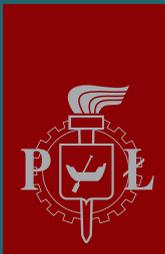


**ENTREPRISES FRANÇAISES FACE  
AUX DISCRIMINATIONS DANS L'EMPLOI**



**Université  
Polytechnique de Lodz**

**EWA BOGALSKA-MARTIN**

**EWA BOGALSKA-MARTIN**

**ENTREPRISES FRANÇAISES FACE  
AUX DISCRIMINATIONS DANS L'EMPLOI**

**Lodz 2016**

**Ewa BOGALSKA-MARTIN**

**LES ENTREPRISES FRANÇAISES  
FACE AUX DISCRIMINATIONS  
DANS L'EMPLOI**

**Monographie 2016  
Université Polytechnique de Lodz**

Examineurs:  
**Maître de conférences dr. Chermleu Adia**  
**Professor Magdalena Grębosz**

Rédacteur en chef du Scientific  
Département de l'Organisation et de la Gestion  
**Professor Jerzy Lewandowski**

© Copyright par l'Université Technique de Lodz 2016

Université Technique de Lodz Publishing  
90-924 Lodz, ul. Wolczanska 223  
tel. 42 631 29 52, 42 631-20-87  
fax 42 631-25-38  
e-mail: [zamowienia@info.p.lodz.pl](mailto:zamowienia@info.p.lodz.pl)  
[www.wydawnictwa.p.lodz.pl](http://www.wydawnictwa.p.lodz.pl)

**ISBN 978-83-7283-798-1**

Publication électronique  
No. 2204

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION ET PERSPECTIVE THEORIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>LA DISCRIMINATION ET/OU SON ABSENCE ET SON TRAITEMENT</b>	
<b>PAR LE SYSTÈME ENTREPRENEURIAL .....</b>	<b>27</b>
1. Formes de discrimination dans le contexte entrepreneurial.....	29
2. Lutter contre les discriminations vs promouvoir la diversité dans les entreprises, de quoi parle-t-on ?.....	36
3. Positionnement entrepreneurial face au problème de la discrimination.....	41
<i>L'approche pluri-niveaux .....</i>	<i>45</i>
<i>L'engagement des acteurs entrepreneuriaux - l'impact du facteur biographique.....</i>	<i>47</i>
<i>Le « fantôme » de l'origine.....</i>	<i>49</i>
4. Vers la modélisation du positionnement entrepreneurial face à la discrimination.....	50
<b>LE REGISTRE « DIVERSITÉ » : UNE RÉALITÉ PROTÉIFORME, SOUVENT PEU LISIBLE .....</b>	<b>54</b>
1. Politiques de diversité et positionnement entrepreneurial.....	54
2. Le spectre des actions entrepreneuriales en matière de diversité .....	62
3. Les procédures mobilisées : entre deux registres « agir contre la discrimination » et « promouvoir la diversité ».....	71
4. Vers la modélisation des usages entrepreneuriaux de la diversité .....	73
<b>POSTURES ET ACTIONS CONTRE LES DISCRIMINATIONS</b>	
<b>– ENTRE EXPERIENCES DE « VICTIMES » ET « MISE EN RECIT » .....</b>	<b>83</b>
Les faits discriminants interviennent comme des marqueurs identitaires dans les parcours de victimes (biographiques et institutionnels) ; ce qui permet d'éclairer plus spécifiquement le rapport des institutions de la LCD face à ce phénomène mais aussi le positionnement des acteurs de l'entreprise qui ont à gérer ces situations au sein même de leur organisation. ....	83
1. Le fait discriminant et les postures de victimes dans le monde du travail.....	83
<i>De l'incertitude d'un fait à la certitude d'une souffrance .....</i>	<i>86</i>

<i>Expériences biographiques dans l'objectivation de la discrimination et dans la mise en place de procédures.....</i>	91
2. Les conditions et logiques d'inaction des « victimes ».....	94
<i>Les conditions d'une inaction ou les obstacles à la LCD.....</i>	94
<i>Les dynamiques discriminantes comme logiques d'inaction.....</i>	111
3. Les prérequis d'une mise en action et le registre des demandes et attentes formulées par les victimes.....	117
<i>Prérequis d'une mise en action.....</i>	117
<i>Registres des demandes formulées par les victimes.....</i>	126
<i>Une attente/perspective : reconnaissance symbolique et effectivité de l'Etat de droit.....</i>	134
<b>LE FAIT DISCRIMINANT ET L'ACTION – positionnement des entreprises .....</b>	<b>138</b>
1. Les enjeux de la lutte contre les discriminations dans les entreprises ...	139
2. La neutralisation du biais discriminatoire dans les processus de ressources humaines, un « effet label ».....	142
<i>Neutralisation vs action, quelle position du curseur ?.....</i>	142
3. Les dimensions de l'action entrepreneuriale en matière de non-discrimination.....	150
4. Légimité, vertus et limites d'une prise en charge de discriminations par l'entreprise .....	159
<i>Limites de la prise en charge individuelle.....</i>	166
<i>Rôle des hiérarchies intermédiaires.....</i>	170
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>172</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>182</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>193</b>
<b>LISTE DES SCHEMAS .....</b>	<b>193</b>
<b>ANNEXE 1. TERRAINS D'ETUDES .....</b>	<b>194</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>197</b>
<b>Charakterystyka zawodowa autora.....</b>	<b>199</b>

## INTRODUCTION ET PERSPECTIVE THEORIQUE

Depuis peu le phénomène de discrimination est devenu sujet d'analyses académiques qui mobilisent les approches juridiques, politistes, sociologiques et anthropologiques. Croisées avec les apports venant de sciences de gestion, de sciences économiques et sciences d'histoire ces analyses contribuent à lui donner un véritable statut épistémologique. L'existence de discrimination ne fait aucun doute pour personne, ni pour les acteurs publics, ni pour la société civile ni pour les groupes exposés, dont celui qui nous intéressera ici, personnes issues d'immigration. Les recherches à ce sujet ne font que confirmer l'ampleur de la problématique des discriminations (vécues et/ou ressenties) et notamment l'importance de la question de la discrimination dans l'emploi qui touche en France des populations issues de l'immigration.

L'émergence de cette problématique comme sujet de société et comme sujet de recherches a fait, entre autre, l'objet d'analyses de Eric Fassin (E. Fassin, 2009a) pour qui, la conscience d'existence de discriminations s'est bâtie sur les ruines d'une représentation de la société de classes. Autrement dit, c'est l'abandon de l'analyse de la société en termes de rapports de classe qui a conduit à adopter le discours sur les discriminations. Pour Fassin, dès 1980, suite à la mort de Sartre, la référence au marxisme cesse d'être « l'horizon indépassable » de la pensée française en laissant un vide théorique pour penser les rapports de domination et la question des inégalités. L'auteur analyse ces deux faits autour d'une mise perspective socio-historique qui met en évidence :

- l'arrivée de la gauche au pouvoir qui produit l'abandon de la rhétorique de la lutte de classe remplacée par l'apparition de la figure du citoyen,
- le passage de la culture des « libertés formelles » à celle des « libertés réelles »,
- l'adoption d'une rhétorique de « l'égalité des chances » (qui se traduit en résultats) qui se détache de l'égalitarisme ancien,
- le fait que les acteurs économiques sont désormais pensés comme sujets juridiques,
- l'appréhension la société comme une totalité non comme une réalité « clivée »,
- le transfert de la question sociale qui devient la question de l'exclusion et conduit à étudier une sorte de « non-classe ».

L'ensemble de ces nouvelles manières de penser la société française est donc fondé sur l'abandon du marxisme comme paradigme d'explication mais aussi sur l'apparition d'une menace idéologique venant de l'extrême droite. Les fractures théorique et politique se conjuguent et produisent un vide en termes de récit que la rhétorique de la discrimination va remplir en révélant toute son ambiguïté, car elle va activer une dynamique type *perpetuum mobile*. La République doit faire face à la xénophobie et au racisme présents dans le discours du FN sur l'immigration, mais en le faisant elle adopte et intègre la distinction entre les Français et les étrangers comme « fait national ». Elle produit donc ses minorités tout en rejetant leur constitution comme acteurs collectifs. La roue de la rhétorique portée par les identifications de formes, de motifs et de groupes concernés, et par l'appel à l'obligation de lutte contre la discrimination est lancée avec la multiplication des motifs

de discrimination prescrits par la loi (en 2001, 11 motifs, puis 18 en 2012, en 2013 ils sont déjà 19 et d'autres en préparation).

Lorsque E. Fassin aborde la question épistémologique pour statuer sur les formes épistémologiques des discriminations, son propos va immédiatement vers l'affirmation d'un lien étroit avec la notion d'inégalité – *discriminer* dit-il *c'est naturaliser des inégalités* (Fassin, 2009a, p. 9). Cette approche conduit l'auteur à placer la question de la discrimination dans un *modus operandi* pratique qui suppose la reconstruction des hiérarchies sociales et trouve sa justification dans l'existence d'un ordre conventionnel affirmant la nature des choses et fondant les distinctions qui passent, notamment, par le rapport au corps (sexe, orientation sexuelle, race, couleur).

Selon Fassin deux régimes de distinction fondent les discriminations : celui des réalités économiques - « racisme de classe » - qui vise les pauvres et les étrangers et le « régime qui les naturalise » en faisant référence à la naissance et à la différence supposée de la nature. Mobilisées et perçues comme allant de soi, ces distinctions fondent le contexte d'altérité « nous » - « eux », activé et renforcé sans cesse par les discriminations. Fassin souligne que la différence entre les inégalités et les discriminations relève d'un processus historique car les nombreuses inégalités économiques (castes, noblesse, ségrégation raciale, apartheid) renvoyaient déjà « aux logiques de sang ». Il en est de même pour le sexe dans le monde du travail, car il est biologisé. L'auteur souligne l'importance du processus de « socialisation » de ces distinctions (exemple du handicap) car elles font apparaître un ordre social qui ne peut être mis en cause. Du coup, même le sexe devient une catégorie d'État. Les discriminations paraissent donc naturelles car elles ont

été naturalisées. Lorsqu'il cherche à tirer les enseignements pratiques de cette mise en perspective, Fassin pense que pour lutter contre les discriminations, il faut engager un travail politique de dénaturalisation. L'auteur observe que cette question peut être posée car les discriminations sont devenues visibles donc pensables.

Les travaux de l'équipe grenobloise qui, en partant d'une analyse (démarche inductive) des expériences décrites par des personnes qui s'estiment victimes de discrimination, ont permis d'identifier l'existence de 4 modèles d'activation du référentiel discriminatoire (Bogalska-Martin & Prévert al., 2012), dont l'un, nommé « conservateur » et visible dans les pratiques entrepreneuriales, mais aussi dans les actions des institutions publiques (notamment de la police). Il porte toutes les caractéristiques décrites par Fassin. La discrimination est sans aucun doute un levier de mise en ordre de la société où les distinctions sociales ont été naturalisées, elle est mobilisée pour mettre ou remettre les gens (individuellement ou collectivement) à leur place. De ce fait, le traitement des discriminations conduit à poser la question de leur reconnaissance en tant que telles et nécessite une réflexion sur la société qui les produit et où elles se produisent. Il n'est pas possible de le faire sans mobiliser une analyse sociologique qui pourrait montrer dans quelle mesure les discriminations refondent les positions sociales des individus et groupes minoritaires et fondent un ordre social.

A ce sujet, Fassin considère qu'il faut étudier les discriminations dans leur expression empirique et dans la constellation des représentations de la société, des catégories qui permettent d'appréhender des faits sociaux composant

nos visions du monde. Pour lui, la lecture des distinctions sociales par le prisme de la discrimination s'impose dans les années 2000 comme évidence, sans pour autant effacer d'autres registres d'analyse qui évoquent l'égalité républicaine, l'inégalité des classes etc. L'existence de ces différents registres serait même responsable d'une forme de concurrence des représentations politiques et par effet de conséquence des groupes discriminés. Ces concurrences s'expriment en termes de tension entre les logiques minoritaires, dont la principale est celle des minorités sexuelles et raciales mais d'autres dimensions apparaissent : multiculturalisme, islam, voile, polygamie, mutilation génitale... Le registre de la « démocratie sexuelle » fait surgir le modèle de la « démocratie raciale ». Ainsi, selon l'auteur, progressivement la question de l'immigration est supplantée par le phénomène de la *racialisation* de la société française. Un autre paradoxe mis en évidence par l'auteur est le conflit entre la valorisation de la diversité et la dévalorisation de l'immigration (population à problème) qui apparaît dans la loi de 2007 sur l'immigration. Ces tensions et conflits traversent le positionnement des acteurs associatifs, comme le CRAN, favorable aux statistiques ethniques et critique face à la politique de l'immigration.

Les études conduites sur les discriminations liées à l'origine abordent souvent, du moins pour une grande partie, cette question dans un contexte d'analyse des problématiques d'intégration et, plus globalement, elles interrogent la situation des immigrés, la place qu'ils occupent le pays « d'accueil » la France (du moins pour la première génération) (Héran, 2002, Richard, 2002). Depuis plusieurs années, de nombreuses études ciblent le sujet de l'accès à l'emploi et l'évolution de carrières de la seconde génération des personnes issues d'immigration. Souvent, et on peut

comprendre pourquoi, ces analyses se concentrent autour des problématiques d'ascension sociale ou de reproduction, d'inégalités et de la diversité etc. (Silberman, 1999 et 2002, Meurs, Pailhé, Simon 2006, Meurs, Pailhé 2008).

Pour Olivier Noël, les discriminations qui concernent les immigrés résultent de l'épuisement du modèle d'intégration à la française où la question ne peut plus se poser en termes de « pourquoi ils (les immigrés) ne s'intègrent pas », car progressivement elle renvoie à la réflexion sur la société d'accueil. Il est donc nécessaire d'étudier de manière structurelle son fonctionnement et de mettre en évidence les formes de production sociétale des discriminations. Pour Noël, tous, y compris les acteurs de la LCD, sont des coproducteurs de la discrimination et du consensus silencieux qui les entoure. Pourtant, comme on va le voir plus loin, si ces questions animent toujours les chercheurs empiristes poursuivant ce spectre d'analyse, lorsqu'ils abordent la question de l'origine et celle de l'immigration en termes d'égalité produite ou défaite, celle-ci porte implicitement sur *pourquoi ils ne s'intègrent pas*.

Un autre point de l'analyse de Noël porte sur la thèse d'une existence massive du déni collectif qui ne peut pas être surmonté sans être révélé. Cette révélation peut s'opérer notamment à travers les études sociologiques et à travers la publicisation du référentiel de la politique de LCD, traduit en procédures de sélection à l'emploi notamment. L'auteur pense que sans affirmation des certitudes professionnelles qui fondent les pratiques de non-discrimination (valeurs, codes...), malgré la reconnaissance nationale du problème, on peut avoir un effet de « désintérêt général local ».

Dans le langage de Habermas, il faut donc, dit Noël, passer de la « discussion d'application » aux « discussions de fondation » ce qui doit permettre un retour à la politique et un dépassement de la technicité et de l'instruction de cette dernière sur une véritable expertise dans la manière. Il nous semble que cette dénonciation de la technisation de l'action contre la discrimination est un point important d'analyse qui mérite d'être approfondie. Car c'est une chose de proclamer qu'il faut passer à « la discussion de fondation », mais la question demeure : qui doit le faire, comment, où et quand ?

La présence massive des discriminations affirmée par Noël, fait donc selon lui l'objet de déni de la part des acteurs publics, même lorsqu'ils s'engagent en faveur de la LCD en multipliant des études et des diagnostics. Non sans raison, l'auteur observe que ces études conduites par des « experts dits indépendants » sont souvent conduites en situation d'un manque d'autonomie politique, intellectuelle et financière des réalisateurs et par la suite elles ne favorisent pas un traitement efficace du problème. En définitive, ces études locales, dont la portée reste limitée, même lorsqu'elles arrivent à montrer l'existence des discriminations, renforcent la pacification du problème et sa gestion cognitive. Cette intuition de Noël qui souligne l'apparition d'un double usage communicationnel (aux frontières du marketing) des diagnostics locaux - faire l'acte d'engagement et apporter un semblant de savoir - doit interpeller ses commanditaires. Ils doivent se poser la question *pourquoi, mais aussi qui est en mesure de répondre à leur besoin de connaissances*. La question qui se pose ici est de savoir si un véritable marché privé de production d'études locales sur la discrimination, ou plus souvent de mise en place de dispositifs de LCD, régit par les règles de commandes, de respects des cahiers de charges qui prédéfinissent parfois

les conclusions, peut remplacer des études plus indépendantes, plus académiques sur la question.

L'analyse de Noël le conduit à postuler que, pour agir sur les discriminations, il est nécessaire d'adopter une démarche d'intermédiation qui doit passer par la restauration du jeu d'acteurs, la réhabilitation de la discussion (« discussion de fondation ») et la production de lieux de rencontres. Toutefois, il faut éviter toute tentative de fabrication de « recettes » ou de « modèles », seule une démarche heuristique peut être valable pour contourner les résistances institutionnelles et professionnelles. Or, ceci est loin d'être acquis, car les acteurs interrogés lors de l'étude portant sur les chambres consulaires, ne reconnaissent pas la discrimination comme fait social présent dans leur horizon d'action ; leurs discours sont marqués par de nombreuses confusions qui résultent d'une volonté explicite ou implicite d'occulter le problème.

L'occultation des discriminations résulte d'une confusion entre la notion d'intégration et celle de discrimination. Il convoque l'argumentation de M. Wieviorka pour qui *l'argumentation raciste ne se fonde plus sur la hiérarchie mais sur la différence, non plus sur les attributs naturels imputés au groupe racisé, mais sur sa culture, sa langue, sa religion, ses mœurs*<sup>1</sup>. Les discours centrés sur l'immigration clandestine alimentent le refus de reconnaître le problème, et mobilisent le registre de « racisme différencialiste » centré sur les Arabes qui manquent de volonté pour s'intégrer (cultures de cités) comparés aux Asiatiques. Les personnes interrogées éprouvent des difficultés à saisir la notion de « discrimination

---

<sup>1</sup> Wieviorka, M., (1998) : *Le racisme, une introduction*, Paris, La découverte, p. 32.

raciale » autrement que comme intentionnelle. Le fait même de les questionner était reçu comme une accusation voilée. Le déni conduit à répondre aux questions sur la présence de discriminations sur une base étroitement empirique « chez nous il n’y a rien ». La dénégation trouve un appui dans les confusions des faits politiques (nomination du préfet « musulman » par N. Sarkozy, jeunes des quartiers « sensibles » à Sciences Po Paris), interprétés comme contraires au principe abstrait « d’égalité ». Noël affirme que l’on peut parler d’une stratégie d’action et revient sur les propos de Ch. Dejours (« Souffrance en France »)<sup>2</sup> en supposant que les distorsions communicationnelles fondent le système stratégique du « mensonge institué ». Selon lui ce « mensonge » est visible dans :

- le refus d’enquêtes sociologiques sur la question,
- le refus d’action qui vise une visibilité publique,
- le risque politique d’actions contre la discrimination,
- la volonté de traiter les problématiques de discrimination en interne pour ne pas exacerber les choses.

Noël souligne alors les difficultés de la déconstruction du mensonge en raison de l’ampleur de la tâche, de la complexité de passer des enjeux institutionnels à un enjeu professionnel, de l’insuffisance de visibilité médiatique et du manque d’implication des élus.

Les problèmes soulevés par Noël posent la question plus générale de l’objectivation de la mesure des discriminations. Nous allons aborder cette dimension problématique de manière plus détaillée dans les parties suivantes de notre livre, mais notons ici, que la question de l’objectivation de

---

<sup>2</sup> Dejours, C., (1998), *Souffrance en France, la banalisation de l’injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

la mesure des discriminations fait débat, notamment concernant les critères associés à l'appartenance réelle ou supposée à une « race » ; les dites statistiques ethniques. Face à cette question, il existe un vrai clivage qui oppose aujourd'hui deux groupes de chercheurs. Un exemple parlant est l'ouvrage collectif « Le retour de la race. Contre les statistiques ethniques » qui réunit de nombreux auteurs, certains de renom dans les sciences sociales françaises, pour exposer de manière succincte tous leurs arguments contre l'éventuelle implémentation des statistiques basées sur l'appartenance ethnique réelle ou supposée.

Aborder la question de discrimination suppose immédiatement l'interrogation sur les politiques publiques de lutte. Dans la grande majorité des analyses existantes, les concepts (et principes) d'égalité, lutte contre les discriminations et diversité sont souvent mobilisés pour expliquer le fondement et l'évolution des politiques publiques concernant d'une part la lutte contre les inégalités sociales et d'autre part la lutte contre les discriminations d'aujourd'hui.

Il est intéressant de noter que deux approches principales se dégagent en mettant en jeu les concepts d'égalité et de lutte contre les discriminations.

D'un côté, nous pouvons observer la mobilisation d'une logique de transformation du paradigme politique, opérant une dichotomie entre le principe d'égalité (plus universel et plus général) et celui de lutte contre les discriminations (plus restrictif et plus pragmatique) (Bereni et Chappe, 2011), tout en considérant le deuxième comme le corollaire du premier (Chevalier, 2009). Le principe d'égalité est sans doute considéré comme le pivot du modèle universel et de la politique intégrationniste républicaine, qui positionne tous les citoyens dans un même statut face à la loi et qui exige

une intégration individuelle des valeurs républicaines communes afin de pouvoir établir un « contrat social » harmonieux et surtout moralement « juste ». D'un autre côté, le principe de lutte contre les discriminations est présenté comme une logique qui distingue les citoyens (égaux en droit) selon des traitements différenciés qui peuvent leur être imposés fondés sur certains critères et ainsi considérés comme « illégitimes ». Face à ce contexte, le principe de lutte contre les discriminations exige une action publique permettant de mettre fin à cette différence de traitement. Jusqu'à ce point il n'y a pas de contradiction entre ces deux concepts, cependant le clivage se produit lorsque pour certains auteurs le principe de lutte contre les discriminations exige des transformations favorisant l'inclusion ou un traitement différencié pour certains groupes, comme les politiques de discrimination positive.

