel seront bien plus parcimonieuses et « bricolées » ; sur l'orientation, ensuite, des projets d'intervention, axés ici de manière privilégiée sur les postes de responsabilité et d'encadrement. Comme le souligne J. Laufer, dans leurs efforts en faveur de l'égalité entre les sexes, les entreprises accordent aujourd'hui une place de plus en plus importante à la question du « plafond de verre », là où auparavant c'est la formation des catégories les moins qualifiées et les plus féminisées qui est au cœur des « plans d'égalité » (Laufer, 2001). Pour l'ensemble des entreprises que nous avons rencontrées, l'accès des femmes aux postes d'encadrement a été une préoccupation exprimée, situation ne se retrouvant guère pour les autres axes d'intervention de la diversité où, comme nous le verrons, les actions seront bien davantage segmentées et limitées aux emplois moins qualifiés. Ces données sont corroborées par des approches quantitatives : l'analyse des rapports d'entreprise du CAC 40 en matière de diversité fait ainsi apparaître une insistance forte sur « le taux de femmes cadres », mentionné par 75% des entreprises, dont 65% de manière détaillée (Novethic, 2005) ; les résultats d'une enquête réalisée en 2003 auprès des 300 premières entreprises en France montrent que l'objectif d'« accroître le pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes » est partagé par 73% des répondants (Accenture-GEF, 2003 cité par Landrieux-Kartochian, 2005).

<sup>21</sup> Cette personne est ici également en charge de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Dans le cas présent, la mission est rattachée au service des ressources humaines ce qui constitue, d'après l'enquête, une configuration jugée favorable. D'autres possibilités peuvent être le service de communication (voire de « Communication interne ») ou un pôle RSE/« Développement durable » situé de manière variable dans l'organigramme. C'est lorsque « la mission diversité » est rattachée à une direction des RH ou à une direction générale que son action est jugée comme la plus favorable. A noter toutefois que certaines entreprises peuvent confier les préoccupations en faveur de la diversité et la question des discriminations à des personnels différents, aux qualifications davantage gestionnaires, dans le premier cas, et juridiques, dans le second.

La précarisation des emplois faiblement qualifiés qui sont aussi ceux les plus féminisés n'était pas abordée, en revanche, par les entreprises rencontrées. Comme pour les discriminations ethnoraciales, les interventions en matière de « diversité » sont marquées par une approche segmentée tant des problèmes que des solutions envisagées, avec toutefois des localisations différentes en termes de catégories professionnelles et dans la hiérarchie de l'entreprise. Parmi les différentes catégories visées par la non-discrimination, les discriminations liées au sexe sont les seules à avoir été explicitement prises en compte au niveau des postes d'encadrement. Une situation qui ne manque de questionner lorsqu'on se souvient que « la promotion d'une classe moyenne Black-Beur » fait partie des objectifs exprimés du mouvement entrepreneurial en faveur de la charte<sup>22</sup>.

La question de l'égalité professionnelle et de « *la place des femmes* », selon l'expression mobilisée de manière privilégiée dans l'enquête, est jugée importante et la reconnaissance de l'existence de discriminations sexistes a été un constat partagé par l'ensemble de nos interlocuteurs, qui étaient majoritairement, faut-il cependant le souligner, des femmes. Une grande partie des entreprises enquêtées a fait état d'une féminisation importante de ses effectifs, y compris dans l'encadrement, notamment dans la branche des services, dans l'industrie du textile, dans la distribution, tout en affirmant également souhaiter poursuivre cette action, et se doter d'outils plus précis d'évaluation et d'intervention qui, dans beaucoup de cas, et notamment pour les très grandes entreprises, empruntent aux logiques d'action positive. Ces mesures d'action positive, néanmoins, même si elles sont envisagées par les entreprises, restent sujettes à discussion – l'accueil réservé par les collaborateurs hommes à l'enquête sur « les aspirations des femmes... » mentionné plus haut, ou la réaction de salariés au « contingent d'avancement spécifique » instauré par Gaz de France, en offrent des exemples<sup>23</sup>.