L'autre tendance considère le principe de non-discrimination comme un approfondissement ou élargissement du principe d'égalité républicain. Comme le dit Halperin, *le principe d'égalité ne signifie pas le même traitement juridique pour tous [...] mais un traitement égal pour des personnes dans des situations identiques. Ce principe postule donc qu'il faut traiter différemment les personnes dans des situations dissemblables* (Halperin, 2009b, p. 21). Dans ce sens, les politiques de lutte contre les discriminations se servent de la différence des groupes traités différemment dans la société pour compenser les inégalités en apportant une action différenciée qui assurerait l'égalité entre les citoyens qui sont traités, réellement, de manière différente. Tout un programme ! Il n'est ainsi pas étonnant que le traitement interpelle la recherche car, *le respect du principe d'égalité suppose d'identifier les différenciations interdites – qualifiées de discriminatoires au sens péjoratif*

*du terme – et les distinctions admissibles, voire souhaitables, en déclinant ses conséquences selon la nature des actes concernés* (Halperin, 2009, pp. 21-22).

Dans ce sens, comme le dit Fassin, la discrimination est un concept qui montre, ou donne à voir, les inégalités naturalisées dans la France actuelle. Auparavant d'autres paradigmes nommaient ces inégalités à travers leur prisme, notamment sous le concept de « rapports de classe » comme nous l'avons évoqué précédemment. Le fait de parler de « discrimination » implique sa reconnaissance en tant que telle, comme existante, mais aussi pour la plupart des auteurs ceci suppose un travail politique de dénaturalisation.

Si la discrimination n'était pas traitée dans le passé en France, ce n'est pas parce qu'elle n'existait pas, mais parce que sa représentation sociale passait par d'autres voies et que sa représentation politique était déniée. On savait qu'elle existait sans le savoir, ou sans vouloir la voir. De ce point de vue, ce qui importe selon Eric Fassin (2009b) n'est pas seulement d'étudier les discriminations en tant que fait empirique mais plutôt de les étudier dans leur représentation récente, au point de les analyser dans l'ensemble des représentations de la société. C'est ainsi que d'autres auteurs, notamment à partir d'un travail de recherche socio-historique, présentent le concept de discrimination ancré dans l'histoire de France, en faisant par exemple un état des lieux des politiques à l'égard de divers groupes de population dans différentes époques, notamment par rapport aux populations immigrées (Weil, 2005 ; 2008).

De ce point de vue, nous nous approchons d'une perspective qui soulève la pratique discriminatoire au cœur de la société, comme constituante de la société contemporaine, et non simplement comme relevant

de situations exceptionnelles à combattre, mais de logiques plus profondes. Ces perspectives historiques ou de longue durée viennent compléter les enquêtes qui présentent les discriminations comme un constat (Simon, 2012 ; Noël, 2008 ou d'autres) et qui montrent leur présence en arguant le besoin social et politique de les combattre, comme le font notamment certaines enquêtes descriptives et des perspectives politiques, qui ne visent pas la compréhension des discriminations au-delà de leur présence effective et qui ne proposent pas de modélisations permettant les analyser.

Comme nous l'avons montré plus haut, la question de la visibilité des discriminations s'inscrivait dans une transformation sociale en France qui mettait en avant les « minorités ». Et selon Eric Fassin (Fassin, 2009a) cette transformation montrait également la montée d'un nouveau paradigme celui de la lutte contre les discriminations. Pour arriver à la présence de ce nouveau paradigme, Fassin évoque deux étapes dans l'identification de la question en France.

- La première, de la France républicaine où la question de la discrimination et des minorités n'était pas traitée et se présentait comme un contre modèle de société (multiculturalisme américain comme figure rhétorique).
- La deuxième, celle la France minoritaire, à partir des années 1990, où la question des minorités est revenue sur le devant de la scène pour dépasser la question de l'immigration, hégémonique durant la génération précédente.

*La minorité ne suppose pas au départ une identité commune ; elle se constitue à partir de l'expérience partagée des discriminations. Ce n'est donc pas nécessairement une communauté ; ce qui la définit d'abord, c'est d'être*

*minorée dans des rapports de pouvoir* (Fassin, 2009a, pp. 13-14). Ce changement de paradigme permet de considérer des logiques structurelles qui traversent les représentations et les pratiques, et constituent les discriminations indépendamment des intentions discriminatoires. Mais il fixe aussi le traitement des discriminations à travers les groupes cibles, tel que cela est proposé par la logique européenne et par les condamnations en justice suite aux plaintes qui traiteraient les discriminations « de manière inégalitaire », avec une forme de hiérarchie entre les critères. Ce qui amène Daniel Borillo (Borillo, 2009, p. 38) à dire que : *les directives viennent ainsi instaurer une hiérarchie dans les comportements réprouvés. Pour le droit communautaire, « il vaut mieux », en quelque sorte, être homophobe que raciste : les chances de se voir condamner par le juge communautaire dans le premier cas sont bien plus réduites.*

La lutte contre les discriminations devient, politiquement et médiatiquement, hégémonique et un enjeu pour les partis politiques et les débats électoraux : *Ce thème est devenu un enjeu majeur de la compétition politique et électorale entre la gauche et la droite et produit même des clivages au sein des organisations partisans. [...] Ce phénomène de médiatisation de la problématique des discriminations provoque inévitablement un phénomène d'entropie, c'est-à-dire une perte d'énergie et de sens : en se banalisant, en se vulgarisant et en s'officialisant, la lutte contre les discriminations tend à épouser des logiques d'action qui échappent très largement aux acteurs de la "société civile" et, pire encore, à ceux-là mêmes qui sont les premiers concernés : les discriminés ou les victimes potentielles de la discrimination* (Geisser, 2005).

Ainsi, la lutte contre les discriminations, semblable à un « produit politique », serait vidée de son contenu revendicatif devenant un discours idéologique et moralisateur dont les acteurs de la société civile seraient dépossédés.

L'émergence du paradigme de la diversité dès 2002, que nous allons décrire et rendre opérationnel plus loin dans cet ouvrage, formant un champ « parallèle » voire substitutif à celui de la discrimination complexifie la problématique. Il contribue non seulement à redistribuer les cartes sur le plan politique et institutionnel mais aussi sans doute à brouiller l'action publique, voire le positionnement des acteurs impliqués, sinon celui des victimes elles-mêmes et leur mise en action.

Le contexte de crise durable et de chômage qui commence dans les années 1970 et s'aggrave à la fin des années 1990, et plus récemment depuis 2008, a participé à la réactivation de ces questionnements, abordées jadis dans les travaux centrés sur le racisme (Wieviorka, Bataille) ainsi que de la problématique de l'intégration, et de son recentrage sur la place des jeunes étrangers ou d'origine étrangère sur le marché du travail. À la fin des années 1990, un rapport réalisé sur les « *Conditions d'accès à l'entreprise des jeunes étrangers ou d'origine étrangère : nature des résistances* », publié en 2003, (Viprey, Deroche, Fasild, La Documentation française, 2003), montrait très bien l'état de la connaissance et du questionnement scientifique à ce moment-là et identifiait les interrogations naissantes autour de la problématique de la discrimination liée à l'origine qui touche notamment ces jeunes issus de l'immigration.

Dans ce rapport on peut lire, entre autres : *Il semble qu'au moment où les caractéristiques des jeunes de parents étrangers ont tendu à se rapprocher de celles des jeunes français, que des différenciations en termes d'insertion professionnelle se sont accentuées avec un processus de redifférenciation de la main d'œuvre. [...] Or il est constaté à cette période que « toutes choses égales par ailleurs », les jeunes étrangers ou d'origine étrangère sur le marché du travail se trouvent dans une situation de blocage par rapport à leurs homologues autochtones. Toutefois cette spécificité du chômage des jeunes étrangers n'est pas générale dans sa composition puisque seuls ceux originaires des pays hors union européenne sont plus exposés que les jeunes autochtones. [...] A côté des exclusions légales des étrangers de certains emplois, persistent des attitudes complètement illicites à leur égard dont la mesure demeure difficile. La discrimination est visible mais difficilement mesurable (Viprey, Deroche, 2003, pp. 11-19).*

L'identification de difficultés à mesurer le nombre et la force/la fréquence de pratiques de discriminations annonce alors l'un des enjeux majeurs liés à la recherche sur la discrimination à raison de l'origine : la question de la mesure, qui va d'ailleurs déterminer une grande partie des enquêtes ultérieures. Dans une autre partie de ce même rapport les auteurs reviennent plus largement sur cet aspect : *Il est difficile de mesurer empiriquement la discrimination pure raciale et de la séparer des autres influences sur l'écart entre travailleurs de race différente telles que l'inégalité d'accès au système éducatif ou encore aux dispositifs d'alternance. [...] On ne dispose pas de connaissances précises ou élaborées sur l'évolution récente de la discrimination subjective dans le milieu du travail. [...] En France le type*

*de recherche autour de critères, catégories ethniques ne peut avoir lieu et il est par conséquent impossible de connaître la diffusion de la discrimination et de son ampleur quantitative faute de moyens d'évaluation. Faute de pouvoir donner une évaluation quantitative au phénomène de la discrimination à l'égard des jeunes issus de l'immigration, au moins en donner un cadrage qualitatif. [...] Existerait-il des facteurs de discrimination venant aggraver la vulnérabilité et augmenter les difficultés rencontrées par certains jeunes étrangers ou d'origine étrangère pour s'insérer sur le marché du travail ? Il est difficile de mesurer l'ampleur des discriminations et surtout de déterminer clairement si la qualité d'étranger ou de jeune d'origine étrangère joue un rôle déterminant dans la situation de chômage ? (Viprey, Deroche, 2003, pp. 20-32).*

Cette problématique de la mesure renvoie en fait à une question épistémologique majeure : faire la preuve de l'existence des faits discriminants. À la fin des années 1990 dans son ouvrage consacré au racisme au travail Philippe Bataille écrivait : *D'un côté s'il n'est plus permis de douter de l'existence d'une somme de discriminations qui limitent l'accès à l'emploi des populations d'origine étrangère... d'un autre reste en suspens la délicate question de l'observation de ces pratiques discriminatoires. Le chercheur se trouve alors dans une position proche de celle de la victime : tous deux sont démunis face à la nécessité d'apporter la preuve à cette certitude* (Bataille, 1997, p. 108). Comment alors aborder ces questions sans abandonner la posture de chercheur, dont neutralité et objectivité sont le gage de la valeur de résultats obtenus, et sans perdre de vue que les résultats des recherches peuvent, en principe, non seulement alimenter les débats publics, mais aussi fournir des orientations d'action pour les acteurs engagés

sur le champ de la lutte contre les discriminations, devenir une forme de savoirs mobilisables en vue d'un réajustement des dispositifs de politiques publiques.

Si, aujourd'hui le savoir sur le phénomène de la surexposition de populations immigrés et issues de l'immigration aux discriminations ne fait aucun doute, rares sont pourtant les études qui abordent cette problématique en cherchant à comprendre quelles sont les manières d'agir des personnes appartenant aux groupes cibles, comment l'expérience de la discrimination marque leur vie professionnelle, leur parcours de vie<sup>3</sup>. Encore plus rares sont les études qui cherchent à analyser comment le monde de travail, l'univers entrepreneurial agit et réagit face à la discrimination révélée ou avérée, comment cette question est abordée dans et par des entreprises, quelle place est réservée à la problématique des discriminations qui concerne les populations immigrées. Or, les auteurs du présent ouvrage partagent une opinion/l'idée que sans investir cet angle mort des études actuelles, il n'est plus possible d'obtenir une avancée significative dans la mise en œuvre de l'idéal de la société non-discriminante. Il semblerait par contre qu'en identifiant avec précision les formes d'agir des acteurs, aussi bien collectifs qu'individuels, en mettant en évidence les obstacles (autant objectifs que subjectifs) qui se dressent devant eux lorsqu'ils cherchent à valider le cadre normatif qui interdit la discrimination, il est possible de diminuer le poids des discrimination ressenties et/ou vécues dans l'emploi et de faire un pas en direction de l'égalité de traitement dans une société où l'emploi devient de plus en plus rare et où, malgré l'existence

---

<sup>3</sup> Parue en 2013, le livre « Pourquoi moi ? L'expériences de discriminations » dirigé par François Dubet, éd. Seuil, 359 p. constitue une avancée importante dans la matière.

de nombreuses institutions publiques gardiennes d'un cadre normatif, l'accès à l'emploi mobilise de plus en plus des canaux parallèles, relations et réseaux d'influences.

Dans ce livre nous situons la problématique de la discrimination dans l'emploi à travers une double interrogation, celle qui porte sur l'analyse du traitement de la question de discrimination dans les entreprises et celle qui vise à comprendre comment les personnes qui s'estiment victimes de discrimination agissent ou au contraire s'abstiennent d'agir malgré la discrimination subie. Nous allons considérer ici que le champ d'action contre la discrimination constitue un vaste système d'actions, où s'expriment les différentes formes d'actions motivées par les injonctions multiples et contradictoires. Le climat social semble se focaliser aujourd'hui sur le discours de l'interdiction des discriminations et valorise les actions qui les combattent, toutefois les acteurs agissants vivent dans la société réelle, société d'immigration, société marquée par les formes cachées ou visibles du colonialisme interne. Ils connaissent aussi les logiques cachées, insidieuses, plus permissives, plus compréhensives pour ceux qui discriminent. Ainsi, « agir contre la discrimination » ne peut pas être analysé juste comme une mise en application des cadres normatifs garantis par la loi et les normes socialement promues. Ce qui nous intéresse ici c'est la compréhension du système d'action autour de la question de discriminations, sa transformation dans un versant « pro-actif » en problématique de la gestion de la diversité et un relatif immobilisme qui se donne à voir aussi bien des acteurs entrepreneuriaux que des victimes. Face à ces enjeux scientifiques essentiels que pose aujourd'hui la lutte contre la discrimination et l'action

nécessaire pour garantir l'égalité de traitement à tous les citoyens qui composent la société française, un autre enjeu, non moins important et totalement corrélé, est celui de la prise en charge, du traitement de ce phénomène sociétal et son efficacité. Or, si le rôle de l'Etat, des acteurs publics et sociaux est central dans ce projet (sans doute utopique mais néanmoins indispensable) d'une société non-discriminante, les entreprises, premières institutions (à côté de l'école) d'intégration et socialisation ont, elles aussi, une place importante à jouer. D'ailleurs, nombreuses sont celles qui s'engagent dans cette voie, notamment à travers les actions en faveur de la diversité, avec plus ou moins d'ambition, de conviction et/ou de succès. Cependant, le contexte dans lequel ces actions s'inscrivent peut en effet sembler paradoxal, et complexe car l'activité entrepreneuriale en Europe et en France est aujourd'hui marquée par une double injonction : celle qui consiste à respecter les normes promues en matière de non-discrimination et celle d'agir efficacement, d'un point de vue économique, dans un contexte de forte compétitivité. Comment alors répondent concrètement les entreprises à ces impératifs économiques, politiques et sociaux qui semblent s'opposer au premier regard ? L'analyse des stratégies, des modes d'action pour éviter ou prévenir les discriminations dans les pratiques entrepreneuriales, des difficultés que ceci suppose et des avancées qui sont déjà visibles, constitue l'un des enjeux majeur de ce livre et un début de réponse à la question.

Issu d'un important travail de recherche conduit entre 2012-2014 en partenariat avec la Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté du Ministère de l'Intérieur, cet ouvrage se situe en fait au croisement de deux champs d'étude majeurs : la discrimination dans l'emploi et le parcours

des populations issues de l'immigration (dont les discriminations ressenties/subies). Deux sujets particulièrement sensibles et éminemment politiques. Ce texte résulte de travaux réalisés par une équipe de chercheurs composée d'Aline Prévert, d'Emmanuel Quernez et de Diego Fernandez Varas.

Dans la perspective du croisement de ces deux champs, l'ensemble des références théoriques produites et mobilisées à ce sujet ont été mises en dialogue avec les résultats de cette étude réalisée dans la région parisienne et la région Rhône-Alpes, qui au final ont nourri deux principales problématiques :

D'une part, il s'agissait d'analyser et dénommer les formes de prise en charge et de traitement de la discrimination par les entreprises (PME/Grandes entreprises) et plus singulièrement lorsqu'il s'agit de la discrimination liée à l'origine (problématique des personnes immigrées ou issues de l'immigration). L'une des perspectives étant d'identifier les enjeux posés par ces actions (diversité/lutte contre les discriminations) aux acteurs entrepreneuriaux (impact sur les processus RH, les outils mobilisés...), les difficultés rencontrées, la place occupée par la question des discriminations liées à l'origine dans leurs actions (ou son absence), ou encore l'expertise développée autour de sa prise en charge.

D'autre part, il s'agissait d'étudier le vécu des discriminations par les populations issues de l'immigration et le suivi institutionnel réservé à leurs plaintes. A travers cela, l'un des objectifs est d'analyser la nature des faits discriminants identifiés, et identifiables par les experts, d'interroger les vécus et les pratiques, la qualification et les formes d'objectivation de l'expérience vécue, le processus de reconnaissance ou de non-reconnaissance du fait discriminatoire, etc.

La mise en lumière de ces deux dynamiques et de leur interaction est une fois de plus venue confirmer à quel point la question épistémologique relative à l'existence des faits discriminants représente un obstacle tant pour la recherche et les institutions que pour les entreprises et les victimes afin d'en apporter la preuve et d'en proposer un traitement efficace, pertinent et satisfaisant pour tous les acteurs. Toutefois, au travers du dialogue instauré avec les recherches déjà conduites sur ce champ, la double perspective engagée dans l'étude au cœur de cet ouvrage contribue à une meilleure compréhension de la discrimination et apporte certaines pistes quant à son traitement. Cet ouvrage tend ainsi à ajouter une pierre à cet édifice en construction : la société non-discriminante.

## **LA DISCRIMINATION ET/OU SON ABSENCE ET SON TRAITEMENT PAR LE SYSTÈME ENTREPRENEURIAL**

L'activité entrepreneuriale en Europe et en France est aujourd'hui marquée par une double injonction : celle qui consiste à respecter les normes promues en matière de non-discrimination dans un contexte économique de forte compétitivité, dont la dimension importante aujourd'hui est le caractère global au sens d'action dans un environnement international. Il est impossible de saisir et d'analyser l'existence, ou non, des pratiques de discrimination sur le marché de l'emploi, et le positionnement des entreprises sur le champ de la lutte contre les discriminations et/ou la promotion de la diversité, sans tenir compte du paradigme néolibéral qui régit les règles générales qui l'organisent, car celui qui voudrait respecter ces deux injonctions (être non-discriminant sur le marché concurrentiel) sera très rapidement confronté à leur apparente incompatibilité, voire à leur dimension paradoxale, que l'on peut analyser à partir de différentes grilles de lecture :

- **Le contexte néolibéral de l'activité économique** fixe comme grille de lecture l'efficacité des activités entrepreneuriales, la réussite financière, ce qui suppose, entre autres, la maîtrise des coûts. Or, les coûts salariaux constituent la première ligne de dépenses qui entrent en jeu lorsque l'on tient compte du contexte de compétitivité. Avoir accès à une main-d'œuvre moins chère, notamment lorsque l'entreprise appartient à un secteur d'activité à fort besoin de salariés capables d'effectuer des tâches répétitives

à faible composante en NTI (secteur manufacturier, bâtiment, travaux publics, récoltes de fruits et légumes...), passe souvent par des délocalisations extérieures ou intérieures (emplois d'immigrés légaux, voire illégaux). En outre, ce marché de type néolibéral porte en lui-même son propre « paradoxe » en étant intrinsèquement producteur de discriminations<sup>4</sup>, la face cachée des procédures de sélection.

- **L'absence d'incitation et de cultures de la non-discrimination** dans de nombreux pays, y compris européens (Hongrie, Slovaquie ...), dont les entreprises se trouvent souvent en concurrence avec les entreprises françaises, constitue aussi un élément dont il faut tenir compte pour comprendre le positionnement des entreprises analysées.

Les entreprises qui ont fait partie de l'échantillon étudié ne sont pas placées dans le même cadre d'action ; certaines ayant des filiales à l'étranger sont d'emblée « diversifiées », d'autres, confrontées au marché de l'emploi local et marquées par un chômage grandissant, doivent faire face au difficile exercice de sélection des candidats ou, parfois, à leur absence. En fonction de son positionnement sur le marché (secteur, concurrences, type de produits, besoins en main d'œuvre...), l'engagement en faveur de la non-discrimination, pour une entreprise, peut être aussi bien un avantage en termes de stratégie de communication (notamment à l'international), de mobilisation de compétences, et d'accès à de nouveaux marchés, qu'un inconvénient lorsqu'il s'agit d'affronter des concurrents qui ne se soucient pas des principes de non-discrimination ou de l'action en faveur de la diversité.

---

<sup>4</sup> Lochak, D., "Loi du marché et discrimination", in Daniel Borrillo (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte, Coll. "Recherches", 2003, pp. 11-37.

Dans leur article Patricia Charléty et François Contensou montraient à quel point, au-delà des rapports qui s'expriment sur le marché de l'emploi, les pratiques des entreprises sont marquées par les pratiques discriminantes (Charléty & Contensou, 2007). Ces pratiques sont inscrites dans les segmentations de marchés, dans les rapports aux clients, aux fournisseurs. Elles sont justifiées, et peut-être justifiables, en tant que stratégies de marketing qui mobilisent « le critère de Pareto », selon lequel, si les pratiques de distinction (y compris négative) conduisent à l'accroissement des richesses, elles contribuent de manière indirecte ou directe à l'amélioration des situations individuelles et, de manière paradoxale, limitent les effets des discriminations au sens premier de ce terme (*ibid.*, p. 401). S'agit-il d'un paradoxe qui éclaire ou excuse les discriminations pratiquées par et dans les entreprises et qui fournit une grille de lecture des actions que les entreprises mettent en œuvre pour traiter le problème ?