De même, si ce fut en matière d'accueil des travailleurs handicapés que les accords d'entreprise ont été les plus nombreux à observer, c'est sur la question de l'égalité des sexes que les syndicats se montrent les plus engagés. Depuis l'obligation de négociation d'accords d'entreprise prévue par la loi du 9 mai 2001 (dite « Génisson »), près de 50% des grandes entreprises et 30% des entreprises seulement auraient entamé de telles négociations en 2004, selon un dépouillement provisoire des textes de ces accords (Laufer et Silvera, 2006). Les auteures estiment néanmoins qu'« un mouvement est désormais en marche », après notamment la signature de l'accord interprofessionnel, intervenue en 2004. Si les organisations syndicales considèrent, de manière générale, que la proposition d'un accord relève d'abord de la responsabilité du service des ressources humaines, on ne constate pas moins une évolution dans les stratégies syndicales, à tout le moins au plan confédéral. L'ensemble des organisations syndicales ont mis au point des formations à l'égalité professionnelle (la CGT a inscrit la parité dans ses statuts en 2003), des « Tours de France de l'égalité », des guides de négociation de l'égalité, etc. Ce mouvement est vu comme « unique en France » et « inscrit dans la dynamique de la loi de 2001 ». Dans un certain nombre d'entreprises que nous avons étudiées, des commissions paritaires fonctionnaient sur ces questions ; certaines des actions mises en place l'avaient été à la demande des partenaires

<sup>22</sup> « Nous ne poursuivons pas un but humanitaire, ni social. Nous poursuivons un but culturel, c'est-à-dire, ce que nous voulons, au deuxième degré, c'est constituer une classe moyenne, Beur ou Black, pour parler en termes courants, voilà notre souci... Donc, si vous voulez, comprenez notre but, c'est de sortir un ingénieur en chef, de sortir un chef d'entreprise, c'est pas de faire plaisir à quelqu'un qui est dans la mouise ! » (Dirigeant d'entreprise, membre du comité national de la « charte de la diversité »), cf. Doytcheva (2010).

<sup>23</sup> L'entreprise EDF-GDF 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, au milieu de la décennie, en faveur de l'insertion des « jeunes des quartiers sensibles », soutenue également en cela par une commande publique. 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 » de GDF. Dans le cas présent, la politique de l'entreprise relève clairement d'une logique de sédimentation et de requalification *a posteriori* d'actions existantes, cependant que nos interlocuteurs ont pu évoquer une baisse parallèle des moyens. A noter que l'entreprise EDF est titulaire du « label égalité », comme Schneider dans l'échantillon.

sociaux, comme par exemple le contingent d'avancement spécifique initié par Gaz de France<sup>24</sup>.

Si la question de « la place des femmes », formulation privilégiée nous l'avons-vu, et de l'égalité professionnelle ne forment pas un sujet « consensuel » ou un « corridor », pour reprendre des expressions relevées dans l'enquête afin de rendre compte d'autres problématiques comme par exemple celle de l'intégration des travailleurs handicapés, elles ne bénéficient pas moins de l'existence d'outils juridiques et de leviers politiques et institutionnels. Selon différentes analyses sur ce point convergentes, la période récente serait marquée par « de vrais changements dans l'analyse des inégalités (entre les sexes) », qui ne seraient plus considérées comme une « fatalité » ou comme « totalement exogènes » à la vie de l'entreprise (Laufer, 2003 ; Laufer et Silvera, 2006). C'est en effet en matière d'égalité professionnelle que les entreprises ont été, d'après l'enquête, les plus nombreuses à « porter » la problématique, là où sur les questions liées au handicap, aux discriminations ethnoraciales, voire à l'âge le recours à des intervenants extérieurs et « spécialisés » demeure la règle.

## **2.-2. Ce que la diversité fait à l'égalité des sexes : des « effets d'entraînement » escomptés**

En matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la démarche pro-diversité des entreprises ces dernières années est ainsi loin d'être la seule ou la principale impulsion, ni la plus décisive. D'ailleurs, nous avons observé des dispositifs et des logiques d'action - en matière d'égalité salariale, de dialogue social – très équivalents chez des entreprises qui étaient plutôt éloignées de la question de la diversité. Si ces engagements antérieurs peuvent être perçus par les intervenants comme « une porte d'entrée dans la diversité », selon la logique de capitalisation que nous venons d'évoquer, l'articulation de ces deux problématiques n'a en soi rien de nécessaire. Pour certains acteurs, elle aurait toutefois permis de « porter » des préoccupations et des dispositions légales antérieures en matière d'égalité des sexes, en faisant valoir notamment le registre des enjeux commerciaux qui était auparavant moins prégnant (même si pas tout à fait absent) de l'espace argumentatif. Comme l'explique une des personnes rencontrées : « la place des femmes dans l'entreprise, c'est quelque chose qui était déjà présent dans l'entreprise... la diversité nous a permis peut-être d'avancer plus vite ».

Une première illustration de l'application de ce *business case* de la diversité réside dans le souhait et la nécessité pour l'entreprise de « coller à la réalité de la clientèle ». Alors que ces enjeux commerciaux et économiques peuvent être plus ou moins directement « monétarisés » (d'où les déclinaisons multiples de la problématique sous le thème de la performance économique), c'est dans la vente et le marketing que la préoccupation est mentionnée avec le plus d'insistance, cependant que la profitabilité escomptée ici est des plus immédiates :

« D'autant que nous, nous avons une activité marchande et nous devons coller à la réalité qui nous entoure. Il y a des gens qui ont une vision très *business* de ça. Ah bah... c'est pas grave ! On le prend sous cet angle-là. » (« responsable diversité », entreprise du groupe PPR).

« Aujourd'hui, par rapport au marché du travail et puis même par rapport à nos clients, par rapport à la diversité de nos clients... Les clients sont, eux, issus de la diversité et il faut qu'en face aussi, on la retrouve dans les équipes ; l'équipe reflète la structure de la population. On recommence à y penser un peu maintenant parce que la pyramide des âges avance et on commence à évaluer les départs. Donc c'est aujourd'hui avec une politique de recrutement plus active qu'il faut penser à s'ouvrir à tout le monde, élargir la base de recrutement. » (banque de détail, direction régionale)

<sup>24</sup> Par comparaison, aucun « comité diversité » tel que prévu à l'Accord interprofessionnel de 2006, comme extension du « Comité d'entreprise » ne fonctionnait en 2008.

C'est dans l'industrie toutefois que la question de la diversité réinterprétée en termes de « féminisation des effectifs » rencontre l'écho le plus important. On peut citer l'exemple de la politique de Renault qui dans le cadre de son « plan diversité » adopté au niveau national s'est attachée à « la féminisation de la fonction commerciale » (parmi deux autres objectifs qui concernent l'intervention en direction des personnes handicapées et des « seniors »). De Michelin et de l'Oréal qui travaillent sur la « diversification des équipes marketing » (avec des objectifs chiffrés pour l'Oréal) au sein desquelles la diversité des points de vue permettrait d'anticiper de manière plus immédiate que les études de marché sur « le comportement consommateur ». Nous retrouvons formulés avec ces exemples deux arguments essentiels des programmes en faveur de la diversité, tels qu'ils se sont développés notamment outre-atlantique : celui qui peut être qualifié de *mimétisme* (des firmes par rapport à leur environnement) et celui de l'innovation et de la créativité qui fut un thème récurrent tant de la littérature d'entreprise que des arguments mobilisés par les acteurs sociaux en faveur de ces politiques<sup>25</sup>.

Comme le montre R. Pfefferkorn, l'objectif de la « féminisation » qui reçoit une connotation économique, et plus particulièrement dans l'industrie, est antérieur au programme de la diversité. Dès le début des années 2000, il est déjà envisagé par les organisations d'employeurs de certaines branches professionnelles, « à raison des avantages spécifiques que les entreprises comptent en tirer » : d'une part, répondre à une pénurie de main-d'œuvre et, d'autre part, abaisser les rémunérations (2002, p. 94). Avec le développement des préoccupations économiques en faveur de la diversité, ces arguments pourront se redéployer à l'intérieur d'un nouveau cadre de légitimité qui ajoute, selon notre hypothèse, aux arguments de « main-d'œuvre » des considérations davantage commerciales et politiques ayant trait, nous l'avons vu, à l'image de l'organisation et à la manière dont elle représente son environnement. A noter toutefois que les arguments relatifs à la gestion de « main-d'œuvre » - c'est-à-dire « réservoir de main-d'œuvre », « pénurie », modulation de la rémunération – sont aujourd'hui bien inclus dans les « avantages perçus » de la diversité (Commission Européenne, 2005), en ce qui concerne notamment les discriminations ethnoraciales. En matière d'égalité des sexes, c'est la problématique du « plafond de verre » qui semble davantage s'imposer.