## **1. Formes de discrimination dans le contexte entrepreneurial**

Parfois dénoncées par des économistes porteurs de l'approche de l'École Economique de Chicago, les critiques du néo-libéralisme émanent souvent des milieux de gauche, structurés en partie sous l'influence du mouvement altermondialiste. Elles agitent « l'épouvantail » de la fin de l'humain, la destruction des liens sociaux et de l'environnement, la sacralisation de la propriété privée et l'argent roi, une sorte de monothéisme moderne, au détriment des droits de l'homme. Selon ces critiques, le néolibéralisme repose sur un monde sans frontières où l'homme est pensé soit comme coût soit comme source de profits (Attac, 2006 ; Klein, 2008). Nous avons

montré<sup>5</sup> que l'existence de ce paradigme intervient très fortement dans l'apparition de deux modèles sociologiques de discrimination (identifiés dans le cadre d'études précédentes réalisées à partir de l'analyse de dossiers de plaignants pour discrimination mis à notre disposition par la Halde, SOS Racisme, le Mrap et par le syndicat CGT).

Deux **modèles, concurrentiel** et **conservateur de discrimination**, mis alors en exergue prennent justement leur essor structurel dans les rapports qui se construisent entre les acteurs sociaux (entreprises, institutions, organisations publiques ou privées) et les individus qui agissent dans les sociétés néolibérales, mais ils sont aussi alimentés par un retour aux valeurs conservatrices dont les nombreux acteurs politiques et sociaux sont aujourd'hui les hérauts.

**Le modèle concurrentiel** est pour ainsi dire intégré au mode de fonctionnement des sociétés néolibérales dans lesquelles les concurrences pour des ressources limitées (notamment l'emploi) et la référence aux règles du marché et la recherche des bénéfices nets font la loi. Cette organisation structurelle est convoquée, soit comme principe pertinent de sélection des personnes les plus efficaces et les plus performantes (ou les moins chères), soit comme principe qu'il faut corriger par la mise en place de dispositifs de protection des intérêts de certains groupes sociaux, ce qui peut prendre la forme de politiques ou de stratégies de promotion de la diversité (que nous allons analyser plus loin). Cette dernière volonté peut aussi se traduire par l'adoption de régimes de favoritisme qui peuvent être assimilés à la discrimination positive pour les uns ou négative pour d'autres.

---

<sup>5</sup> Barcik, B., Bogalska-Martin, E., Navarro O., Prévert A., *Parcours institutionnels de victimes de discrimination*. Rapport de recherche, Pacte-CNRS, UMR 5194, Grenoble, 2012, 194 p.

L'une des caractéristiques principales du modèle concurrentiel de la discrimination est relative au fait que, dans une société à forte compétitivité et concurrence pour l'emploi, pour les parts de marché, pour les logements, pour les places dans les écoles, pour les places à responsabilité et enfin, pour l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles, il faut procéder par sélection. Or, toute sélection nécessite un recours à des critères et la mobilisation de références de jugement. Il est clair que pour établir une sélection toutes les sociétés sont héritières de grilles de valeurs qui semblent justes et normales, bien qu'elles soient imbibées de stéréotypes et d'archaïsmes jugés normaux, qui ne tiennent pas toujours compte des lois en vigueur qui prohibent les discriminations. Toutefois la mobilisation de ces grilles, comme c'est le cas dans les pays nordiques, peut être mise à mal lorsque la référence à la norme juridique promue devient une culture, un état d'esprit, une règle d'action qui s'impose comme un réflexe et qui se traduit par des conduites non-discriminantes pratiquées au quotidien. Certaines entreprises ont bien compris que l'avancée sur le chemin de la non-discrimination passe par le changement du climat social et de la culture entrepreneuriale (ce que nous verrons plus loin).

Le **modèle conservateur** trouve sa source dans l'adhésion à un concept de société, d'organisation et de groupe social selon lequel il existe un ordre « ordinaire » et « naturel », nous dirons « conservateur » des choses qui s'exprime sous la forme d'un ordre socialement légitime et hérité du passé qu'il faut respecter pour éviter des désordres porteurs de violence et d'instabilité. Le registre sémantique et idéologique utilisé pour asseoir cette vision de la société repose sur l'idée de distinctions sociales héritées du passé (« La France aux Français », « une femme n'a pas une résistance

psychologique pour assumer la fonction de direction »...) qui accordent des positions de domination et de pouvoir légitime à ceux qui occupent les positions hiérarchiques et sociales élevées. En vertu de leur position, ils disposent d'un pouvoir de contrôle et de correction sur ceux qui occupent des positions inférieures. Ce registre idéologique mobilise différents argumentaires : celui de classes sociales, d'appartenance légitime à la Nation, de distinction de genre, ou encore, de manque ou insuffisance de droits accordés au « dernier arrivé »... Il trouve un point d'appui dans la rhétorique corporatiste et méritocratique. Les travaux de Nancy Fraser décrivent très bien l'ordre des injustices sociales qui fondent le registre opérationnel de « la fabrique de discriminations » trouvant sa source autant dans une hiérarchisation sociale que dans une pluralité des mondes sociaux mobilisée comme facteur de distinction préjudiciable (Fraser, 2005).

De nombreuses recherches réalisées en France et ailleurs montrent que le milieu du travail est particulièrement concerné par ces formes de discriminations et que **le modèle conservateur** trouve son expression « idéale » dans de nombreux cas de discrimination qui touchent des personnes d'origine ethnique et/ou nationale différentes, des syndicalistes... et dont l'origine tient à l'existence d'une fracture, ou d'une opposition construite de longue date entre le patronat et l'action syndicale. Il est aussi vrai, du point de vue des individus, que dans les sociétés salariales où le travail est devenu « un monstre intégrateur unique », le marché de l'emploi est l'expression de concurrences permanentes dont tous les acteurs sont les parties prenantes.

Pour analyser les pratiques de discrimination qui s'expriment dans le monde entrepreneurial, qu'elles nomment « discrimination économique », Nathalie Havet et Catherine Sofer ont passé en revue l'ensemble des références qui servent à les justifier (Havet & Sofer, 2002). Selon ces auteurs, il s'agit aussi bien de mobiliser la théorie du capital humain qui est, soit disant, naturellement différencié du point de vue de sa productivité, que de référer à la théorie du marché qui repose sur le déséquilibre permanent entre les coûts et les bénéfices, la demande et l'offre, ou encore convoquer comme argument les données statistiques avec leurs cortèges de modélisations. Cette analyse tend à démontrer que la discrimination est pensée par les acteurs économiques comme un effet purement distributif. Mobilisées comme connaissances ordinaires (certains auteurs parlent ici de goûts<sup>6</sup>), ces références servent d'idéologies aux acteurs qui discriminent et, dans une certaine mesure, aussi aux personnes discriminées. Elles s'accompagnent de justifications fonctionnelles (par exemple, les hommes et les femmes sont aptes à faire des choses différentes qui se complètent dans une activité entrepreneuriale), de coûts de transformations des procédures (par exemple, difficultés à respecter la parité homme-femme parce qu'il y a moins de femmes qui postulent pour certains emplois) et même de convictions selon lesquelles la norme de distinction est tellement établie socialement et partagée par les employés que la casser peut produire un effet de désordre social, contreproductif en soi. Toutefois, il faut reconnaître que, globalement, ce sont souvent les préjugés et stéréotypes qui fondent tout autant les pratiques de discrimination que leur justification a posteriori.

---

<sup>6</sup> J.P. Sartre parlait déjà dans son petit livre sur « La question juive » que l'antisémitisme était souvent justifié comme « question de goût ».

Lorsque l'on cherche à comprendre pour quelle raison une entreprise est prête à rompre avec les pratiques discriminantes ou se questionne sur leur présence, certaines études attestent que, là aussi, ce sont des raisons économiques qui entrent en jeu. Dans l'étude<sup>7</sup> conduite par une équipe du Credoc (Maresca & Dujin et al., 2007), les auteurs observent qu'au-delà de la nécessité de respecter la loi (ce que l'on peut faire de manière formelle pour ne pas se « faire prendre », nous allons revenir plus loin sur ce sujet), plusieurs raisons majeures poussent les entreprises à agir dans ce domaine :

- la pénurie de main-d'œuvre,
- la préservation de la relation commerciale,
- les démarches de certification p. ex. ISO 9000,
- la pression des médias locaux et/ou nationaux,
- la signature d'un accord de branche ou d'un autre accord qui engage le groupe.

Réalisée en 2007 par le Credoc, à la demande de la Halde, cette étude effectuée auprès d'entreprises européennes, dont certains résultats viennent d'être évoqués plus haut, montre qu'en fonction de leur taille et du contexte national, celles-ci ne sont ni concernées, ni armées de manière égale pour combattre les pratiques discriminantes, qu'elles soient directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes (Maresca & Dujin et al., 2007). En même temps, certains sujets, motifs de discrimination sont traités avec plus d'application (âge, handicap) que d'autres (origine ethnique ou sexe). De nombreux traitements inégaux suscitent peu d'attention (orientation sexuelle, convictions politiques, religieuses, appartenance au groupe des gens du voyage). De ce fait, une entreprise peut être engagée activement

---

<sup>7</sup> Etude conduite auprès de 25 PME-PMI en Suède, Danemark, Royaume-Uni, Belgique, Espagne, et 90 en France.

contre certaines formes de discrimination et discriminer sous d'autres critères. En même temps, selon cette étude qui date de 2007, l'action en faveur d'un traitement égal commence souvent avec des salariés peu qualifiés, plus souvent dans le cadre de l'embauche que dans le cadre de la promotion et de la gestion de carrière. Toutefois elle est rarement évaluée. Dans de nombreux cas, notamment dans celui des entreprises françaises, la signature d'une charte de la diversité est considérée comme une fin en soi. Nous allons voir plus loin que sur tous ces points les pratiques ont bien évolué depuis.

Agissant dans un contexte international, les grandes entreprises semblent disposer de plus de moyens pour faire face à l'injonction de non-discrimination. Progressivement elles vont adopter et développer des outils de « gestion » de cette problématique qui vont prendre deux formes : celle de l'adoption de modalités dites de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE), et celle connue sous l'appellation de « charte de la diversité » qui va progressivement évoluer vers l'adoption d'un « Label Diversité » (LD).

Par rapport à la RSE, les auteurs du rapport cité constatent une forte corrélation entre la taille de l'entreprise et son engagement (80% d'entreprises de plus de 500 salariés). En Suède ou au Danemark, cet engagement s'accompagne d'une stratégie globale de recrutement qui mobilise comme critères de sélection seulement les compétences et les qualifications. Ce qui veut dire que, ni la discrimination négative, ni la discrimination positive, ne font partie des répertoires d'action entrepreneuriale dans ces deux pays nordiques où les injonctions à l'égalité de traitement proclamée par la loi sont très fortes, constantes, et font partie

de la culture d'action au quotidien. Par contre, dans d'autres pays, lorsque les actions contre la discrimination sont conduites, elles prennent la forme de dispositifs ciblés en faveur des personnes désavantagées. Elles trouvent aussi plus souvent leur origine, non dans la culture du pays ou dans le respect de la loi, mais dans l'engagement personnel du chef ou du créateur de l'entreprise (cas fréquent en Belgique ou en Espagne). La recherche mise en œuvre confirme en partie ces constats. D'ailleurs, dans toutes les entreprises étudiées, c'est l'implication de l'ensemble du personnel qui peut produire un effet durable sur le climat social de l'entreprise, qui valide le principe de non-discrimination comme cadre de fonctionnement quotidien. En effet, les institutions n'existent pas autrement qu'à travers les formes d'action des agents – des hommes - qui les composent. Un des enjeux sera ici de voir comment, dans la modélisation des positionnements face à la discrimination et dans les usages des politiques de diversité (et plus encore du label diversité) des entreprises étudiées, tous ces éléments entrent en jeu dans leur manière d'agir.

## **2. Lutter contre les discriminations vs promouvoir la diversité dans les entreprises, de quoi parle-t-on ?**

Pour bien comprendre dans quel contexte s'inscrit la prise en charge de la discrimination par les entreprises, quel sens cela prend pour ces acteurs, quels sont ses enjeux, il est nécessaire de revenir sur la genèse du processus de transposition de cette politique publique - la LCD - en *catégorie d'action managériale* - la promotion de la diversité.

La question sociale, dont la LCD fait aujourd'hui partie, n'est pas tout à fait une « inconnue » pour le monde de l'entreprise qui, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, s'est préoccupé, à des degrés divers, de son environnement social et écologique, au-delà de son fonctionnement purement économique. Dès les années 1940, un groupement patronal réformateur, le Centre des Jeunes Patrons dénonçait l'organisation traditionnelle de l'entreprise fondée sur le paternalisme, ainsi que l'intervention de l'État, mais ce n'est qu'à la fin des années 1960 qu'un véritable processus de mutation a débuté tendant à imposer l'idée d'un nouveau mode de régulation de l'entreprise alliant expansion économique et progrès social. Au cours des années 1980, la qualité du management s'affirme alors comme un élément central dans l'organisation des entreprises. Puis à l'aube de la décennie suivante - celle des années 1990 - une ère nouvelle se dessine, avec l'émergence des concepts de Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) et de « citoyenneté d'entreprise » : le second s'inscrivant dans la filiation du premier. Nés de la pression de la société civile dans les pays anglo-saxons, au cours des décennies 1970-1980, ces concepts ont été promus dans l'idée de compenser les effets dus au contexte très libéral au point de chercher à faire mieux prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux de l'activité des entreprises (relevant ainsi du concept de développement durable). Avec l'émergence de ces deux concepts (RSE et citoyenneté d'entreprise), c'est tout un espace de sens, un système de représentations qui se voient donc bouleversés avec l'idée que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe (Commission Européenne, 2001). De façon plus globale, ce qui se joue, c'est une *redéfinition de la relation entreprise/société*.

Or, en s'implantant dans la sphère entrepreneuriale, les thématiques de RSE et de citoyenneté d'entreprise vont tenir un rôle déterminant dans la prise en charge de la problématique de la discrimination par ces acteurs. Toutefois, intrinsèquement la LCD n'apparaît pas suffisamment performative pour que le monde économique s'engage résolument à agir en la matière. La discrimination est toujours perçue comme un sujet difficile, sensible, faisant même « peur ». S'impliquer dans la lutte contre les discriminations apparaît comme un positionnement « défensif », peu « opérant », souvent un acte de « révélation des pratiques discriminantes » qui induit un discours culpabilisant que l'entreprise refuse. En même temps, comment les entreprises pourraient-elles faire fi de la réglementation et des injonctions publiques en la matière ? Ce dilemme va, d'une certaine manière, être « résolu » par l'avènement d'une nouvelle catégorie d'action entrepreneuriale : « la promotion de la diversité », relevant du paradigme de la RSE. C'est à travers ce nouvel espace de sens et de représentations qu'un *intérêt à agir* en matière de discrimination s'est révélé pour les entreprises (*ibid.*). Le passage du registre de la LCD au registre de la promotion de la diversité suppose le passage de la dénonciation à la promotion plus facile à saisir par les acteurs entrepreneuriaux, notamment lorsque la question de la discrimination n'est jamais posée de manière concrète, il témoigne également de l'impasse dans lesquels se trouvaient les actions de la LCD dont les résultats restaient très décevants. Si le nouveau « risque juridique » de la discrimination - découlant de la loi de 2001 - a été déterminant dans ce processus, il n'a pas suffi à ce qu'une politique d'entreprise prenne sens et forme à ce sujet. « Lutter contre les discriminations » ne constituant pas en soi un objet entrepreneurial, il a fallu

pour cela que cet objectif revête les accents d'une « affaire d'intérêts bien compris »<sup>8</sup>. L'entrée en action d'un « lobby » pour la diversité (avec pour point d'orgue l'année 2004) composé d'acteurs issus ou proches des milieux patronaux ou professionnels ayant produit un travail « d'ajustement » aux préoccupations économiques et aux rhétoriques managériales préexistantes donne alors naissance à une nouvelle catégorie d'action entrepreneuriale : *la gestion de la diversité, version transposée de la lutte contre les discriminations (ibid.)*. La logique du « lutter contre », perçue comme défensive, se voit ainsi concurrencée par une logique définie comme « proactive ». Avec elle, c'est un autre paradigme à dimension libérale qui s'impose - « l'égalité des chances » - au détriment de celui de « l'égalité de traitement », au fondement de la lutte contre les discriminations.

Sans vouloir refaire ici un historique des évolutions et avancées dans ce domaine, nous pouvons dire que depuis les premières lois qui ont prohibé en France la discrimination pour motif ethnique (Loi Pleven en 1972) jusqu'à la mise en place de la Halde en 2004, progressivement des institutions publiques, puis privées, sont devenues des acteurs intervenants sur le champ de la lutte contre les discriminations, de la prévention de ces pratiques en vue de l'affirmation du modèle de la société non-discriminante, puis c'est le paradigme de la promotion de la diversité qui s'est imposé. D'ailleurs on pourrait affirmer que trois actions paradigmatiques constituent trois registres d'action en faveur de l'affirmation du principe d'égalité des chances dans notre pays :

---

<sup>8</sup> Selon la formule de Claude Bébéar reprise de son rapport : *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation française, Coll. "rapports officiels", novembre 2004, 144 p.

- la lutte contre les discriminations,
- l'affirmation du modèle de la société non-discriminante,
- la promotion de la diversité.

Les entreprises entrent en fait sur le champ de la LCD lorsque le registre de la promotion de diversité trouve sa légitimité et converge vers la redéfinition des intérêts entrepreneuriaux.

En effet, comme on peut lire dans les travaux existants sur ce sujet et comme cela a pu être ici observé, la dimension individuelle de reconnaissance et de valorisation des différences est présentée comme profitable en termes de performance commerciale et économique (et non plus en termes d'égalité des capacités entre groupes) (Garner-Moyer, 2012), et comme un « levier de performance RH » pouvant procurer un avantage compétitif (Bereni, 2009). Dans un contexte de judiciarisation des relations de travail, la gestion de la diversité est également donnée à voir comme le moyen de se protéger de contentieux et de réduire l'insécurité juridique et à travers elle, de préserver « le plus important capital immatériel d'une entreprise », à savoir la réputation et l'image (IMS-Entreprendre pour la Cité, 2004). Cet argumentaire, appelé « business case » incarne une conception libérale, voire néolibérale, qui consiste à élever les performances de l'entreprise en misant sur les potentiels individuels. À la perception d'un risque à maîtriser se superpose donc l'idée d'une opportunité à saisir (Prévert, 2011).

Ce processus d'acculturation va peu à peu s'étendre au-delà de la sphère économique et tendre à s'institutionnaliser dès 2004. Ce changement est évidemment conséquent puisque l'espace de référence et de sens passe

d'une vision « macro » (la société) à une vision « micro » (le marché), avec des inférences directes en termes de principes de régulation privilégiés, et incarne une tension entre deux modèles de société : le modèle républicain de l'égalité de traitement et de l'intégration donnant à voir un « État fort », et le modèle libéral de l'égalité des chances prônant les vertus du marché et laissant la place à un « État animateur » (*ibid.*). En même temps la littérature et l'étude de la genèse du label diversité montre que l'Etat accompagne institutionnellement et encourage la politique de promotion de la diversité (les labels sont en effet des normes « soft » mais qui doivent trouver leur source dans un décret, acte réglementaire de l'Etat fort par excellence).

### **3. Positionnement entrepreneurial face au problème de la discrimination**

Les premiers résultats, surprenants et pourtant significatifs en soi conduisent à observer que toutes les entreprises qui ont fait partie de l'échantillon de l'étude constatent l'absence de plaintes pour discrimination ou le caractère exceptionnel de celles-ci. En effet, les représentants RH interrogés attribuent cette absence, soit à l'inexistence de discriminations au sein de l'entreprise, soit à la non attribution du caractère discriminatoire à certaines problématiques de la part des salariés et/ou des dirigeants, soit à la crainte de soulever d'éventuels conflits. Or, quand les acteurs engagés comme experts auprès des entreprises pour l'évaluation et la mise en place des politiques « diversité » et « lutte contre les discriminations » sont interrogés, le tableau apparaît plus mitigé. En effet, les experts constatent

que les entreprises n'arrivent pas à assumer la présence éventuelle de cas de discrimination dans leurs services, alors qu'ils apparaissent continuellement lors des audits ou modules de formation.

*« Ceci dit dans toutes les organisations où je travaille elles me disent qu'elles ne pratiquent pas de discriminations mais quand on commence à travailler avec elles nous nous apercevons du contraire. Cette négation je ne me l'explique pas, elle doit être plutôt d'ordre psychologique. »* (Expert de la LCD)

*« Quand je vais dans une structure, c'est assez marrant, ils disent : non mais nous, il n'y a pas de discrimination, au bout d'une heure de formation, ils sont tous en train de dire... de donner des cas, de situations et ils en ont plein, plein, plein. Mais, aller jusqu'à l'écrire ça donne une responsabilité pour agir, pour... etc. C'est compliqué. »* (Expert de la LCD)

Cette difficulté peut venir du « climat » défavorable à la dénonciation que soulève le registre de la discrimination. On peut penser que la difficulté qu'éprouvent tous les acteurs interrogés à donner un sens univoque à la fois précis et concret à la notion même de discrimination, voire à la repérer dans les pratiques et comportements de salariés, cadres ou non, explique en partie cet état de choses. En effet, tous les acteurs au sein des entreprises ou travaillant avec elles, notent les difficultés à saisir les discriminations et s'interrogent sur leur dimension concrète en soulevant trois aspects : polysémie de la notion, son caractère à la fois flou et global.

*« C'est une notion un peu fourre-tout dans l'entreprise. C'est-à-dire qu'ils y mettent... l'insertion, le... je vais prendre des profils littéraires pour faire des commerciaux à Coca-Cola... la diversité... voilà... c'est... ils y mettent un peu de tout dans la question... le volet diversité... la lutte contre les discriminations... mais voilà... ils y mettent beaucoup de choses. »* (Expert de la LCD)

*« Une difficulté dans les entreprises est la distinction entre ce qui relève de la discrimination et ce qui relève du favoritisme, copinage, réseaux, tout ce qui va faire qu'un ou autre soit embauché, parce qu'il connaît un tel dans l'entreprise, ou des situations semblables à d'autres niveaux. Ces situations sont souvent associées à la discrimination mais elles ne le sont pas, et les personnes ne le comprennent pas vraiment. »* (Expert de la LCD)

*« Ça serait très difficile finalement de construire un... de construire un dispositif... on peut construire un dispositif de recueil de situations, mais le traitement pour les quelques cas, ils ne sont pas très nombreux, comme je vous le dis que j'ai pu avoir à traiter, ils sont tellement différents à chaque fois et je ne suis pas sûre qu'il n'y aurait qu'un seul process pour adresser ces questions-là. Chaque fois, c'est la situation particulière, il faut aller creuser, il faut aller comprendre, est-ce que réellement, manifestement, c'est de la discrimination ? Est-ce que c'est juste une incompréhension ? Est-ce que... voilà... qu'est-ce qui s'est passé ? » (Grande entreprise non labellisée)*

Lors des entretiens réalisés, il a été souvent soulevé que la question de la discrimination n'est pas bien traitée dans le monde entrepreneurial à cause des connotations négatives qui lui sont associées. Les acteurs qui souhaitent entreprendre des démarches de la LCD doivent passer par la proposition de discours « autres », plus positifs et associés à la performance ou au bien-être, à travers lesquels il semblerait plus efficace d'accepter des procédures nouvelles ou le changement d'habitudes de travail en interne.

*« Ils parlent [les entreprises] de... ils préfèrent aborder ça de manière positive, en parlant de... et par critères : mon accord sur les personnes handicapées, j'arrive à dépasser les 6 %, mon rapport sur l'égalité femmes hommes.... Tout est segmenté, on n'est pas sur une démarche de lutte contre les discriminations... [...] non mais moi je n'aime pas... je préfère parler positivement de nos richesses, tous ensemble... de nos richesses... de nos différences etc. Et, eux, ils ne parlent pas de discrimination dans l'entreprise. » (Expert de la LCD)*

Il faut donc bousculer les représentations de la discrimination afin d'exercer un effet positif sur les entreprises, car souvent elles se laissent porter par un climat social et des idées préconçues tant sur les discriminants, les actes discriminatoires, que sur les victimes. Ces idées empêchent la mise en place d'actions en ce sens.

*« Je vais participer à des forums emplois sur les territoires, je fais des sensibilisations flash des entreprises... voilà... il faut essayer un peu de les choquer... de passer au-delà du politiquement correct, etc... enfin moi c'est ce que j'essaie de faire vraiment, de leur... comment dire... de passer au-delà de : oui, vous êtes une entreprise humaniste, vous êtes sympas, vous aimez*

*les gens, ce que vous cherchez c'est des compétences... tout ça.... On essaie de passer tout ça, en disant : on n'est pas sur le champ de la morale... de vos pensées correctes ou incorrectes, on s'en fiche, de... est-ce que vous êtes de droite ou de gauche, on s'en fiche, là il y a autant de discriminations à droite qu'à gauche, il faut être vraiment sur la dynamique de choix, sur quoi ça s'opère, nos représentations inconscientes etc." » (Expert de la LCD)*

Étant donnée l'incertitude qui plane sur la notion même de discrimination, et l'absence même de cas concrets à traiter, la question ne se pose pas de manière frontale mais par le truchement d'interrogations, de mini réponses, et de traitements au cas par cas, ou par palier/ « levier » à partir d'actions déjà existantes sur des critères moralement et socialement plus consensuels (handicap, femmes...). Les entreprises semblent finalement gérer à l'aveugle cette question, sans vraiment savoir de quoi il s'agit (en termes concrets, de repérage et d'identification des situations), ce que cela engendre et comment au final l'aborder et la traiter. Elles semblent agir davantage par rapport à la norme sociétale externe qui proclame la LCD comme « une affaire de société » que pour faire face à des problèmes internes finalement absents ou non repérés. En même temps, comme cela a été souligné en citant l'étude du Credoc de 2007, toutes les entreprises ne sont pas dotées de cadres d'actions et de process pour faire face aux problèmes que peut poser la discrimination révélée par leurs salariés. Il existe différents niveaux de traitement du sujet de la discrimination en fonction de variables comme la taille de l'entreprise, son niveau d'internationalisation, la présence de DRH sensibles à la question, etc. avec toutefois une « constante » : l'absence du traitement explicite et transparent de la problématique de l'origine.

### *L'approche pluri-niveaux*

À partir de l'exemple d'un grand groupe industriel, il peut être identifié que le traitement de la question des discriminations, très en lien avec la question de l'égalité des chances, est saisi selon trois angles différents.

D'un point de vue très global, au niveau macro entrepreneurial, le service d'éthique de ce grand groupe se charge de donner des lignes directrices promouvant une éthique de conduite basée sur un cadre commun appelé « Our principles of responsibility » édité en 2009.

*« Le groupe porte des valeurs éthiques. A été décidé de bâtir un programme et communiquer à partir d'un référentiel qui s'appelle « nos principes de responsabilité », pas forcément opérationnel, responsabilité parce qu'on rajoute ce qu'il y a derrière, les valeurs. Ça existe depuis 2009, le programme d'éthique a commencé en 2010. » (Grande entreprise non labellisée)*

*« To promote equal opportunities for all according to his/her skills in terms of employment, hiring, mobility, training, compensation and occupational health, without discrimination (race, color, age, gender, sexual orientation, origin, disability, trade-union, political opinion or religious belief.» (Citation d'objectifs affichés dans "Our principles of responsibility", 2009, Grande entreprise non labellisée)*

*« Le but est amener à la discussion, on discute les éléments et on les met à disposition pour qu'on puisse développer des thèmes et supports à la discussion sur ces sujets. » (Grande entreprise non labellisée)*

À un deuxième niveau, il existe une politique d'insertion sociale « diversité », qui se greffe à une politique globale de lutte contre les discriminations, tournée vers l'extérieur de l'entreprise. Dans ce sens, il y a un déplacement du discours sur les discriminations vers un espace d'actions propres aux services sociaux et à ceux de l'emploi. Concrètement cela se traduit par une démarche de médiation des personnes éloignées de l'emploi par le biais de clauses d'insertion ou de formation de salariés temporaires, et dans le cadre d'actions conduites par des associations.

*« Cette action a débuté à [...], l'idée était de rassembler des entreprises pour accompagner des personnes et leur proposer des parcours professionnels. On travaille avec les acteurs de l'emploi qui vont chercher des personnes des quartiers sensibles, on les forme, sur le comportement, les savoir-être, sur leur projet professionnel, et la semaine suivante on les présente aux entreprises. » (Grande entreprise non)*

Enfin, le troisième niveau est tourné vers l'intérieur de l'entreprise à travers le service RH diversité de ce grand groupe.

*« Je suis rentrée chez [...] en 2007, mais objectivement quand je vous dis que ça fait partie de l'ADN, toutes ces questions, toutes ces problématiques de discrimination, de diversité, de responsabilité sociale au sens large, environnementale, c'est quelque chose qui existe, qui a démarré très très tôt dans l'entreprise et tout le monde connaît bien, connaît ces sujets, tout le monde saurait en parler, il manque juste le coup d'après, c'est-à-dire : comment, finalement, je fais là.. je fais le lien entre ce que je sais, ce que je pense, avec mes valeurs et comment je m'assure que dans ma pratique je suis en cohérence par rapport à mes valeurs... par rapport aux valeurs que je porte et des valeurs de l'entreprise. » (Grande entreprise non labellisée)*

Ce découpage, même s'il ne manque pas de pertinence organisationnelle, en différents niveaux d'actions et de traitement du problème, montre la « liquidité » (Bogalska-Martin, Prévert et al., 2012, p.146) du concept de discrimination qui est saisi et chargé de sens selon les acteurs qui s'en occupent et selon les interlocuteurs vers lesquels sont dirigées les actions.

*« Quand on est en entretien individuel, parce que j'essaie d'en faire régulièrement, parce que moi ça me permet aussi de m'alimenter, quand on me dit : je n'ai pas eu le poste parce que je suis une femme, la première question c'est : qu'est-ce qui objectivement te permet d'en arriver à cela ? (...) On va boire un café ensemble, on va se prendre une heure et la personne qui vient me voir va me raconter un petit peu son histoire. Et finalement, on se rend compte que, et ça c'est une des discussions que j'ai eu très régulièrement avec ... (responsable du service éthique), c'est que notre vrai sujet ce n'est pas tant la discrimination **c'est le sentiment de discrimination.**" [...] Et il y a un moment, c'est finalement comment dans le comportement de manager, comment à un moment j'objectivise une réponse que je donne ? Quels sont les éléments voilà... le plus objectivement.... Pourquoi est-ce que il n'a pas pu*

*avoir cette promotion ? Pourquoi est-ce que je fais le choix de telle personne dans l'équipe ? Pourquoi je ne retiens pas sa candidature ? Et de manière objective, et je m'explique et on s'explique. Et à chaque fois qu'on n'explique pas pourquoi, on crée un sentiment de frustration, ça c'est évident, mais surtout de discrimination qui touche des populations qui ne sont pas dans le modèle dominant de l'entreprise. » (Grande entreprise non labellisée)*

Il est clair, que parmi les entreprises interrogées, ce grand groupe incarne la posture de l'entreprise experte capable d'agir selon les différents registres, celui de la prévention, du traitement, de l'élaboration d'un cadre éthique ... ce qui contribue à créer un climat social interne à l'entreprise défavorable aux pratiques de discriminations. Ce type d'action peut aussi avoir un impact sur l'environnement immédiat de l'entreprise et sur ses partenaires ; toutefois, à ce stade, il n'est pas permis d'affirmer ce dernier effet.

### *L'engagement des acteurs entrepreneuriaux - l'impact du facteur biographique*

Parce que de nombreuses entreprises ne sont pas conscientes des enjeux et/ou ne disposent pas de moyens en personnel et en management, apparaissent sur le marché des entreprises spécialisées dans le domaine de la LCD. C'est le cas de l'une des associations rencontrées spécialiste en formation des intermédiaires de l'emploi, dans le cadre de l'incitation puis de l'obligation de traitement non discriminatoire. A cet effet, elle a mis en place entre autres une boîte à outils "agir contre la discrimination". La fondation de ces entreprises expertes en conseil est d'ailleurs souvent portée par une personne (ou des personnes) qui se considère, de près ou de loin, elle-même concernée par le problème de la discrimination. Ainsi, peut être identifiée une convergence des facteurs biographiques et du positionnement des acteurs entrepreneuriaux engagés comme « entreprise-spécialisée » sur le champ de la LCD.

L'exemple de la personne citée plus bas est significatif et emblématique, car cet interlocuteur commence sa carrière en tant qu'« acteur-victime » sur le champ de la lutte contre les discriminations, puis évolue comme expert dans une entreprise spécialisée en LCD.

*« Ce n'est pas évident le travail d'aujourd'hui, vous avez des personnes (...) qui changeaient même leur nom pour le franciser, pour pouvoir travailler ou qui mentaient sur leur vie personnelle pour pouvoir travailler. Moi c'est hors de question, j'assume ma vie, mes choix, qui je suis. Donc ça de manière très claire il est hors de question aujourd'hui que je puisse collaborer avec une société qui ne partage pas mes valeurs, ça c'est très clair, sinon je n'y mets pas les pieds, soyons clairs. Donc... euh... moi c'est un sujet qu'on a abordé dès mon entretien avec la direction. Et ça fait partie de mes choix de me dire voilà des gens qui aujourd'hui s'intéressent à la personne pour ses compétences et le reste... voilà... c'est de la culture, c'est de la différence, c'est très bien comme ça. Donc oui, ça a pesé dans la balance, moi je me suis dit ben voilà des gens vis-à-vis desquels au moins je n'aurais pas à me cacher, j'aurais pas à mentir, je pourrai vivre tel que je suis, avec mes convictions, avec mes valeurs, tout en me sentant bien dans une société. Donc ça a été très important dans mon choix de venir chez [...], ça c'est clair, parce que moi je l'ai abordé d'entrée de jeu. » (PME labellisée)*

Pourtant l'exemple de cette personne montre que l'action de conseil peut se révéler insuffisante pour combler le besoin en action directe en faveur de la non-discrimination et la promotion de l'égalité de chances ; cette personne ayant décidé de quitter l'entreprise dans laquelle elle se trouvait pour un service public d'insertion.

*« Je suis amené à partir de [...] en très bons termes hein... parce que c'est des gens que j'aime beaucoup, parce que voilà moi j'ai un côté, on parlait idéologie, j'ai un côté social qui est très fort, je veux travailler dans l'insertion professionnelle. Donc moi ça fait très longtemps que j'ai envie de venir en aide aux gens qui ont des difficultés, donc c'est ce que je vais faire dans le cadre d'une collectivité, d'une mairie. Je vais intervenir dans un service emploi insertion d'une mairie, en fait en région parisienne, pour aider les personnes en situation compliquée, donc soit jeunes, soit moins jeunes et aider également les entreprises sur cette collectivité qui ont des difficultés en termes d'insertion, en termes professionnels. Donc je vais vraiment là, pour le coup, je vais vraiment, vraiment travailler de manière*

*très, très forte sur l'insertion, la diversité de manière très très forte. Ça va être mon quotidien. » (PME labellisée n°1c)*

### *Le « fantôme » de l'origine*

Un autre élément essentiel se dégage également ici. Alors que la discrimination liée à l'origine constitue la première « expression » des discriminations de manière globale, celle-ci fait figure de grande absente des politiques de non-discrimination dans les entreprises, et révèle ainsi une incapacité à prendre en charge cette problématique singulière, et à travers elle, celle des personnes immigrées ou issues de l'immigration.

Si cette problématique est bien énoncée comme inhérente aux préoccupations des politiques « diversité », si cette question apparaît bien en filigrane de tous les échanges avec les acteurs entrepreneuriaux, elle semble constituer un projet flou, un point fuyant que l'on ne sait par quel bout prendre, ni comment aborder et traiter. Les principaux facteurs de blocage étant notamment l'impossibilité de la mesure (liée à l'interdiction de la prise en compte du critère de l'origine), la dimension polémique, voire politique de son traitement, et l'absence de réclamations liées à ce sujet en interne. Il semble également très problématique de savoir qui est immigré (ou d'origine immigrée), comment le reconnaître (à partir du nom, de la couleur de peau, à partir du lieu de naissance... ?). Ce qui pose d'ailleurs la question de savoir s'il faut le reconnaître et « tomber » ainsi dans les pratiques discriminantes stéréotypées ? Tels semblent être les principaux enjeux liés à cette question du traitement de l'origine dans l'entreprise.

*« Le problème de la discrimination liée à l'origine n'est quasiment plus traitée par les organisations aujourd'hui. Quand les législations contre*

*la discrimination sont arrivées en France sont arrivées par 2 directives européennes RACE et EMPLOI, focalisant les pouvoirs publiques sur le critère ethno-racial seulement dans le domaine de l'emploi et on a mobilisé les acteurs dans ce sens-là, et à tel point que ça a eu un effet pervers, celui de considérer seulement les étrangers ou les personnes d'origine étrangère, démobilisant les acteurs par conséquence. Un certain nombre d'acteurs ont, face à cette situation, signalé que la discrimination pouvait concerner tout le monde, notamment par rapport aux 18 critères. Aujourd'hui finalement quand on travaille sur la discrimination on se concentre sur trois facteurs principaux, l'égalité femme/homme, le handicap et éventuellement l'âge, et la question de l'origine n'est pas traitée. Et un deuxième élément qui met à l'écart la question de l'origine dans le traitement de la discrimination est le fait qu'on ne peut pas faire des statistiques ethniques : dans les entreprises, et même dans les institutions publiques, on a besoin de compter, ils ont besoin de savoir s'ils progressent et connaître les évolutions (ce qui est possible avec tous les autres critères). » (Expert de la LCD)*

#### **4. Vers la modélisation du positionnement entrepreneurial face à la discrimination**

En définitive, parmi les entreprises étudiées peuvent être identifiées quatre modèles de comportements face au problème que pose le traitement de la discrimination dans l'entreprise :

##### **Les entreprises expertes**

Elles (souvent grandes entreprises ou les groupes) ont réfléchi sur les processus activés lors de discriminations, sur le contexte social et le climat social qui les favorisent. Ces entreprises ont mis en place des procédures qui permettent la prévention, le traitement, et l'objectivation ou négociation des faits qui sont ressentis comme discriminants par les salariés. Leur positionnement ne se résume pas à la gestion purement managériale de cette problématique, qui pourrait supposer de « seulement » s'attacher

à l'efficacité de son traitement, mais va bien au-delà car il s'agit de la production d'une culture entrepreneuriale défavorable à la discrimination comme pratique de gestion et de régulation des rapports humains internes, mais aussi défavorable à la surreprésentation de certains conflits de travail comme relevant de la discrimination. En agissant sur ces deux leviers : *idéologique* (créateur de climat défavorable aux pratiques de discrimination) et *procédurier* (interventions en amont sur les procédures), ces entreprises peuvent se sentir à l'abri d'accusations éventuelles, mais elles diffusent aussi les modèles de bonnes pratiques et témoignent d'un usage engagé de la notion de RSE.

### **Les entreprises-spécialisées en LCD**

Elles (associations, cabinets conseils, petites structures spécialisées) gagnent leur vie en vendant des conseils sur « comment ne pas discriminer », et/ou « comment favoriser l'égalité des chances ». En ce sens, elles investissent la LCD comme un « espace marchand ». Leur engagement doit beaucoup à des personnes pour qui agir en faveur de la non-discrimination est une affaire privée, qui peut être assimilée à « la professionnalisation d'un engagement militant », voire consécutif à un parcours, une expérience personnelle dont les limites se font souvent sentir.

Pour les entreprises qui mobilisent ce capital personnel, le champ de LCD apparaît souvent comme une niche de marché sur lequel elles placent leurs produits. Les *entreprises-spécialisées en LCD* ont élaboré des techniques d'action, souvent de véritables « Boîtes à outils » (pédagogique, formations, fiches techniques...) qui peuvent très rapidement être mobilisés par les acteurs

qui n'ont pas de moyens pour les développer eux-mêmes. Certaines entreprises considèrent qu'elles possèdent un véritable savoir-faire dans le domaine qui relève d'un « secret de fabrication », utilisé comme une « marque de fabrique » et facturé très cher. Les partenaires et les clients de ces entreprises sont aussi bien des collectivités territoriales ou d'autres acteurs publics, que des associations et des entreprises qui cherchent à pallier aux problèmes de discrimination (prévention, traitement, formation...) mais aussi aux problèmes que pose l'accès à des futurs travailleurs issus de la diversité. Il arrive que *l'entreprise-spécialisée en LCD* devienne recruteur intermédiaire. Ce positionnement ne manque pas d'interpeller. Peut-on parler de « outsourcing » dans la gestion de la diversité ? Ce problème particulier sera abordé plus loin. Les entretiens montrent en tout cas que *les entreprises-spécialisées en LCD* ne sont pas à l'abri d'accusation de discrimination ; elles aussi doivent affronter tous les problèmes de GRH que pose la discrimination. On peut aussi se demander quelle est, au-delà de l'effet d'affichage « nous avons fait appel à des consultants », l'efficacité des procédures mises en œuvre par leurs clients.

### **Les entreprises initiées**

Elles ont conscience du problème, mais elles ne sont confrontées à la réalité des discriminations que très rarement ou jamais (notamment les TPE et PME). Dans la gestion courante de GRH, elles font appel à la notion de bon sens et lorsqu'elles cherchent à affirmer leur positionnement, elles font appel à des experts pour sensibiliser leur personnel ou mobilisent les procédures de labellisation. Elles peuvent en effet mobiliser les conseils de *l'entreprise-spécialisée en LCD*, notamment pour les sessions de formations

de leur personnel. Ces interventions leur servent également comme arguments de communication en interne, mais aussi en direction de leur environnement professionnel.

**Les entreprises attentistes** ou « **non concernées** » (parfois elles ne se reconnaissent pas comme concernées par la question des discriminations).

Souvent, parce que leurs salariés sont très diversifiés (forme de confusion entre diversité et non-discrimination), ces entreprises considèrent que le problème est réglé. L'absence de préoccupation pour la mise en place d'actions en faveur de la non-discrimination est aussi relative à l'absence de plaintes pour discrimination qui pourraient venir de la part de salariés. Dans la perception de ces entreprises (souvent TPE-PME), s'il n'y a pas de plaintes, c'est qu'il n'y pas de problème.

## **LE REGISTRE « DIVERSITÉ » : UNE RÉALITÉ PROTÉIFORME, SOUVENT PEU LISIBLE**

Si le vécu de la discrimination mis en évidence ici et ailleurs (Bogalska-Martin, Prévert et al., 2012) est « incertain » et que les entreprises interrogées semblent avoir du mal à gérer il devient complexifié par l'introduction d'un concept flou, polysémique de la diversité qui recouvre, lui aussi une réalité protéiforme, hétérogène - (Calvès, 2005 ; Guiraudon, 2009 ; Bereni, Jaunait, 2009).

### **1. Politiques de diversité et positionnement entrepreneurial**

Le paradigme de la promotion de la diversité a fait l'objet de commentaires très critiques dans la littérature académique des sciences sociales. Celui-ci est d'abord apparu comme une réaction discursive et symbolique à la récente montée d'un discours public nommant, blâmant, et réprimant les discriminations, notamment dans le domaine de l'emploi. Comme manifestations de ce réveil public, dont il faut préciser qu'il s'est opéré sous l'impulsion du droit communautaire, on citera la loi du 16 novembre 2001, renforcée par celles du 31 mars 2006 et du 27 mai 2008, et la création de la Halde en décembre 2004. Toutefois, on reste dubitatif lorsque Laure Bereni évoque les « menaces que ce nouvel environnement juridico-institutionnel fait potentiellement peser sur les activités économiques » (Bereni, 2009, p. 87).