Selon A.-F. Bender, malgré une grande variété des définitions, des points d'accord peuvent être dégagés entre les approches en termes d'égalité professionnelle et celles en termes de diversité au travail. A la différence de l'approche par l'égalité, qui résonnerait davantage en termes de régulations entre groupes, la diversité relèverait d'une philosophie libérale, individualiste et méritocratique. L'accent serait mis sur l'individu : « il ne s'agit pas de dire « les femmes souhaitent... », « les Noirs pensent ... », mais de soutenir tous ceux qui contribuent à la performance de l'entreprise » (2004, p. 208). Un des maîtres mots en serait la flexibilité, au sens de possibilité de choix en matière d'organisation, de rétribution, de congé ou d'aides aux salariés ; l'autre principe étant celui de l'inclusion, selon lequel l'environnement de travail doit être adapté à tous. Mais ce discours et représentation dominants d'une rupture de la diversité avec les objectifs de l'égalité professionnelle est, d'après l'auteure, peu pertinent au regard des pratiques des entreprises qui ne poussent pas à une opposition formelle des deux approches (*ibid.*, p. 210). L'analyse des accords intervenus depuis 2001 en matière d'égalité professionnelle montre, toutefois, une insistance importante dans les motivations exprimées par les acteurs sociaux sur « le respect de la loi », là où, en matière de diversité, la contrainte juridique apparaît comme une « motivation résiduelle » de leur action (Doytcheva, 2010 ;

<sup>25</sup> Notons cependant la réversibilité de ces arguments en ce qui concerne la lutte contre les discriminations – « être à l'image de la clientèle » est une justification récurrente, notamment dans la vente, pour défavoriser certains profils de collaborateurs. Quant à l'idée de la diversité comme moteur de créativité et d'innovation, celle-ci fonctionnerait très largement, comme le relèvent différents travaux, comme un mythe ou une idéologie, même si (ou parce que) elle constitue un lieu commun de la littérature d'entreprise (Bender, 2004).

Doytcheva et Helly, 2011). Si la négociation sociale conduit les acteurs, d'un côté, à se mobiliser sur la question de l'application du droit, la « conformité légale » ne représente, de l'autre côté, que le sixième « avantage perçu de la diversité », mentionné par moins de 50% des entreprises<sup>26</sup>. Le « dépassement » de cet aspect légal peut être aujourd'hui considéré par les entreprises comme une « opportunité », ses incidences sur les pratiques et les interventions ne restent pas moins, de notre point de vue, à interroger, replacées aussi dans un contexte français plus global, caractérisé par l'occultation de l'effectivité du droit anti-discriminatoire (Mazouz, 2014).

Alors même que les « effets d'entraînement » escomptés sur la base d'une action transversale nous semblent toujours à démontrer. Au terme de l'enquête, les logiques d'intervention en matière de *diversité* demeurent bien catégorielles, et ce malgré les références réitératives à une « vraie diversité », appelée à transcender les clivages identitaires. Fortement informées par des pratiques antérieures d'action publique, elles le sont également par les stratégies différentielles d'investissement et de traitement des acteurs sociaux, épousant tantôt des enjeux institutionnels de politique globale (la réforme de retraites, la progression de carrière des cadres « seniors », l'accès en fauteuil roulant dans les lieux publics...), tantôt des contextes organisationnels propres à chaque entreprise.

## Conclusion

La stratégie d'une approche globale et indifférenciée des catégories de la discrimination reçoit en France l'adhésion des pouvoirs publics qui soulignent la difficulté de combiner « traitement homogène et stratégies différenciées » : « le concept de discrimination se prête volontiers aux ambitions les plus englobantes, alors même que sa mise en œuvre requiert des stratégies variées et pointues. En partie par ce qu'il se retourne comme un gant, avec ou sans le recours des dispositions figurant dans les instruments internationaux sur les discriminations permises ou réputées ne pas l'être » (Belorgey, 1999). Il semble évident que les différentes situations ne peuvent pas être traitées de manière analogue (Borillo, 2003). Dans les faits cependant, ces traitements différenciés se révèlent aussi bien souvent inégaux - au regard, comme nous avons proposé de le retracer dans ce texte, de la reconnaissance ou du déni des discriminations, des actions entreprises, de la « localisation » socio-professionnelle des problématiques dans l'entreprise, des logiques d'acteurs et des dynamiques d'action publique. De ce point de vue, il ne semble pas que la stratégie d'« unification » de différents champs d'intervention initiée sous l'égide de la Halde et que prolongent aujourd'hui les acteurs économiques ait contribué à l'émergence d'un objet propre de politique publique, entendue ici comme « cadre général d'action » et « socle coercitif » dans lequel s'inscrivent un ensemble de mesures concrètes. Elle a néanmoins œuvré à requalifier et à infléchir, jusqu'à un certain point au moins, les approches sectorielles antérieures, dont cette enquête nous invite précisément à considérer et à questionner les logiques et les modalités.