Certes, la Halde a publié les résultats d'un « testing » pointant les pratiques de recrutement de certains grands groupes (mais cette initiative est restée sans lendemain, officiellement par manque de moyens budgétaires). Certes, des enseignes comme L'Oréal et Adecco ont été condamnées par un tribunal correctionnel, puis par la cour d'appel de Paris. Mais cette répression judiciaire, au civil comme au pénal, s'effectue véritablement au compte-goutte. Si elle peut effectivement inquiéter les services de communication et ceux des ressources humaines ou autres services dédiés à cette thématique, on doute qu'elle fasse trembler les décideurs de la Défense, encore moins les patrons de PME. En revanche, on peut effectivement parler de réaction discursive et symbolique contre ce que la discrimination charrie encore de culpabilité, d'accusation de racisme. Même si, comme le souligne Eric Fassin (Fassin, 2006), la lutte contre le racisme pointait un discours idéologique alors que celle contre les discriminations vise davantage un système dans lequel tous les acteurs se trouvent potentiellement impliqués et où l'intentionnalité raciste n'est pas nécessairement présente dans le traitement inégal. Quoi qu'il en soit, la « promotion de la diversité » a pour fonction de remplacer le lexique moral, juridique, et négatif de la discrimination, présent dans le sens commun, par un lexique positif, puisant dans la *soft law*, porté sur l'action et non sur la répression.

Il en découle un effacement de la figure du discriminant comme personne morale ou physique se plaçant dans l'illégalité. En somme, pour ce genre d'entreprise plutôt engagée, la discrimination est avant tout un risque juridique découlant d'une dérive individuelle morale impossible à annihiler totalement. Cet effacement ne profite que de façon partielle à l'hypothèse

d'un phénomène discriminatoire systémique enraciné dans les pratiques et les représentations de l'entreprise. Certes, l'objectivation des outils de gestion de ressources humaines et l'expérimentation de « bonnes pratiques » à destination de publics *a priori* discriminés vont dans ce sens, mais les enquêtés expliquent la permanence de tels systèmes discriminatoires par « une barrière psychologique » entre ces publics et leur entreprise. Celle-ci reposerait d'abord sur les caractéristiques des populations concernées, même si l'on reconnaît la contribution de la ségrégation spatiale et l'incapacité du système scolaire à compenser les inégalités sociales de départ.

*« Notre programme en faveur de la diversité a notamment consisté à organiser un forum de recrutement, à l'occasion d'un déménagement d'un de nos sites à [...]. Après présélection par les missions locales et l'ANPE, on a organisé des séances de speed dating sur place. Cela a aussi accéléré le processus de recrutement à la [...], qui est très long. L'idée, c'était de recruter des gens qui sinon ne seraient pas venus nous voir, de briser la barrière psychologique des gens qui se disent que la [...] ça n'est pas pour eux, ils n'auraient pas postulé alors qu'ils avaient sans doute les qualifications requises. »* (Grande entreprise non labellisée)

Il convient de souligner que l'environnement français a lui-même fourni les principaux éléments d'émergence et de généralisation de ce paradigme. D'abord, même si la thématique de la « diversité » ne se superpose pas aux thèmes anciens du « métissage » et du « mélange », on constate qu'elle s'accommode *in fine* fort bien de la vulgate républicaine tendant à « invisibiliser » les identités ethniques et raciales, malgré les postulats des textes fondateurs. Par ailleurs, Laure Bereni montre que ce sont des « entrepreneurs de cause » issus du patronat français qui ont largement diffusé, concrétisé et rendu opérationnelle cette notion dans leur champ entre 2003 et 2006. Ceux-ci appartenaient plutôt à des cercles en quête de reconnaissance au sein du patronat ou du moins à la recherche d'un second

souffle : « ces groupes professionnels ont en commun une légitimité précaire dans le monde des affaires, qui repose largement sur leur aptitude à traduire des thématiques « sociales » - externes à la rationalité strictement marchande - dans le langage managérial<sup>9</sup> ». Il s'agissait des promoteurs de la « RSE » (responsabilité sociale de l'entreprise) et de certains cadres ou consultants en ressources humaines, réunis autour de quelques figures dotées d'une forte visibilité et de réseaux puissants dans le monde politique comme patronal : Claude Bébéar, Françoise Cocuelle, présidente du Centre des jeunes dirigeants, Yazid Sabeg, Laurence Méhaignerie. En 2004, ces deux derniers auteurs ont publié avec l'Institut Montaigne un plaidoyer en faveur des *Oubliés de l'égalité des chances*<sup>10</sup>, tandis que le premier remettait au premier ministre un rapport intitulé *Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*<sup>11</sup>. Au-delà de l'aspect tactique de ces démarches consistant pour les acteurs à reprendre les rênes de l'agenda politique du patronat, il existe chez eux une véritable dénonciation de l'ampleur des discriminations directes, indirectes et systémiques dans le monde de l'entreprise ainsi qu'une dimension éthique évidente. Nul doute que la discrimination raciale est bien au cœur de leurs préoccupations et des changements pratiques qu'ils préconisent.

Quatre grandes raisons expliquent la diffusion du paradigme de la « diversité » depuis le petit cercle d'« entrepreneurs de cause » à la fin des

---

<sup>9</sup> Bereni, L., « 'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise'. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n°35, août 2009, p. 93.

<sup>10</sup> Méhaignerie, L., Sabeg Y., *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne, 2004.

<sup>11</sup> Bébéar, C., *Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Rapport au Premier ministre 2004. Voir également : Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France*, Paris, Institut Montaigne, 2004 ; Centre des jeunes dirigeants (CJD), *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre*, juin 2006.

années 1990 à la quasi-totalité des grands groupes français. Quatre grands types de motivations entrepreneuriales avancées par les dirigeants et DRH rencontrés, qui généralisent la « diversité » en en faisant un « business case » en même temps qu'ils la retravaillent et modifient son sens.

En premier lieu, ce qui a permis l'extension de cette approche réside d'abord dans la conviction des dirigeants d'entreprise *qu'il est dans l'intérêt (économique) bien compris de l'entreprise* de « s'y mettre » parce que l'environnement de celle-ci (marchés mondialisés, clients des grandes métropoles, etc.) ne constitue plus un ou des blocs monolithiques sur le plan culturel, linguistique, « ethnique ». Dans le discours des acteurs, la « diversité » est un fait auquel il faut s'adapter, sous peine de perdre du terrain sur le marché. De ce point de vue, la rhétorique et l'affichage de la diversité ne constituent que la dernière réponse en date donnée au paradoxe de la société de consommation, entre mondialisation, massification, diktat des modes d'une part, et nécessaire personnalisation de l'offre de biens et de services d'autre part. La conversion à la diversité d'un grand groupe international de distribution comme Casino, très visible auprès de la « société des consommateurs », répond à cette logique. Le bénéfice commercial d'une proximité avec le client basée sur des affinités identitaires reste toutefois à démontrer.

Les précédentes enquêtes montraient déjà la prégnance de ce discours, mais celui-ci semblait se focaliser sur l'environnement de l'entreprise. A la différence des managers anglo-saxons, les DRH et dirigeants rencontrés par les sociologues mentionnaient assez peu l'avantage comparatif que possèderaient des équipes de travail multiculturelles.

En raison d'une évolution des positions des grandes entreprises sur ce sujet en quelques années, ceci fait apparaître en deuxième lieu combien celles-ci valorisent et considèrent désormais *la diversité de leurs équipes comme un bien public* (devenu « bien privé »), un objectif *en soi*. On suppose en effet que la mixité hommes/femmes (puisque c'est de cela qu'il s'agit avant tout), l'intégration de travailleurs handicapés dans les équipes de travail mais aussi la présence de salariés d'origine immigrée contribuent à remettre en cause les routines, les non-dits, les méthodes de travail enracinées et non questionnées qui constituent autant de freins à l'innovation, à la recherche d'une meilleure productivité et à la réactivité de l'entreprise. Parce que cette diversité est posée comme souhaitable en soi, certaines entreprises recourent à des formes d'« action positive » pour lutter contre des effets de structure qui tendent à rendre telle catégorie de salariés ultra-majoritaire dans un métier ou un service donné. Cette rhétorique est notamment présente chez de grands groupes à la fois attractifs pour les candidats à l'embauche, moins au contact des consommateurs et qui souffrent par ailleurs d'une image peu valorisée (ou au pire inexistante) aux yeux de l'opinion publique (Areva, Vinci). La diversité vient alors compenser et parer de vertu une image de marque affectée par le secteur économique d'activité.

En troisième lieu, les entreprises invoquent l'argument traditionnel selon lequel le recrutement et la gestion des ressources humaines ont pour objectifs de détecter et de placer les meilleurs talents à la place où ils seront le plus productif. La politique de diversité chercherait dès lors à susciter et drainer l'intérêt des candidats (internes ou externes) pour les emplois proposés par l'entreprise. De façon plus prosaïque, celle-ci doit disposer d'un nombre de candidatures qualifiées de suffisamment important pour

pouvoir sélectionner « les meilleurs ». Aucune « différence » relative aux caractéristiques personnelles du candidat ne doit enrayer cette logique, là encore dans l'intérêt bien compris de l'entreprise mais aussi dans celui du salarié qui se réalise dans son travail indépendamment de son sexe, de son handicap, de son origine, etc. Il s'agit là de discours, de pratiques signifiant le « syllogisme » de la discrimination. Ici, la promotion de la diversité accompagne de façon indissociable des processus structurels reconnus à demi-mots par les acteurs : renouvellement démographique de la force de travail lié au départ à la retraite de la génération du baby-boom, mise en concurrence accrue des CV dans un contexte de crise, alors que de plus en plus d'individus issus de l'immigration sortent de l'enseignement supérieur avec un diplôme, nouvelles implantations dans la périphérie des grandes villes, etc.<sup>12</sup> Il n'en reste pas moins que cette volonté de rationaliser les procédures RH pour élargir le public de recrutement a amené des changements significatifs, dont se targue à raison le monde de l'entreprise à côté de l'inertie de la fonction publique ou du champ politique. Il n'est donc pas étonnant de retrouver parmi les thuriféraires de la diversité les entreprises et les établissements demandant des recrutements massifs (La Poste), soumis à un fort turn-over (Casino) ou, bien entendu, opérant comme des intermédiaires de l'emploi (Randstad).

Enfin, en dernier lieu, d'autres études citées plus haut le montrent également, la promotion de la diversité participe directement des efforts marketing et publicitaires tendant à valoriser la réputation et l'image de l'entreprise

---

<sup>12</sup> La recherche en sciences sociales a cependant montré que les discriminations étaient toutefois largement insérées dans la rationalité économique. Cf. par exemple la notion de discrimination statistique (Phelps, 1972 ; Plassard, 1989). Nous reviendrons sur la permanence de phénomène discriminatoire y compris dans les situations décrites ici.

auprès de ses clients, des actionnaires, des agences de notation (notamment anglo-saxonnes), des pouvoirs publics, des syndicats et salariés. Les dirigeants et administrateurs savent que l'image d'un groupe international promouvant la « diversité » constitue un capital immatériel précieux, lui-même facteur de performance financière.

Ces quatre registres – commercial, managérial, « mathématique » ou statistique, marketing – justifiant l'adhésion aux politiques induites par le label diversité ne sont pas nécessairement explicités ni contenus dans les « process » de management clairement identifiés par les entreprises. Surtout, ils ne garantissent pas l'absence de phénomènes discriminatoires concomitants, qu'ils soient directs, indirects ou systémiques. Enfin, aucun ne fonctionne de façon univoque et systématique : pour chacun des secteurs d'activité ou types d'entreprises identifiés plus haut, il est possible de recenser des firmes ne voyant aucun intérêt à s'engager dans une démarche de promotion de la diversité. En dernière analyse, l'engagement de l'entreprise s'explique donc également par une impulsion dirigeante en phase avec le climat social interne. Les acteurs interrogés, auxquels on se saurait attribuer qu'une rationalité économique, y voient toujours un engagement moral et éthique indissociable d'un investissement social. Les politiques qu'ils mettent en œuvre relèvent à la fois de prescriptions imposées par les concepteurs du label, dont l'application est contrôlée par les inspections de l'Afnor, et de mesures plus volontaristes puisant dans une « boîte à outils » forgée dans les réseaux sensibles à cette thématique et/ou par les expériences de terrain.

## 2. Le spectre des actions entrepreneuriales en matière de diversité

La promotion de la diversité et l'élaboration de la rhétorique liée à ce paradigme ont progressé par étapes et convergé vers l'élaboration de la Charte de la Diversité et du label Diversité. Évoqué déjà plus haut, le rapport élaboré par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances* (2004), constitue l'élément fondateur de la charte de la diversité. Les auteurs du rapport partent du constat de la sous-représentation des minorités dans l'ensemble des secteurs de la vie politique, économique et scientifique du pays. Ils dénoncent ainsi le décalage entre les valeurs républicaines et la réalité quotidienne des populations issues de l'immigration (Doytcheva & Hachimi Alaoui, 2010 ; Blivet, 2004). Le 22 octobre 2004, trente-cinq dirigeants de grandes entreprises du CAC 40 signent la charte de la diversité. Lors de son lancement, six organisations s'engagent à devenir « partenaires » de la charte et à assurer sa promotion : Alliances (cf. encadré ci-après), l'ANDCP (Association nationale des cadres et directeurs de la fonction personnel devenue l'Association nationale des directeurs de ressources humaines-ANDRH), le CJD (Centre des jeunes dirigeants), Entreprise et Personnel, IMS-Entreprendre. Par la suite, des acteurs publics seront également associés, notamment le FASILD (Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations), la DPM (Direction population et migrations) et le Ministère délégué à l'égalité des chances. En 2009, la charte compte plus de 1700 entreprises signataires rejointes par un certain nombre de collectivités territoriales. L'engagement est présenté

à l'entreprise par le promoteur de la charte comme un engagement de principe qui n'entraîne pas nécessairement d'actions immédiates.

Le spectre d'actions en lien avec le paradigme de « la diversité » se situe entre « gérer » et « agir ». Le premier vise les dynamiques et « procès » internes, le deuxième s'oriente souvent mais pas seulement vers l'environnement de l'entreprise. L'inscription dans le politiquement correct n'est jamais loin et, sauf exception, il est difficile de saisir la dimension performative de ces registres sur l'affirmation pratique de la norme de la société non-discriminante.

Il est fréquent que la mobilisation en faveur de la non-discrimination, l'adoption de la « charte diversité » trouve un point d'appui dans une rhétorique managériale. Pour certains, il s'agit d'améliorer l'image de l'entreprise, pour d'autres de limiter les effets du turn-over ou encore d'obtenir plus d'implication dans la vie de l'entreprise et dans la gestion de ses projets, de la part de salariés. On peut constater que la mobilisation autour de la logique de « diversité » traduit la volonté de l'entreprise de chercher toujours les meilleurs collaborateurs et s'efforcer d'élargir le spectre des candidatures. Ces formes d'usage du registre de la lutte contre les discriminations trouvent leur place au cœur de dispositifs du nouveau management, qui activent les modes de gestion collaborative assimilés parfois à de nouveaux leviers de contrôle des salariés et de course à la productivité.

Pourtant, nombreuses sont les entreprises qui conduisent des actions en faveur de la non-discrimination dans la perspective de ce que Boltanski et Thévenot ont nommé *le compromis moderne* (Boltanski & Thévenot,

1991). Ce compromis qui a trouvé un nom « la promotion de la diversité » implique une attitude citoyenne et engagée. En effet, si le management de la diversité se base sur un impératif légal et moral qui rejette toutes les différences autres que celles qui portent sur la compétence, il active en même temps le paradigme qui consiste à souligner l'existence de différences comme l'une des sources possibles de valorisation du potentiel de l'entreprise et de sa performance.

La tension entre ces deux lectures de la diversité, civique et managériale, conduit à observer que « l'entreprise intelligente » peut faire appel à des pratiques de discriminations positives pour accroître son « capital de réputation » à travers lequel elle est perçue par ses clients, collaborateurs, partenaires et concurrents. À partir du moment où les valeurs liées à la non-discrimination s'affichent comme « politiquement correctes », l'entreprise qui en a les moyens peut les mobiliser, y compris de manière purement formelle ou communicationnelle, pour influencer sur sa position sur la scène publique et économique, puis, directement ou indirectement, obtenir de meilleurs résultats financiers. L'obtention d'un label diversité peut donc présenter un véritable enjeu commercial et économique, sans que les pratiques entrepreneuriales changent. De nombreux observateurs de la vie économique relèvent que cet effet d'affichage peut parfois servir de manière comparable à ces justifications que l'on entend de personnes qui expliquent qu'elles ne sont pas « racistes » en évoquant qu'elles ont un copain juif ou arabe.

Dans la conclusion de son étude sur les usages de la Charte de la diversité, Milena Doytcheva écrit : *l'engagement en faveur de la diversité au travail*

*se présente comme une initiative propre et en apparence endogène à l'entreprise. Les acteurs engagés dans ce mouvement se proposent de transcrire les objectifs des dispositifs juridiques et institutionnels de lutte contre les discriminations dont vient de se doter la France depuis la fin des années 1990 dans un langage propre à la « culture d'entreprise » qui efface la contrainte et l'obligation légales ainsi que les considérations d'ordre politique, éthique ou moral au profit d'une vision positive et managériale, déclinée en termes d'efficacité, de productivité et de profitabilité. Des rhétoriques de la diversité qui attestent d'un mouvement de « managérialisation de la loi » (Doytcheva, 2009).*

Les politiques de diversité mises en œuvre ont en effet un *caractère « situé »* relevant de nombreux facteurs : organisationnel, historique, culture d'entreprise, économique, politiques antérieures (Broussillon et al., 2007), « sensibilité », parcours des dirigeants. Leur contenu est *pluriel*, prenant forme à travers différentes populations cibles (femmes, jeunes, issus de l'immigration, seniors, handicapés...), divers objectifs (égalité professionnelle, égalité des chances, non-discrimination...), et des pratiques mêlant égalité de traitement (pratiques universelles) et actions ciblées sur des publics (pratiques catégorielles) (Garner-Moyer, 2012).

Aussi il est possible de confirmer que relevant essentiellement d'une perspective de gestion des ressources humaines ayant pour visée d'être intégrées à la stratégie globale de l'entreprise (mainstreaming), les politiques de diversité sont *inscrites très diversement* dans les entreprises : intitulés de fonction divers, variabilité des rattachements organisationnels, contenus/moyens/périmètres d'actions (*ibid.*) pas toujours lisibles (y compris

en interne), niveaux très inégaux de formalisation, de « partage » (avec les DRH, les partenaires sociaux notamment), de partenariats (associations, organismes publics) (Garner-Moyer, 2009), et de diffusion dans l'entreprise, comme ces deux extraits d'entretien l'illustrent :

*« Je suis donc seule sur le développement durable, ce qui est un frein à la mise en place de l'activité ... on essaye de coordonner nos actions avec la DRH... Aujourd'hui, la DRH ne porte pas vraiment la démarche. .... C'est la direction générale qui a souhaité confier le dossier diversité à un pôle développement durable qui était en création. ... honnêtement, la casquette diversité m'a été imposée. Elle m'a été imposée. J'y vois un lien assez étroit avec le développement durable ; ça ne me pose aucun souci, au contraire. Au contraire, avec le développement de la sphère sociale du développement durable, vous voyez, c'est assez cohérent. Mais c'est mal perçu par les salariées, les collaborateurs : justement, le lien, ils le voient pas forcément. Pour un salarié, ... la démarche diversité, c'est de la RH. Donc voilà, ils ont du mal à comprendre... On leur explique que c'est une démarche transverse, qui va au-delà des aspects de gestion de carrière, de recrutement, et que c'est une volonté de l'entreprise d'aller sur des problématiques externes (les territoires, les partenaires, toutes les parties prenantes). Donc c'est principalement par cette manière-là, par cette rhétorique-là qu'on le présente. » (Grande entreprise labellisée)*

*« Voilà comment se décline notre politique diversité, du haut en bas de l'entreprise : le comité diversité, tout en haut, associe les RH et la RSE pour définir une politique et des axes de travail. Le comité paritaire est ensuite systématiquement associé à la définition et la mise en œuvre de ces actions ; il est essentiel que les syndicats partagent et portent eux-mêmes les dispositifs en faveur de la diversité. Enfin, cette politique est propagée, diffusée par tous les référents – diversité présents dans les directions des ressources humaines en régions et dans les magasins. .... La philosophie, la logique d'action de l'entreprise en faveur de la diversité consiste à adopter un discours global sur les discriminations. » (Grande entreprise labellisée).*

Comme nous l'avons dit, si les entreprises ont au final assez peu souvent affaire à des situations de discrimination (peu de remontées en interne), les vecteurs de l'engagement des entreprises en faveur de la diversité (et de la LCD) sont ailleurs et pluriels (et finalement assez semblables en ce qui concernent les grandes entreprises et les PME).

*« Il faut aussi dire que (...) qu'il n'y a jamais eu de situation de discrimination qui soit remontée, ou de problématique liée à la discrimination qui soit remontée. ... C'est pas parce qu'elle existe qu'il n'y a pas de risque de discrimination, ce n'est pas ce que je veux dire. »* (Grande entreprise labellisée)

Ils reposent avant tout sur une culture d'entreprise, une sensibilité des dirigeants et/ou une perméabilité à la pression sociale (Credoc, 2007 ; Cegos, 2011), même si au niveau des PME la mobilisation, les convictions et le parcours du chef d'entreprise prennent sans doute une part encore plus déterminante :

*« Moi j'ai été victime de discrimination, une fois ... »* (PME labellisée)

*« J'avais besoin de « rendre » à mon quartier... »* (PME labellisée)

L'insertion, le partenariat avec d'autres entreprises et des réseaux mobilisés, des « contraintes » stratégiques et économiques, la mise en œuvre de démarches qualité, des contraintes « conventionnelles » ou « légales » constituent autant de vecteurs supplémentaires d'engagement (*Ibid.*).

Les actions conduites concernent essentiellement *la sécurisation et l'objectivation des process RH* (recrutement, formation, gestion des carrières...), la sensibilisation, la formation des managers et des salariés au « risque discrimination », ainsi que des actions visant à favoriser certains groupes de population en matière de recrutement notamment (diversification des *sourcing* par ex.).

*« Il est évident qu'en matière de recrutement, il y a une attention particulière à la non-discrimination. Les process de recrutement ont été bien définis, avec des grilles d'analyses des candidatures, avec la mention sur toutes les offres d'emploi de la possibilité de faire état d'une situation de discrimination au moment de l'entretien. » »* (Grande entreprise labellisée)

*« Pour vérifier qu'aucune discrimination, aucun stéréotype n'intervient dans le recrutement, nous effectuons des testings en demandant à un cabinet extérieur, d'envoyer des CV et de déceler d'éventuelles différences de traitement. » » (Grande entreprise labellisée)*

Les thématiques les plus couramment traitées s'inscrivent le plus souvent dans la continuité des politiques antérieures : l'égalité hommes-femmes, la gestion des âges, du handicap... Les actions mises en œuvre demeurent en effet relativement partielles, et essentiellement tournées vers le recrutement (Garner-Moyer, 2012 ; Cegos, 2011 ; Credoc, 2007). La mise en place de cellules de recueil, d'alerte, et de traitement – très récentes pour la plupart - constitue également une réalité hétérogène : du point de vue de son inscription organisationnelle (internalisée/externalisée), de ses compétences/pouvoirs (du recueil au traitement en passant par l'investigation), de sa publicisation (en interne) et de ses relais (type référents diversité).

Au vu de ces nombreuses caractéristiques, un certain nombre de limites et de paradoxes se dégagent de la mise en œuvre de ces politiques au sein des entreprises étudiées.

La politique diversité est encore souvent perçue comme venant « du haut » ou « un truc de la DRH » (perception liée sans doute à une mise en place unilatérale, peu/pas partagée) et une relative disjonction se donne à voir avec les « opérationnels » ; la perspective de diversité pouvant apparaître trop éloignée du quotidien, de leurs contraintes et objectifs de terrain. A cela peut s'ajouter le fait que la « réalité » de la discrimination ne leur semblant pas prégnante, l'argument du risque juridique se révèle moins « efficient ».

*« Alors qu'il n'y avait pas forcément de problème de discrimination en interne, et du coup le fait que les salariés ne comprenaient pas forcément... Ils se disaient : « C'est quoi ? C'est un affichage ? C'est une posture que l'on veut se donner (...) par rapport à l'extérieur ? On n'en a pas besoin. A mon sens, à ce moment-là, la démarche n'avait pas été suffisamment appropriée par les salariés. Il n'y avait pas eu suffisamment de communication descendante, ou même ascendante, en disant : « voilà quels sont vos intérêts, voilà où on va (...) ». La DRH a porté une démarche, elle a obtenu un label, et les gens se sont demandés : « Pourquoi est-ce qu'on fait ça ? » La démarche n'a pas été portée par les salariés. Pour eux, c'était « le truc de la DRH ». ... On a analysé ça et on s'est dit que le fait que les salariés n'étaient pas impliqués était une des raisons pour lesquelles la démarche avait un petit peu périclité. Certes, il n'y avait pas de problème mais en même temps les salariés n'étaient pas intéressés. » » (Grande entreprise labellisée)*

Un autre décalage se donne à voir entre l'affichage à ce sujet des entreprises et les actions concrètes mises en œuvre (Garner-Moyer, 2012). Les responsables diversité eux-mêmes font le constat d'un défaut de formalisation de leur fonction, d'un manque de moyens et par conséquent de légitimité et de visibilité (*Ibid.*). Par ailleurs, la fréquente confusion entre les politiques de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité (apparaissant comme complémentaires, voire substituables) ainsi que le mixage entre actions universelles et catégorielles (Garner Moyer, 2012 ; Credoc, 2007) ne contribuent pas à son intelligibilité, ni même à son efficacité (ces « croisements » pouvant même s'avérer contradictoires) (*Ibid.*).

Comme cela a déjà été évoqué pour ce qui concerne la prise en charge des discriminations, la question de l'origine ressort également comme une problématique complexe et peu abordée par les politiques de diversité. On ne sait pas comment vraiment l'identifier, la traiter, la mesurer. On essaie de contourner ce « problème » avec des approches « indirectes » soumises à la subjectivité : étude des patronymes, de l'adresse, multiplication des

sourcings et des « zones » de recrutement (ZUS), et recours à l'alternance. De manière générale, les initiatives des entreprises en faveur de la diversité ethnique restent rares (Bender et al., 2010).

*« Nous orientons en partie notre recrutement en direction des quartiers sociaux, c'est-à-dire que nous faisons un effort pour aller chercher des publics traditionnellement discriminés et éloignés de ce secteur du marché de l'emploi... Nous avons également pris des mesures pour favoriser les recrutements au sein des ZUS, en utilisant le critère de l'adresse... »* (Grande entreprise labellisée)

*« En 2010, nous avons fait le constat que nos recrutements étaient assez peu diversifiés... Nous avons donc travaillé avec Pôle emploi, l'association régionale des missions locales et FACE pour atteindre des publics qu'on ne touchait pas avant, notamment des jeunes des quartiers. Il faut aller à la rencontre de ceux qui pensent que (...) ça n'est pas pour eux... En 2011, 17% des jeunes recrutés en alternance étaient issus des ZUS. Nous utilisons l'adresse pour tracer ». (Grande entreprise labellisée)*

Si de nombreux points communs existent entre les PME et les grandes entreprises dans la mise en œuvre des politiques de diversité et de LCD, quelques singularités relatives aux PME sont toutefois à mettre en lumière. La question des *moyens et du temps* à consacrer à la mise en œuvre d'une telle politique est notamment prégnante. Une fonction RH n'étant pas toujours existante, agir à ce sujet repose alors essentiellement sur les épaules du dirigeant. Or celui-ci est souvent isolé, dépourvu de ressources, de réseaux institutionnels sur lesquels s'appuyer. De même, il ne peut compter sur les partenaires sociaux souvent absents ou pas « convoqués » à ce sujet (Credoc, 2007).

### 3. Les procédures mobilisées : entre deux registres « agir contre la discrimination » et « promouvoir la diversité »

Les procédures RH de traitement de plaintes à propos de faits discriminatoires semblent être assez homogènes, même si l'on observe que les cellules d'écoute et de traitement fonctionnent de manières très diverses. On peut également noter l'existence de différentes formes d'alertes : hiérarchique, médicale, syndicale, représentant du personnel, externe, qui introduisent une multitude de voies possibles pour traiter les réclamations en matière de discrimination. Et le salarié, pas plus que la direction, ne sait laquelle choisir a priori.

En général, la **transmission de la plainte de manière hiérarchique** est la procédure type, dans le cas des entreprises labellisées cette transmission s'exerce par l'intermédiaire de cellules d'écoute ou de systèmes d'alerte moins coûteux (questionnaires annuels, adresse mail anonyme). Cependant, dans les entreprises non-labellisées, la question de la sensibilisation ou de l'information est la principale action menée par les RH.

Certaines des entreprises visitées s'appuient sur une forte tradition « sociale » (intensité et régularité du dialogue avec les syndicats, moyens de recours pour les salariés en cas de litige, veille sur l'application du code du travail, dispositifs en faveur de la santé et de l'amélioration des conditions de travail, etc.) pour promouvoir les différents volets du label diversité. C'est par exemple le cas d'Eau de Paris ou de Véolia, en raison de leur (ancien) statut public. En revanche, d'autres entreprises s'attachent à diffuser une « culture » du respect de la diversité et de la non-discrimination par des

campagnes de communication interne, des programmes de formation élargis, des instructions aux cadres et managers. À l'extérieur, l'entreprise valorise son engagement dans le label diversité auprès des médias, par une diversification des viviers de recrutement, et des partenariats privés et publics.

Si la communication ne préserve nullement de la persistance de pratiques discriminatoires au sein de l'entreprise, elle a toutefois pour mérite d'infléchir la « culture d'entreprise », de signaler un engagement de la direction et de marquer ce qui n'est pas toléré. À condition d'être correctement décanté tout au long de la chaîne hiérarchique et sur les différents sites isolés du siège social, l'affichage du principe de non-discrimination a un effet d'entraînement : les cadres et managers qui le souhaitent peuvent désormais légitimement s'en servir pour questionner certaines méthodes de travail ou certains comportements. De même, il est fondamental qu'un salarié se sente soutenu par la direction sur ces questions de principe lorsqu'il se heurte, pour de bonnes ou mauvaises raisons, à la position de son supérieur hiérarchique immédiat.

Il est souvent signalé dans les entretiens que l'intérêt pour les procédures ou démarches de lutte contre les discriminations vient des cadres dirigeants ou des salariés organisés (notamment les syndicats), mais que c'est dans la zone des cadres intermédiaires que l'on trouve parfois les principaux obstacles à la mise en place de nouvelles politiques RH. L'entretien avec un représentant d'une PME labellisée met par exemple en évidence que dans les procédures de recrutement, l'imposition de la sélection sur les compétences est parfois difficile à faire entendre au niveau des cadres

intermédiaires (en général ce sont les dirigeants qui font appel à la société de recrutement). Il en résulte, que le dialogue et l'objectivation de la procédure, notamment par le biais d'un contrat comportant une clause de sélection par compétences, deviennent les outils les plus efficaces de leur acceptation. Une autre limite déjà mise en exergue est que souvent dans les entreprises, les politiques RH associées à la lutte contre les discriminations se concentrent seulement au niveau de la sensibilisation et la formation, les *process* RH et le *management quotidien* ne sont pas questionnés ni transformés.

*« La principale difficulté est l'investissement pour accéder au label. Le deuxième problème c'est la mobilisation de tous les acteurs, les chefs de service. Et il faut que les personnes soient convaincues, car souvent cette démarche est perçue comme un affichage et du marketing. En règle générale c'est juste la direction qui souhaite avoir le label et parfois ça vient des syndicats. Certaines sont découragées par la masse de travail qu'implique le label. »* (Expert en LCD)

*« Le fait que tout cela devienne opérationnel, devienne visible et concret, à travers des outils de formation, à travers des entretiens avec des cabinets extérieurs, que ça devienne... à travers un process et une mise en paye effective, le fait que ça devienne concret, ça permet aussi d'amener les collaborateurs et les managers à considérer que finalement ce n'est pas de la pub la diversité, ce n'est pas du blingbling, ce n'est pas de la com' pour l'image de l'entreprise, ça devient une réalité opérationnelle. Et ça, je pense que c'est aussi important pour que l'ensemble des acteurs internes, que ce soient les collaborateurs, les managers, les RH, pour adhérer au mouvement, il est aussi important d'être convaincu que la dynamique qui est en marche est la bonne, elle est opérationnelle et elle a l'ambition d'être juste. »* (Grande entreprise non labellisée)

#### **4. Vers la modélisation des usages entrepreneuriaux de la diversité**

Une modélisation des usages du registre de la diversité (et à travers eux du label) mobilisés par les entreprises interrogées peut être ici proposée.

Ces trois formes d'usage ne décrivent pas la totalité des actions que les entreprises engagent en faveur et en lien avec la question de la diversité, elles ne sont pas non plus exclusives l'une de l'autre, elles peuvent en effet coexister à différents niveaux d'actions dans la même entreprise.

### *Modèle 1.*

#### *Affirmation de la diversité (registre performatif, dimension culturelle voire organique)*

Ce type d'usage du label Diversité ou tout simplement du registre diversité conduit les entreprises à mettre en évidence la structure diversifiée des salariés qui constitue quelque part une réalité quotidienne et normale de l'entreprise, notamment lorsque celle-ci est un grand groupe qui agit dans un contexte international. On peut dire que la diversification de l'entreprise résulte de sa stratégie de développement à l'international, l'entreprise a dans ses effectifs des personnes qui facilitent cette internationalisation et qui la confrontent avec le problème autrement que par le contexte purement national. Ses financiers, partenaires, clients sont diversifiés alors l'entreprise ne peut pas échapper à la diversité, celle-ci s'impose avec toute son évidence.

*« La diversité est quelque chose que nous cultivons. Par exemple, en étant implanté au Maroc, nous découvrons d'autres cultures et d'autres modes d'organisation pour les métiers de la banque, qui ne sont pas moins efficaces. »*  
(Grande entreprise non labellisée)

Lorsque les entreprises de ce type affichent leur volonté d'affirmer la diversité, elles agissent en tant qu'entreprises globales, qui opèrent déjà ou

visent à s'inscrire sur le marché mondial. Pourtant présentes sur le plan local et national, elles introduisent de nouveaux modèles de management dont s'inspirent les entreprises partenaires (qui ne sont pas nécessairement internationalisées) ou qui deviennent des obligations de gestion imposées à des entreprises fournisseurs dans le cadre « d'outsourcing généralisé » des fonctions secondaires (y compris recrutements, gestion financière, sans oublier les fonctions logistiques, entretien ...). D'ailleurs, les pratiques d'outsourcing vont s'appliquer également au traitement des litiges en cas de discriminations. Des entreprises externalisent le traitement de ces recours à des cabinets spécialisés. Ceux-ci dialoguent avec le salarié, examinent sa situation du point de vue du droit antidiscriminatoire et l'assistent, le cas échéant, dans la préparation d'une requête plus formelle (hiérarchique ou contentieuse). Ils peuvent également être amenés à conduire une médiation ou à revenir vers le responsable diversité, qui est leur interlocuteur au sein de l'entreprise, pour lui présenter, avec l'accord du salarié, un dossier problématique. On gagne ici en confiance et en indépendance ce que l'on perd en capacité d'enquête et de réaction.

Dans un certain nombre de cas, cette affirmation de la diversité interne reste en décalage avec la diversité « nationale », où certains groupes issus de l'immigration en provenance des pays de l'Afrique du Nord ou de l'Afrique sub-saharienne constituent un noyau dur de la problématique de reconnaissance de la diversité de la société française. Dans une certaine mesure, on peut même dire que cette affirmation de la diversité dans ces entreprises passe à côté du problème plus général que cette question pose en France. Toutefois, y compris dans ce contexte, les expériences accumulées à l'international peuvent inspirer les cadres managériaux et transformer

les modes d'agir en France, notamment dans les secteurs d'activité où la pénurie de la main-d'œuvre demeure malgré le chômage structurel de masse.

*« Les groupes internationaux ont une culture de la diversité, de la pluralité, qui les aide à mettre en place des politiques d'égalité. »* (Grande entreprise labellisée)

Toutefois, l'affirmation de la diversité ne se résume pas seulement à une forme d'action qui consiste à vouloir afficher la réalité interne de l'entreprise agissant dans un contexte global, elle peut adopter un positionnement citoyen, souvent en lien avec le registre de RSE, qui concerne davantage le contexte sociétal d'action entrepreneuriale. Ce type de positionnement peut paraître presque normal lorsqu'on interroge les entreprises publiques ou à vocation de service public, qui semblent vouloir ressembler à leurs publics.

*« La Bretagne compte 12000 agents. Dans ce domaine, il faut agir avec conviction. A la [...], la diversité et la RSE sont dans notre ADN. Nous sommes soucieux d'être une entreprise citoyenne. Notre approche est celle d'une lutte contre toutes les discriminations, en mettant tous les critères sur le même plan. »* (Grande entreprise labellisée)

## *Modèle 2.*

### *Promotion de la diversité globale (registre/usage généraliste)*

Lorsqu'on aborde la question de la promotion de la diversité une autre question s'impose rapidement : que signifie l'évocation de la diversité dans le discours entrepreneurial ? Liée spontanément aux injonctions républicaines qui portent sur l'égalité de traitement, elle devient très générale, voire diffuse. Dans les discours cette notion suppose la diversité

du genre, de génération, des origines... Ainsi, les pratiques managériales semblent s'éloigner de ce qui, dans les discours communs et dans les représentations sociales, est nommé la diversité de la société française. S'agit-il d'inattention ou, au contraire, d'englober la question de l'origine immigrée dans un discours généraliste sur la diversité qui permet un évitement stratégique de cette question ? Force est de constater que dans aucune des entreprises interrogées (sauf les entreprises que nous avons nommées dans la partie précédente « spécialisées en LCD ») la question de l'origine immigrée n'est posée de manière frontale ; elle fait l'objet de traitement par le truchement d'actions qui visent la diversité en général, faisant parfois l'objet de partenariats locaux (notamment dans le cadre de politiques de la ville) avec les collectivités territoriales ou les associations qui œuvrent en faveur de la diversité en ciblant, pour le coup, de manière directe, « celle » qui est la plus problématique dans une République *qui est une et indivisible*.

Si est laissé de côté le cas particulier, car très encadré juridiquement, des salariés handicapés, dont il faut toutefois souligner la très difficile insertion professionnelle, y compris chez les entreprises labellisées, les entreprises rencontrées ont quasiment toutes activé une politique de promotion des femmes. De façon tout à fait explicite, les DRH et responsables diversité rencontrés affirment privilégier une candidature ou un avancement féminin par rapport à ceux d'un homme lorsque les profils sont jugés comparables. Cette politique se heurte à la pénurie de « vivier », pour reprendre le langage managérial, dans certains métiers et filières d'exécution technique, mais elle trouve une application très concrète et très énergique pour les postes de cadre, par exemple. Certains grands groupes fixent de plus des d'objectifs, avec échéancier, de féminisation de certaines catégories de salariés à leurs services RH.

*« Une politique de l'égalité professionnelle est indissociable d'une politique de promotion de la mixité. 13% de femmes, c'est insuffisant. Il faut d'abord effectuer un travail sur les viviers, et, pour cela, mobiliser les acteurs internes comme externes. Les parents comme les profs ne veulent pas que les filles soient grutières ! De plus, il faut inclure dans les contrats commerciaux les objectifs de mixité. L'objectif est finalement de renverser l'argument selon lequel « personne ne postule ». » (Grande entreprise labellisée).*

*« Par exemple, nous, sur les chantiers, on a beaucoup d'hommes. Donc nous on favorise, à compétences égales, la candidature d'une femme, si elle a la pêche, qu'elle est compétente, qu'elle a un diplôme de jeune ingénieure... C'est comme ça : on juge sur l'humain. Sur deux candidats qui ont le même niveau d'étude, qui sortent de l'école, on aura plus tendance à prendre la femme. Parce que ça apporte un plus, que c'est une autre manière de fonctionner, d'autres raisonnements... » (Grande entreprise labellisée).*

Les prises de conscience, comme celle qu'évoque ce fondateur d'une PME, confrontent les entreprises à la question de la promotion de la diversité et au manque de moyens dont ils disposent. L'usage de convergences entre les objectifs et les sensibilités personnelles et professionnelles s'impose ici, une fois de plus, comme variable d'explication de l'engagement de certaines entreprises.

*« Quatorze ans après la fondation de cette PME, je me suis aperçu qu'il n'y avait aucun patronyme d'origine étrangère dans l'entreprise. Le responsable, ce n'était bien sûr personne d'autre que moi, même si j'ai une éducation plutôt sociale-démocrate et que je ne suis pas raciste. J'ai recruté une assistante RH d'origine africaine, volontairement, et ça a changé le filtre. Aujourd'hui, c'est une entreprise qui représente toutes les origines. » (PME non labellisée)*

En somme, le discours managérial de promotion de la diversité butte sur l'appréhension des outils et des catégories, avec – malgré les dénégations – une asymétrie claire entre le traitement du genre et celui de l'appartenance raciale. Dans un élan de bonne volonté, et même si cela reste très minoritaire, certains responsables rencontrés recourent à une « discrimination bienveillante » pour privilégier des profils également sur la base de

l'appartenance « raciale ». Ces initiatives au-delà du principe d'égalité de traitement illustrent la difficulté que rencontrent les dirigeants d'entreprise pour saisir les inégalités marquées ou générées par l'origine. Sur le plan juridique, ces « avantages » accordés en raison de l'origine par rapport à d'autres candidats sont toutefois prohibés et leurs initiateurs s'exposent à une procédure lancée par un candidat lésé, sur la base du droit antidiscriminatoire !

### *Modèle 3.*

#### *La diversité au service de la compétitivité (registre/usage concurrentiel)*

Les entreprises interrogées considèrent l'élargissement du « sourcing » du recrutement comme un objectif central de la politique de promotion de la diversité. Beaucoup déplorent en effet un problème de filière, de « vivier », arguant qu'il est difficile de « faire de la diversité » quand les candidatures « issues de la diversité » manquent. Ces interlocuteurs expliquent ce déficit par une articulation lacunaire entre les cursus de l'éducation nationale et les besoins de l'entreprise, par une ignorance et une « auto-exclusion » de certains publics vis-à-vis des grandes entreprises, mais aussi par un manque d'attractivité et de communication de celles-ci à l'égard de certains publics.

La définition de ces publics jugés éloignés de l'entreprise et dignes d'y être intégrés plus directement apparaît hétérogène, mouvante et déterminée en fonction des contingences locales. De façon générale, les entreprises rencontrées s'efforcent de susciter les candidatures des jeunes sur le point d'achever leur formation par des salons et des ateliers de présentation des

métiers du secteur concerné. Elles intensifient également le recours aux contrats d'apprentissage et d'alternance permettant aux lycéens ou étudiants des cursus professionnels d'obtenir une longue expérience en entreprise avant le diplôme final. Toutefois, le recours massif à ces dispositifs largement subventionnés par les pouvoirs publics semble s'inscrire avant tout dans une politique générale de contraction des coûts salariaux, de flexibilisation et de rajeunissement de la main d'œuvre. De plus, rien ne permet d'affirmer que les jeunes bénéficiant de contrats en alternance ne présentent une diversité sociale et « raciale » plus importante que des publics scolaires comparables.

*« Nous voulons des conseillers-clients à l'image de la société. Pour cela, nous avons diversifié nos méthodes de recrutement : nous avons recours à la formation professionnelle, à l'alternance, et à des intermédiaires de l'emploi qui touchent des publics particuliers, souvent éloignés de l'emploi (AFPA, CFA, FACE). Nous avons également pris des mesures pour favoriser les recrutements au sein des ZUS, en utilisant le critère de l'adresse. La diversité des origines est aujourd'hui un fait dans la société. Incorporer cette diversité dans notre personnel nous permet de renforcer nos compétences et nos performances commerciales, car la réponse et la compréhension de nos clients s'en trouvent améliorées. »* (Grande entreprise non labellisée).