---

<sup>26</sup> Contre 85% par exemple pour la catégorie la plus citée, « réservoir de main d'œuvre » et environ 30% pour la moins citée, « satisfaction de la clientèle » (Commission Européenne, 2005).

Bataille P. (1997), *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.

Bébéar C. (2004), *Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Rapport au Premier ministre.

Bender A.-F. (2004), « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, n° 151, p. 205-218.

Belorgey J.-M. (1999), *Lutter contre les discriminations*, rapport à la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, mars.

Borillo D. (dir.) (2003), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte.

Chauvière M. (2003), « Handicap et discriminations. Genèse et ambiguïtés d'une inflexion de l'action publique », in Borillo D. (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte.

Commission Européenne (2003), *Coûts et avantages de la diversité*, Direction générale de l'emploi des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles.

Commission Européenne (2005), *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Direction générale de l'emploi des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles, septembre.

Cortéséro R., Kerbourc'h S., Mélo D., Poli A. (2013), « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », *Sociologie du Travail*, n° 55(4), p. 431-453.

De Rudder V., Tripier M., Vourc'h F. (1994), *La prévention du racisme dans l'entreprise en France*, rapport d'étude pour la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, URMIS.

De Rudder V., Vourc'h F. (2006), « Les discriminations racistes dans le monde du travail », in Fassin D., Fassin E. (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la société française*, Paris, La Découverte.

Dhume F., Sagnard-Haddaoui N. (2006), *Les discriminations raciales à l'emploi. Une synthèse problématique des travaux*, Iskra-Est.

Dobbin F. (2009), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press.

Doytcheva M. (2009), « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons Politiques*, n° 58, p. 107-123.

Doytcheva M. (2010), « Usages français de la notion de diversité: permanence et actualités d'un débat », *Sociologie*, n°4, p. 423-438.

Doytcheva M., Hachimi Alaoui M. (2010), « Promouvoir la diversité en entreprise : genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale », *Asylon(s)*, n°8, juillet.

Eberhard M. (2010), « Lutte contre les discriminations et lutte contre l'insécurité : genèse et ancrage républicain d'une imbrication ambiguë », *Asylon(s)*, n°8, juillet.

Fassin D. (2002), « L'invention française de la discrimination », *RFSP*, vol. 52, n°4, p. 403-423.

Garner-Moyer H. (2009), « *Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?* », Actes du colloque « Gender and diversity », ESCP-EAP, Paris.

Graëffly R. (2005), « Vers une unification des politiques publiques de lutte contre les discriminations », *L'Actualité juridique. Droit administratif (AJDA)*, n° 17, p. 934-941.

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

Landrieux-Kartochian S. (2005), « L'intérêt managérial des démarches d'égalité professionnelle, un exemple de (ré)conciliation de l'économique et du social ? », 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre.

Lanquetin M-T. (2009), « Egalité, diversité et ... discriminations multiples », *Travail, Genre et sociétés*, n°21, p. 91-106.

Lascoumes P. (1996), « Rendre gouvernable : de la traduction au transcodage. Analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique », in CURAPP, *La gouvernabilité*, Paris, PUF.

Laufer J. (2001), « Travail, carrières et organisations : du constat des inégalités à la production de l'égalité », in Laufer J., Marry C., Maruani M., *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF.

Laufer J. (2003), « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 1, p. 143-174.

Laufer J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, Genre et sociétés*, n°21, p. 29-54.

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

Noël O. (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.

Mazouz S. (2014), « Ni juridique, ni politique. L'anti-discrimination en pratique dans une Commission pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté », *Droit et Société*, n°86.

Novethic Etudes (2005), *A la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40*.

Pfefferkorn R. (2002), « Les politiques publiques et la question de l'égalité hommes-femmes. Le cas de la France », *Cahiers du Genre*, CNRS, n° 32, p. 87-109.

Prévert A. (2011), *La lutte contre les discriminations dans le travail en France. Sociogenèse d'un dispositif d'action publique (1980-2004)*, Thèse : science politique, IEP, Grenoble.

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

Versini D. (2004), *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Rapport au Premier ministre.