Confrontées au problème de mise en œuvre de leur volonté d'élargissement du spectre des recrutements, de nombreuses entreprises engagées sous le label Diversité scellent des partenariats avec des associations et intermédiaires de l'emploi dans le but de faciliter le recrutement de publics davantage définis en termes sociaux ou géographiques (demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de l'aide sociale, travailleurs handicapés, anciens détenus, habitants des zones relevant de la politique de la ville). Les entreprises privilégient dans ce cadre une logique de pré-recrutement et de « parrainage », confiant le suivi psycho-social individualisé du nouveau

salarié aux organisations partenaires (missions locales, intermédiaires locaux de l'emploi, agences FACE, etc.). En raison de l'évolution du travail (précaire, atomisé, tendu vers une rentabilité immédiate), de l'institution sociale qu'est l'entreprise (soumise à de nouvelles contraintes managériales) et du public des demandeurs d'emploi (davantage disqualifiés, selon la terminologie de S. Paugam, voire désocialisés ou socialisés à des normes éloignées de celles exigées par l'entreprise), les entreprises n'offrent pas – ou du moins estiment ne pas pouvoir offrir – aux nouveaux entrants un cadre de socialisation par le travail et par l'institution *suffisant* pour se prémunir contre le risque « social » appréhendé par les enquêtés (retards, attitude incompatible, négligence, critiques, etc.). Cette tâche est donc externalisée à des intermédiaires de l'emploi associatifs (et non à Pôle Emploi qui échoue dans cette tâche d'après certains interviewés), supposés plus à même de transcrire les exigences de l'entreprise dans l'univers moral des individus. D'ailleurs il est observé que ces partenaires seront vite à leur tour confrontés au problème de discriminations, car ils doivent faire le travail d'évaluation de dossiers, éventuellement de promotion de certaines candidatures, veiller à l'efficacité de leurs procédures, et de surcroît, souvent « gagner leur vie » au moins pour payer leurs propres salariés.

Le recours à de tels organismes intermédiaires répond également à l'un des paradoxes de la politique de promotion de la diversité : en souhaitant élargir ses sources de recrutement et « diversifier » le profil de ses collaborateurs, l'entreprise alourdit ses coûts de gestion des candidatures, comme cela a été dit très explicitement. Un principe de non-discrimination « aveugle » couplé à un élargissement du « sourcing » apparaît donc comme lourd et peu opérationnel pour l'entreprise. L'établissement des partenariats pour le

recrutement permet de diversifier les profils des nouveaux entrants tout en minimisant le coût temporel et pécuniaire des procédures de recrutement. Que les entreprises volontaristes procèdent à une telle externalisation ou qu'elles spécifient elles-mêmes ce type de recrutement, on remarque qu'elles recourent de façon stratégique (à défaut d'autres méthodes) aux critères de l'adresse et de l'origine géographique étiquetée « ZUS » pour cibler les publics et les partenaires de l'emploi ainsi que pour piloter et évaluer leurs actions. Il s'agit, de façon à peine masquée, de toucher par ricochet la diversité « raciale » de la société française.

# **POSTURES ET ACTIONS CONTRE LES DISCRIMINATIONS – ENTRE EXPERIENCES DE « VICTIMES » ET « MISE EN RECIT »**

Les faits discriminants interviennent comme des marqueurs identitaires dans les parcours de victimes (biographiques et institutionnels) ; ce qui permet d'éclairer plus spécifiquement le rapport des institutions de la LCD face à ce phénomène mais aussi le positionnement des acteurs de l'entreprise qui ont à gérer ces situations au sein même de leur organisation.

## **1. Le fait discriminant et les postures de victimes dans le monde du travail**

Quatre principaux caractères du fait discriminant apparaissent soit dans les parcours biographiques soit dans les parcours institutionnels (rapports avec les institutions qui agissent sur le champ de la LCD) des personnes victimes de discrimination ont ainsi été identifiés.

- La discrimination comme *fait fragmenté*, c'est-à-dire un ou des évènement(s) isolé(s), de courte durée qui marque une partie du parcours de vie sans transformation de l'identité de la personne, peut intervenir comme une « révélation » de sa condition sociale de courte durée. Dans un contexte entrepreneurial, cette forme de la discrimination peut également produire un effet d'isolement de la personne qui s'estime discriminée, car le fait discriminant peut être perçu comme une exception qui explique un comportement « provocant » ou trop « sensible » de sa part.

- La discrimination comme *fait répétitif*, c'est-à-dire une confrontation régulière avec les traitements discriminants dans différents contextes de vie, ou une exposition durable à la discrimination dans un seul lieu (par exemple le travail), introduit une rupture dans le parcours de vie et produit un effet de réduction identitaire. Les personnes se retrouvent incluses dans les catégories concernées par les discriminations. Dans ce cas, dans un contexte entrepreneurial, les traitements discriminants subis par une ou par plusieurs personnes portant les mêmes caractéristiques (syndicalistes, personnes de certaines origines ou encore les femmes ...) peuvent être révélateurs de l'existence d'un climat discriminant, voire de la culture de la discrimination systémique qui existe dans une entreprise

- La discrimination comme *destin victimaire*, c'est-à-dire celle qui apparaît (ou est ressentie) comme un fait total « planant » sur tous les faits et gestes des personnes, comme une forme de « paradoxale certitude ». Ces personnes se « savent » appartenir aux groupes « discriminés », tout en réfutant cette « réduction identitaire ». Les faits vécus confirment cette appartenance et la valident comme un fatalisme qui pèse sur leurs conditions de vie. Dans un contexte entrepreneurial, ce modèle active les comportements et les traitements différenciés de certaines catégories de personnes très fortement impactées par leur propre manque de confiance en soi, blessures narcissiques qui viennent de loin. Ils n'ont pas été nécessairement produits par l'entreprise, mais ont été re-validés par exemple, par la stagnation de carrière, non évolution dans le cadre d'acquisition de compétences..., qui résultent en partie d'une certaine passivité des personnes concernées ayant intégré le fait d'appartenir au groupe des discriminés. Il est évident que le traitement de ces cas de discriminations vécues, ne peut

pas se faire seulement sur le plan organisationnel, il demande l'intervention de spécialistes de « coaching », d'aide individualisée pour restaurer la confiance de la personne en un possible traitement égal.

- La discrimination *comme action de lutte pour la reconnaissance de la discrimination subie* se traduit le plus souvent par de nombreux recours sans effets positifs, par des refus, non réponses, ou réponses jugés insatisfaisants de la part des institutions, ou par des multi-réclamations. Dans ce cas de figure, la discrimination reste pour les personnes qui portent plainte un fait qui les a marginalisées, exclues des groupes qui ne subissent pas ce type de traitement. Leur vie devient un combat pour la reconnaissance. Il ressort d'ailleurs que les personnes peuvent avoir l'impression d'être discriminées y compris dans le cadre de la réclamation qu'elles ont formées. Soulignons que l'énergie déployée pour mener ce type de combat dans le cadre du travail peut avoir des incidences sur l'implication professionnelle ce qui peut conduire l'entreprise à juger le salarié peu efficace, non investi et peu profitable à la réalisation des objectifs entrepreneuriaux. Les entretiens montrent que le combat pour la reconnaissance devient souvent un véritable calvaire, qu'il peut avoir des conséquences très négatives sur la santé des personnes, qu'il peut se traduire par des arrêts maladies fréquents, puis, dans certains cas, par des mutations, voire des licenciements négociés ou non.

Lorsqu'une personne victime de discrimination, du moins se percevant comme telle, souhaite « transférer » cette expérience vers la sphère publique/institutionnelle, autrement dit procéder à une réclamation, deux moments clés ont été mis en exergue :

- *Le choix de l'acteur institutionnel*, qui n'est pas sans incidence sur les suites possibles données à la réclamation, en exprimant un besoin de réponse (suis-je bien victime de ?), de résolution du problème, et donc d'objectivation et de reconnaissance (pouvant aller jusqu'à la médiatisation et la judiciarisation...). Il a été observé que le choix de s'adresser à des supérieurs hiérarchiques à l'intérieur de l'entreprise est souvent le point de départ et que justement suite à la réponse obtenue, le parcours de « discriminés » prend source dans le « non traitement » de leur interpellation à ce niveau.
- *La « mise en récit »* de cette expérience, forme de passage à l'action communicationnelle, mobilisée par les victimes auprès des proches et/ou dans le cadre de réclamations adressées à des acteurs institutionnels (institutions de LCD, acteurs de l'entreprise etc...). Cette mise en récit est porteuse de sens et initie une stratégie d'objectivation et de reconnaissance.

### *De l'incertitude d'un fait à la certitude d'une souffrance ...*

Dans le cadre des entretiens effectués auprès de différents acteurs responsables des politiques de diversité dans leur entreprise, auprès « d'experts » de la LCD et de personnes victimes de discrimination, la dimension *incertaine* de ce fait apparaît de nouveau de manière tangible (hormis bien évidemment les situations de discrimination directes et caractérisées). Or, ceci vient impacter la capacité d'action des acteurs institutionnels, y compris des entreprises, et celle des victimes elles-mêmes. Comment agir sur un phénomène dont on ne sait vraiment définir les contours, les contenus, voire identifier les « producteurs » ?

Bien sûr les conséquences de la mise en pratique de la volonté de lever l'incertitude ne seront pas les mêmes pour l'entreprise, la ou les personnes « incriminée(s) » et la « victime ». On peut même dire que les actions d'objectivation en direction de ces différents protagonistes portent des sens radicalement opposés. Pour la « victime », il s'agit de la reconnaissance du fait, ce qui suppose un certain apaisement du doute – sans parler de la souffrance - que les faits vécus ont pu activer dans son parcours professionnel. On peut donc parler de la dimension positive de cette reconnaissance. Pour l'entreprise et ses « représentants », il s'agit d'une révélation négative, car elle peut mettre en évidence les traits cachés des processus de management, des rapports sociaux internes, parfois des cultures d'action de personnes identifiées comme discriminantes. L'action d'objectivation peut également être vécue comme une mise en cause très douloureuse pour l'organisation, voire coûteuse, lorsque la victime s'adresse à la justice et obtient des dommages et intérêts.

Or, ce degré d'incertitude se trouve au plus haut lorsque les actes discriminants prennent une forme insidieuse. Se pose alors clairement la question du sens de ce qui est vécu. On constate que les victimes sont habitées par une forme d'incompréhension, d'inintelligibilité du traitement subi, même s'il est perçu a priori comme injuste. L'hypothèse de sa « réalité » permet alors d'apporter une réponse, que l'on cherche à faire objectiver et valider. Dans ce contexte, certaines victimes plus « assurées » (notamment quant à leur position sociale, leur qualification ou encore leur possibilité de trouver un travail ailleurs...) que d'autres quant à la nature discriminatoire des faits qu'elles ont subis, peuvent toutefois demeurer incertaines sur le

« critère » (ou les critères) ayant pu motiver cet acte, se retrouvant face à une énigme à résoudre.

*« Je crois qu'il y a discrimination. Je crois que c'est une discrimination qui a une double nature, qui est liée à mon âge d'abord (parce que je crois qu'en France il y a une discrimination à l'égard des séniors) et je crois qu'elle est également liée à mes origines, de vieux métèque grincheux. C'est à peu près comme ça qu'ils m'ont vu ; c'est très probable. » (Victime n°1).*

*« Mais voilà les personnes selon leur ressenti, les personnes nous disent il nous semble que, voilà, je pense que, je ne suis pas sûr, mais.... Par contre il y en a d'autres qui sont complètement sûres. » (Expert en LCD).*

*« En revanche, je me suis souvent posée la question : qu'est-ce qui fait que je n'étais pas retenue ? ça a été ma première interrogation. Je me suis demandé si c'était rapport à mes compétences. Mais non. Ce n'était pas mes compétences. Puisque j'avais des amis qui se présentaient en même temps que moi, qui avaient les mêmes compétences que moi, même cursus, même école, et pourquoi un est pris alors que l'autre ne l'est pas ? Je me suis posée la question. La déduction facile c'est de dire : je suis discriminée par rapport à mes origines ». (Victime/Expert en LCD).*

Face à cette dimension incertaine, il ressort aussi de ces entretiens - à l'instar de nos précédents travaux - une certitude sur laquelle cette nécessité de prise en charge doit s'appuyer : celle de *la douleur, de la souffrance* ressentie et exprimée par la quasi-totalité des personnes ayant subi ces pratiques/traitements. Elle constitue une expérience forte, marquante, douloureuse à la fois sur le plan individuel et sur le plan collectif. Les émotions, l'impact sur les individus, paraissent ainsi aller au-delà du « seul » sentiment d'injustice et/ou d'une réaction liée à un traitement anormal ou défavorable. Ces blessures naissent souvent dans le contexte d'incertitude, dans l'isolement dont la « victime » fait souvent l'expérience avant que les faits soient reconnus. Elles persistent au-delà du dévoilement de la discrimination et même après son traitement positif. L'individu qui ose lever le voile sur le traitement qu'il a subi devient souvent suspect d'un

manque de « fidélité à l'esprit du corps professionnel », quelqu'un à qui on ne peut plus faire confiance. Les institutions et les gens qui les composent ont des mémoires, notamment des mémoires implicites, non dites, mais présentes à l'esprit et mobilisés dans les différentes actions d'évaluation, de promotion, d'orientation et des gratifications symboliques qui construisent les statuts sociaux et les positions sociales des individus dans leur univers professionnel.

De nombreux récits recueillis permettent d'illustrer la « violence » de cette expérience de la discrimination et du combat contre, de son impact sur les parcours de vie. Ceci montre bien en quoi la discrimination constitue un « marqueur » et devient à travers cela un « fait biographique ». Associé à la souffrance, le sentiment d'infériorité, de réduction ou de stigmatisation identitaire la discrimination marque profondément les parcours biographiques, devient l'objet de transmission, de référence pour se penser dans le monde.

Même si cela peut paraître évident, il convient de souligner que plus les faits de discrimination sont récurrents et anciens, plus la souffrance exprimée est forte. Néanmoins, certains témoignages qui portent sur les situations de discrimination dites « isolées » montrent en quoi celles-ci peuvent subitement faire écho par rapport à une histoire de vie, voire s'agréger à d'autres faits biographiques vécus, leur donner un sens « nouveau », une interprétation nouvelle et produire un effet plus important. C'est justement là où l'on peut parler de la ré-activation des souffrances déjà subies.

Comme cela a été évoqué, l'expérience de la discrimination peut alors représenter un « marqueur » social ou individuel auquel on ne s'attendait

pas forcément, comme un facteur de « réduction » à une condition catégorielle ou une caractéristique individuelle à laquelle on ne prétendait pas, ou on ne souhaitait se restreindre. Ce qui peut représenter une forme de violence.

Ces extraits d'entretien en témoignent, qu'ils soient l'expression de victimes ou d'acteurs de la LCD :

*« Moi-même j'avais demandé à partir... [...] Avec cette société là, ce n'est vraiment plus possible. Je ne demande pas mieux que de partir dès aujourd'hui. Si je continue comme ça, je crois que je vais craquer. Je suis complètement épuisé moralement. Depuis 2007-2008, j'ai perdu 10 kilos. Je dors mal. Trop de stress. Mon médecin traitant voulait me mettre en arrêt. Et la sécurité sociale m'a envoyé un courrier, qui dit : « Vous savez qu'il y a un bureau qui s'occupe de la souffrance au travail ? » Je suis au bout. » (Victime n°2).*

*« [...] ces situations conflictuelles qui sont très fatigantes d'un point de vue psychologique et qui usent. Parce qu'il ne faut pas se faire d'illusions : c'est une guerre des nerfs de tous les jours, de tous les instants. [...] On ne peut pas s'empoisonner ainsi la vie éternellement. [...] Physiquement et à cause de cette atmosphère, je n'en pouvais plus. C'était infernal. » (Victime n°1)*

*« Ce sont des gens désespérés qui viennent me voir. Il y a des gens qui viennent me voir et qui me disent : « Je ne peux plus supporter ça, je vais me suicider .... ». (Expert 4 en LCD)*

*« Je vois des jeunes femmes, en particulier d'origine maghrébine, qui ont beaucoup de mérite, qui ont fait des études poussées, qui ont parfois très bien démarré leur carrière, et qui se retrouvent à un moment donné, à un niveau, où ça casse. Toute la vulnérabilité qu'elles portent en elles ressort à ce moment-là. Elles n'ont pas de défense, vous voyez. Elles craquent. C'est très très lourd. » (Expert 4 en LCD).*

*« Ça a duré deux ans, de 2009 à 2011. Deux années très difficiles. Je ne savais pas vers qui me diriger, ce qui a posé problème. Aujourd'hui je sais car j'ai un peu plus d'informations. Je l'ai très mal pris. Ça m'a marqué assez longtemps. Aujourd'hui, j'arrive à en parler alors qu'à l'époque je n'y arrivais pas. A l'époque, je ne comprenais pas cette injustice et je ne savais pas vers qui me*

*tourner. J'avais beau aller voir ma hiérarchie, la direction... »*  
(Victime/Expert 1 en LCD).

### *Expériences biographiques dans l'objectivation de la discrimination et dans la mise en place de procédures*

Comme cela a été évoqué dans la première partie de cet ouvrage, la difficulté de traiter les cas de discrimination trouve principalement son fondement dans les problèmes que pose l'objectivation des cas d'éventuelles discriminations. Or, si l'on restait dans le cadre de l'objectivation juridique (finalement très rare) comme critère de sélection des sujets à étudier, ceci restreindrait l'échantillon d'analyse à une petite partie de l'univers des victimes. Mais comment saisir autrement cet univers flou qui semble se fondre dans la société française toute entière ? Ceci est un défi scientifique qui doit être pris en compte pour d'autres recherches sur le sujet, car c'est face à cet indéfini de la discrimination, face à cette invisibilité des victimes que l'action politique doit agir pour faire avancer les politiques de cohésion et de justice sociale.

Les victimes de discrimination qui arrivent à construire puis à objectiver leur dossier auprès des autorités, ont souvent un parcours qui les conduit à se penser victimes « de destin », et non pas dans une situation exceptionnelle. Souvent l'expérience de la discrimination est vue comme un parcours de vie qui dépasse l'horizon de l'expérience individuelle. Ces vécus sont transmis par des récits qui se dévoilent dans le cadre familial ou dans les cercles sociaux les plus proches, créant une base biographique commune, voire communautariste, propice à l'interprétation des actes discriminatoires.

*« J'ai plusieurs sœurs, et par leurs parcours elles ont dû faire face à ça, depuis toutes petites, je parle du collègue, de la primaire, donc quand j'apprends toutes ces petites histoires où mes sœurs ont été victimes du racisme, je me suis dit qu'en grandissant ça allait être certainement autre chose et en fait non. [...] ...pour elle [l'une des sœurs] c'était plus un sentiment que autre chose et elle n'avait pas forcément de preuves... là moi je suis parti vraiment loin et d'un côté peut-être ça c'est le résultat de toutes ces histoires, qui ont fait que j'ai pris l'initiative de faire ça. » (Victime n°3)*

Le type de parcours biographique devient un capital de ressources qui permettent une meilleure compréhension de la réalité sociale et qui orienterait l'interprétation des faits vécus ou qui affirmerait la présence d'une discrimination d'ordre systémique qui se reproduirait de génération en génération. Il n'est pas possible d'affirmer que le composant biographique soit l'élément central dans la caractérisation des faits discriminants par les individus, mais il est impossible de ne pas prendre en compte cette variable. On ne peut nier de même que l'évolution « néolibérale » de nos sociétés, le fait que chaque individu doit construire son parcours de vie avec les « capitaux » biographiques, sociaux, culturels dont il dispose. La différenciation de ces capitaux ne rend pas les personnes égales face à la réalité des faits discriminants. En particulier les individus ne font pas les mêmes lectures de la gravité des faits subis, ne les « vivent » pas de la même manière, et ne formulent pas dans les mêmes termes les attentes à l'égard des institutions contactées. Entre la demande formulée en termes « il faut que ça s'arrête » et celle qui dit « je veux que cela change », il y a un écart important et un traitement très différent sur le plan sociétal. Le premier type de demande est formulé dans un registre biographique et individuel, la deuxième dans un registre citoyen et social.

Dans les parcours biographiques des victimes de discrimination interrogées, des répétitions ont été constatées qui corroborent l'idée que la discrimination

déclarée n'est pas un phénomène exceptionnel, mais qu'il s'inscrit dans une relecture du parcours biographique avec plusieurs épisodes de discriminations, injustices, souffrances expérimentées. Le cas le plus emblématique est celui de Monsieur H., qui pour raconter son procès pour la discrimination subie, entamé contre son ancien employeur, fait un récit de toute sa vie, en montrant comment il a été constamment confronté aux situations de violence, de mépris, et de discrimination. Cette relecture du parcours de vie donne du sens au sentiment d'injustice et justifie les actions contre les discriminants. Dans ce cas, bien qu'une partie importante des discriminations subies a eu lieu dans les entreprises, le témoignage de Monsieur H. révèle le climat sociétal général dont il a pu faire une expérience douloureuse.

Mais le parcours biographique ou la relecture de la vie se fait aussi de manière individuelle ; nous avons constaté que les changements dans le parcours professionnel ou dans l'accès à des ressources économiques, cognitives et sociales, produisent un changement de perspective face à une situation d'éventuelle discrimination. En effet, les engagements politiques, l'ascension sociale donnent une plus grande liberté d'action et une capacité d'objectivation de la discrimination et de l'exigence de l'application du droit.

*« ...C'est l'engagement, la prise de recul. Aujourd'hui de par mes fonctions je prends du recul et j'essaie d'affronter les choses de manière différente et pas de manière frontale et du coup cette prise de recul par mes fonctions et par mon expérience fait que, à la différence d'il y a quelques années, dans ma formation et ma recherche d'emploi, jamais j'aurais pensé porter plainte contre X ou Y, parce que j'aurais pu être victime de discrimination. [...] Aujourd'hui j'ai l'esprit plus libre pour pouvoir m'engager sur des procédures comme cela, et c'est pour quoi que je dis que si aujourd'hui je dois rencontrer des faits que j'estime graves ou handicapants je n'attendrais pas réparation, parce que je suis très pessimiste concernant les réponses même si*

*législativement il existe plein de choses, j'en ai très peu vu, mais au moins symboliquement pour moi ça serait important de marquer mes choses.»*  
(Victime n°1)

Dans ces parcours biographiques, il est également important de signaler que le vécu de la discrimination ne justifie pas par lui-même le déclenchement de poursuites ou de procédures judiciaires, et encore moins l'objectivation ou la dénonciation de celle-ci en tant qu'injustice, voire délit.

## **2. Les conditions et logiques d'inaction des « victimes »**

L'un des éléments essentiels dans le traitement de ce problème sociétal majeur pour la communauté nationale et sa cohésion, et pour les personnes concernées est le transfert de cette expérience « biographique » et souvent individuelle vers la sphère publique/institutionnelle, devenant ainsi un fait social à réguler. Or, si plusieurs facteurs contribuent à ce que cette expérience demeure dans la sphère de l'indicible et donc de l'invisible social, d'autres contribuent voire favorisent une mise en action.

### *Les conditions d'une inaction ou les obstacles à la LCD*

Plusieurs éléments de constat sont à prendre en considération, ils montrent le caractère indicible, inhibé de ces situations de discriminations perçues/subies par les victimes. Il a été montré que la moitié des faits de discrimination traités donnaient à voir un caractère « durable » voire « répété » (70% se situent entre moins d'un an (plus d'un mois) et plus de 10 ans) (Bogalska-Martin, Prévert et al., 2012). Ce qui installe la discrimination

dans un procès long et interroge quant au temps de latence pour former un recours, faire une réclamation. En effet, près de 36% des réclamations exploitées, sont intervenues plus de 1 an après les faits, plus particulièrement environ 16 % entre 5 ans et plus de 10 ans après. On peut d'ailleurs formuler ici une hypothèse que cette longue latence ne résulte pas seulement d'évolution de parcours biographique des personnes (les faits devenant insupportables, ou la personne acquiert plus d'assurance pour porter plainte ...) mais aussi d'un changement du climat social qui est devenu, notamment depuis la création de la Halde, plus favorable à la révélation des discriminations.

Ceci démontre bien le caractère complexe du phénomène et l'incapacité parfois à le saisir, ainsi que la difficulté pour les personnes de se percevoir, voire de se consentir comme « victime » et/ou tout simplement de porter plainte (notamment en tant que salarié d'une entreprise).

*« Dans le domaine de l'emploi, souvent, le contentieux est noué depuis longtemps. Ce n'est pas quelque chose qui arrive comme ça. Ce n'est pas un [insistant sur le terme] fait que l'on peut dénouer très rapidement. C'est quelque chose qui s'étale dans le temps, parfois sur deux ans, trois ans. »*  
(Expert 4 en LCD).

Les temps de latence les plus importants apparaissant notamment dans les cas de discrimination syndicale, où nous avons montré la représentation collective à cet égard (une sorte de « contrepartie » à une action syndicale efficace, voire perçue comme une « fierté ») et donc toute la difficulté de se « désigner » comme une victime.

Mais la difficulté majeure à laquelle doivent faire face les personnes victimes et les acteurs du champ de la LCD, tout comme les entreprises ayant à gérer

ces situations, est de parvenir à qualifier le fait énoncé en termes de discrimination. Très souvent, faute d'éléments tangibles, de preuve concrète et surtout de « critère(s) » sur lequel fonder ce comportement, cette pratique, l'ensemble des acteurs (y compris les victimes elles-mêmes) se retrouvent dans une impasse. Car si un des éléments clés pour qualifier une situation « discriminante » est le critère illégal sur lequel se fonde l'acte énoncé (l'un ou plusieurs des 19 motifs prohibés), ceci n'est pas aussi simple que cela pourrait paraître.

*« Et je pense notamment aux cas de harcèlement. J'en ai encore pas mal là : le harcèlement est avéré, il n'y a aucun souci là-dessus. Mais il n'est pas discriminatoire parce qu'on ne peut pas le rattacher à un critère. Donc on essaie d'expliquer à la personne que ce n'est pas une discrimination, que c'est une discrimination pour nous si c'est en lien avec le critère [...] voilà, vous êtes victimes de harcèlement, ça peut être une discrimination à partir du moment où c'est en lien avec un critère. Si ça n'est pas en lien avec le critère, c'est pas une discrimination. » (Expert 4 en LCD).*

De même, assez fréquemment une forme de confusion entre différentes situations « connexes », aux frontières souvent ténues, se donne à voir. Il est souvent très compliqué, et encore plus quand les faits en question sont insidieux, indirects..., de distinguer clairement une situation de discrimination, d'une d'injustice, d'une inégalité, d'un harcèlement, d'un conflit relationnel, etc. De nombreux acteurs en ont fait état, en voici quelques exemples :

*« Il y a aussi le problème du terme de discrimination qui est galvaudé. On peut être sur une inégalité de traitement mais pas forcément une discrimination. Ça c'est un gros problème, parce que pour faire comprendre ça aux gens... Ce n'est pas évident, ce n'est pas évident. C'est de là que vient la frustration de certaines personnes, qui fait ensuite boule de neige. » (Expert 4 en LCD)*

*« Quand les personnes sont en emploi, c'est beaucoup plus difficile parce que se mélangent souvent avec les critères des conflits de personne. Et arriver à démêler ce qui relève réellement de la discrimination et ce qui relève réellement du conflit de personnes est assez difficile. Cela, c'est vrai quel que*

*soit le critère. Le conflit de personnes est très très souvent à l'origine de ce qui arrive derrière. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas discrimination. [...] il y a ceux pour qui, dès le départ, c'est non, soit parce qu'il n'y a pas de champ, soit parce qu'il n'y a pas de critère. Les gens mettent derrière le mot « discriminer » tout et n'importe quoi. » (Expert 5 en LCD)*

***Attention selon la lecture du Défenseur des Droits,  
ne constitue pas une discrimination :***

- Toute inégalité de traitement
- Toute injustice n'est pas une discrimination
- Des injures, des actes de violences ne sont pas isolément constitutifs de discrimination.

***Par contre,  
une discrimination est identifiée si :***

- une différence de traitement a été constatée
- cette différence concerne un domaine déterminé par la loi en lien avec le critère discriminatoire

*Source : Document Défenseur des Droits, 2012*

Au cours des entretiens réalisés, cette difficulté, cette complexité à agir s'est cristallisée autour de cinq principales dimensions.

*Un premier obstacle, le refus de la réduction identitaire.*

Les personnes interrogées ne sont évidemment pas réductibles à une seule dimension de leur identité (genre, âge, santé, origine...) et certaines d'ailleurs ne souhaitent explicitement pas l'être ou se forgent une autre conviction sur la situation vécue. Ainsi, des réclamants de la Halde n'acceptaient pas de porter plainte pour discrimination en raison d'un critère en particulier (*je suis victime de discrimination, un point c'est tout !*) ou se voyaient « proposer » un autre critère de discrimination par l'acteur

institutionnel auquel ils avaient eu recours, en raison d'une analyse divergente de la situation et/ou pour des raisons d'efficacité juridique.

*« Et il y a des gens pour lesquels on le voit très bien – c'est amusant d'ailleurs : ils nous saisissent pour un motif « je suis sûr qu'on ne m'a pas promu parce que je suis trop âgé ». Bon. On fait notre enquête, etc., on s'aperçoit au fil de l'enquête que ça peut être lié plutôt à l'état de santé voire à l'origine, et lorsqu'on le dit au téléphone, ils répondent « sûrement pas, ça ne peut pas être ça, parce qu'on est très potes, ceci cela ». Parfois on a des doutes ; on peut se tromper. Mais lorsqu'on dit à la personne qu'on soupçonne un autre critère, elle ne veut pas nous croire parfois ! Elle ne va pas vouloir aller sur ce critère-là. « Non non, je vous dis que ça ne peut être que lié à ça ». Du coup, parfois, on ne peut pas aller plus loin... Ce n'est pas simple car on est sur une matière où il y a de la psychologie, du ressenti et nous on débarque avec nos gros sabots, on apparaît comme étant un peu technocratiques même si on essaie d'avoir un discours le plus proche possible des gens. » (Expert 4 en LCD)*

*« Une personne se disait discriminée pour un critère qui ne tenait pas la route et en discutant on découvre que c'était pour un autre critère dont elle-même ne s'était pas rendue compte. Par exemple, j'ai eu le cas d'une personne se croyant discriminée à cause de son origine : son employeur, voulant la virer, l'avait accusée de consulter des sites musulmans sur son ordinateur au bureau. Elle m'avait expliqué : « Oui, c'était le ramadan, je voulais juste connaître les dates ». En lui demandant pourquoi elle était en guerre avec son employeur, elle m'a dit : « Parce que j'ai eu plusieurs arrêts maladie ». Bon bah j'ai dit : « Laissez tomber le critère de la religion ! ». On va plutôt aller sur le critère de la santé et là, oui, ça tient le coup. A cause des arrêts maladie, ça correspondait très bien au fait que son employeur voulait la virer. » (Expert 5 en LCD)*

Un deuxième obstacle semble se dresser devant les personnes victimes de discrimination : quand la question de l'origine se trouve en jeu ; en cause à la fois son caractère « indicible » (Guillat & Prévert, 2013), son « inefficacité » sur le plan juridique et sa dimension politique. Comme l'a déjà montré E. Fassin depuis l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, les nouvelles manières de penser la société française sont en partie fondées sur l'apparition d'une menace idéologique venant de l'extrême droite. La République doit faire face à la xénophobie et au racisme présents dans le discours du FN

sur l'immigration, mais en le faisant elle adopte et intègre la distinction entre les Français et les étrangers comme « fait national ». Elle produit donc ses minorités tout en rejetant leur constitution comme acteurs collectifs. La roue de la rhétorique de la discrimination est lancée et avec, progressivement, son « volet pratique » de la LCD par rapport au critère de l'origine. Mais ce critère est autant produit que combattu par le cadre de la LCD. En particulier, il faut souligner que sa mobilisation, sa mise en visibilité ne produit pas que des effets positifs. Plusieurs acteurs interviewés s'en sont fait l'écho.

*« Et les gens n'ont pas forcément envie de mettre en avant tout de suite l'origine. Parfois, il faut creuser. Quand on traite les courriers, on remarque que parfois les gens ne le disent pas. J'ai l'impression que c'est sur ce critère là en particulier où les gens... ne sont pas forcément dans le déni mais en tout cas n'osent pas le dire. Ils vous font état d'une injustice, d'une inégalité, « J'ai eu ça, j'ai eu ci, mes collègues machin », mais ils ne le disent pas [le lien avec l'identité raciale]. Je trouve que c'est symptomatique des dossiers des discriminations liées à l'origine. Donc il faut aller le chercher, il faut leur demander : « Qu'est-ce qui fait que ?.. » Moi je veux l'entendre. Parfois, on regarde le nom de la personne, ça peut donner des indications. [...] « Pour les autres critères, les gens nous le disent beaucoup plus facilement. L'état de santé, le handicap : les gens le disent : « je n'ai pas d'aménagement de poste », « je suis malade ». Ils ne le disent pas forcément bien mais on le sait, ça ne peut pas laisser de place au doute. Par contre, l'origine, ça laisse de la place au doute parce que comme je vous le disais, on regarde la réclamation, on se dit qu'on va quand même appeler, on lit le truc, il a l'air d'avoir un nom à consonance étrangère, donc peut-être est-ce le critère de l'origine.. » (Expert 5 en LCD)*

*« Certains dossiers qu'on a réussi à traiter présentaient deux critères. Principalement des délégués syndicaux d'origine étrangère, qui disaient : « Je suis discriminé en raison de mes activités syndicales et également en raison de mon origine ». Eh bien « en raison de l'origine » on n'a pas réussi à le traiter, on est allé sur l'activité syndicale ! Parce qu'on se rend compte sur son évolution de carrière que la personne, à partir du moment où elle a eu son mandat syndical, boum elle a stagné. Donc on arrive mieux à appréhender le critère de l'activité syndicale. Mais c'est sans doute aussi en raison de son origine. Mais comment le matérialiser ? ça on sait pas faire ! ». (Expert 4 en LCD)*

*« On souhaite travailler sur le critère de l'origine. Donc là, effectivement, on s'est mis une priorité. Pourquoi s'est-on mis cette priorité ? Même constat qu'avec les femmes... Mais un constat pas sur une absence de réclamations concernant le critère de l'origine. Au contraire, le premier critère, dans mon service, c'est l'origine. Lorsque l'on regarde les décisions qui sortent de mon service, je n'en ai qu'une sur l'origine ! Donc on a un gros problème sur l'origine ! ..., c'est le critère le plus invoqué. C'est le critère prédominant. Mais on n'a pas d'efficacité derrière.[...] Je pense que ce sont peut-être nos méthodes d'enquêtes qui sont dépassées, pas adaptées. Nos méthodes d'investigation, la manière dont on traite ce critère, ce n'est pas du tout... ce n'est plus du tout approprié en tout cas. On n'arrive pas à rapporter la preuve. Voilà pour la première raison : c'est le premier critère à l'entrée mais il est inexistant à la sortie. Deuxième raison : ce n'est pas typique à la France. Preuve en est, la Commission européenne lance en 2013 un rapport d'évaluation de l'application de la directive Race dans chacun des États-membres. C'est-à-dire qu'elle a demandé à chacun des États membres de lui fournir une contribution sur la manière dont il applique la directive Race. On se rend compte que c'est la même chose en Angleterre, aux Pays-Bas, en Belgique... Il y a beaucoup de réclamations concernant l'origine et très peu de cas de condamnations ou en tout cas de cas concrets où on arrive à rapporter la preuve de la discrimination en raison de l'origine. » (Expert 4 en LCD)*

*« Le jour où on a voulu faire une plaquette sur l'origine, on a voulu monter un groupe, une sorte de comité d'entente, comme on a un comité d'entente LGBT, où toutes les associations LGBT participent... On voulait faire un comité d'entente « origine », pour travailler sur la plaquette. On voulait mettre des représentants de SOS Racisme, du MRAP, de la LICRA... Ils sont incapables de bosser ensemble. Au bout de 5 minutes, ça part en vrille. On n'a jamais réussi à avoir un groupe de travail avec eux ! Tous ensemble hein... Ils n'ont pas du tout les mêmes approches, ils sont extrêmement politisés, il y a de fortes personnalités, etc. Donc c'était impossible de travailler en synergie tous ensembles. Et ça aussi, ça nous pénalise sur l'origine » (Expert 4 en LCD)*

Une troisième dimension, permettant de mieux comprendre le temps de latence précédemment décrit, est la considération de type fataliste de ces pratiques.

Le récit de certaines personnes immigrées ou issues de l'immigration rencontrées montre en quoi elles peuvent se trouver confrontées en permanence à leur origine et en quoi leur expérience de la discrimination alors qu'elles ont accompli a priori un parcours d'intégration « modèle »,

semble s'inscrire dans une impasse de laquelle elles ne parviennent à sortir, ou une forme de fatalité à laquelle elles ne peuvent échapper, il s'agit de *faire avec*. Il a déjà été évoqué la paradoxale complicité des certaines « victimes » qui peuvent rester très passives face à la réalité discriminante. Très intégrées dans leur parcours de vie, les pratiques discriminantes apparaissant comme *banalisées, normales* voire *naturalisées*. Ces quelques extraits d'entretien permettent de l'illustrer.

*« On le vit toujours, mais on se prend pas la tête hein. .... Aujourd'hui, je sais que je suis étranger. J'ai ma carte de résidence de 10 ans. J'aimerais bien avoir ma nationalité française. Je respecte la loi française. Tout. J'ai pas encore fait les démarches. J'aimerais bien avoir la nationalité française. J'aurais bien respecté les règles, et tout. Mais, aujourd'hui, je sais que même si j'ai la nationalité française, de par ma peau, on ne me voit pas comme un français. On voit toujours que c'est un étranger. Et ça, ça va jamais changer.... C'est toujours présent. Toujours. [...] Ce n'est pas la peine de se prendre la tête... Les discriminations, c'est quelque chose qu'on ne peut pas faire disparaître ! .... (Victime n°4)*

*« Aujourd'hui le constat c'est que malheureusement, par manque de réponse satisfaisante à ces difficultés, les personnes, moi en tout cas, que je connais ayant été victimes de discriminations engagent très peu de poursuites et demandent très peu de comptes, à un moment donné elles peuvent ressentir le besoin de partager leur expérience d'en parler mais ils vont très peu au-delà, moi pour mon expérience, ce que j'en vois ce qu'on ne va pas au-delà, parce que on se dit à quoi bon, aujourd'hui s'il y a un certain nombre de choses qui sont banalisées, la discrimination en est vraiment un phénomène qui s'est banalisée y compris aux yeux des victimes des discriminations, c'est-à-dire qu'ils font avec, les victimes de discriminations ont fait le choix de vivre avec parce que c'est comme ça, parce qu'ils ont le sentiment que ça ne changera pas, qu'il leur faut sans cesse faire leur preuves, montrer patte blanche, faire deux fois plus d'effort, envoyer 50 CV avant d'avoir une réponse qui va être négative, voilà c'est l'habitude qui a fait que ce soit banalisée, c'est naturel, c'est normal, on fait avec. » (Victime/Expert 2 en LCD)*

*« J'ai été et je suis encore très régulièrement victime de discrimination liée à mon origine, j'ai le sentiment qu'il faut continuellement montrer patte blanche, qu'il faut se justifier, et même peut-être aujourd'hui encore plus de par les fonctions que j'occupe. [...] mais c'est ce qui m'a poussé à travailler sur cette voie, depuis 2005 je suis passionné par toutes ces questions qu'on traite*

*avec les jeunes et les élus de la ville, parce que dès très jeunes dans mes stages, dans mes vœux de l'école, avec mes profs, ouais, c'est un sentiment qui ne me lâchait plus, d'être différent et devoir faire deux fois plus que les autres, sans cesse faire ses preuves, c'est un sentiment qu'aujourd'hui j'ai encore.» (Victime/Expert 2 en LCD)*

*« Pour les gens que je connais qui subissent encore plus cela, je dirais que pour eux c'est une fatalité et qu'ils savent qu'il n'y a rien à faire.[...] Je vais vous dire pourquoi c'est une fatalité et qu'ils « acceptent » la chose. Parce qu'ils n'ont pas envie d'être un exemple de lutte. J'essaie de leur demander pourquoi ils n'y vont pas, parce qu'il faut y aller ! Ils me disent : « Oh non. Si c'est pour que je serve d'exemple... Je n'ai pas à justifier mon cursus, mon CV ; j'ai fait des études pour ça ». Ils sont défaitistes. Ça les dérange de servir d'exemple. » ...« Ils ne comprennent pas pourquoi ils devraient faire un recours pour quelque chose qui leur est dû. Qui leur est dû, entre guillemets. Ils se disent : « J'ai pas autant travaillé, j'ai pas fait autant d'années d'études pour avoir à me battre ainsi pour avoir un travail ». Voilà clairement ce qu'ils se disent. Donc effectivement ils doivent être absents des listes. » (Victime/Expert 1 en LCD)*

Le quatrième obstacle se trouve également dans la difficulté de se dire victime à la fois à titre personnel, individuel, mais aussi, et sans doute surtout, dans le cadre bien spécifique de la relation de travail, espace de subordination et de rapport de pouvoir par excellence. Ceci est sûrement renforcé par une faible présence d'instances de régulation internes aux entreprises (faible présence de syndicats et leur engagement très variable et souvent peu clair selon leur ligne politique sur la question apportent une très faible visibilité par rapport à cette question) mais aussi par les difficultés à s'adresser à l'inspection du travail, et encore plus à la médecine du travail qui bien que directement concernées, restent souvent (sauf les grandes entreprises) lointaines (au sens imaginaire et géographique) des lieux où les discriminations se produisent.

Aussi, de façon générale, et pour de nombreuses raisons déjà évoquées plus haut, subir un dommage ne conduit pas automatiquement à une réaction

de la part de la - ou des - victime(s). Tout dépend du processus d'acceptation, voire d'intériorisation de cette situation qui peut amener à ne pas se considérer comme victime et/ou à ne pas trouver appropriée une démarche judiciaire, à ne pas en percevoir l'intérêt, voire à en percevoir un désagrément. De tels processus ont pu être décryptés.

Il apparaît que la discrimination prend dans certains cas et sous certains aspects un caractère « intégré ». Pour les acteurs syndicaux, par exemple, « l'engagement syndical semble incompatible avec la carrière ». Les discriminations qu'ils subissent étant « considérées » comme une contrepartie à leurs actions, voire « le reflet de la lutte des classes ». Il ressort également une importante difficulté à s'engager dans un contentieux face à un employeur au regard des risques encourus et des « traces » que cela peut laisser. Il est également démontré la difficulté intrinsèque de « s'accepter » en tant que victime, et a fortiori en tant que victime d'une discrimination, en tant que « personne discriminée » (Prévert, 2011).

Comme nous l'avons précédemment évoqué, lorsqu'elle est activée, la mobilisation réflexive des 20 motifs prohibés par la loi leur donne un statut de marqueurs identitaires, *le refus de location de logement que je viens de subir n'est pas l'effet d'un manque de logement mais fait référence à mon homosexualité ; ma main que mon chef ne serre jamais est trop noire pour qu'il le fasse ; le reclassement qui vient de m'être proposé me concerne moi car je suis syndicaliste, car je suis une femme*. La référence à la loi peut en effet avoir, et a souvent, pour effet narratif, puis ontologique, une réduction identitaire. L'individu devient non seulement victime, mais est victime pour

une raison bien spécifique, ce que d'ailleurs certains réfutent. Cet effet réducteur peut être renforcé par les modalités d'accueil des plaintes instituées par certaines institutions

Par ailleurs, cette complexité de se dire victime, semble largement accrue quand ce fait s'inscrit dans le cadre du travail, lieu de l'exercice d'une dynamique interindividuelle, d'une domination symbolique et d'un rapport de subordination, d'autant plus difficiles à contrebalancer que la personne se trouve en situation de plus ou moins grande vulnérabilité (professionnelle (précarité...) ou personnelle). Or, c'est là que le « silence » peut intervenir, là où la discrimination a eu lieu. Les enjeux étant tels que les personnes sans doute transigent avec elles-mêmes sur les « effets » que pourraient avoir une dénonciation des faits qu'elles pensent subir. Cette posture silencieuse étant d'autant plus renforcée que le doute existe sur la qualification discriminatoire de la situation et au final les personnes semblent avoir plus à perdre qu'à gagner... le rapport de force apparaît souvent trop défavorable. De même, il règne parfois un sentiment d'impuissance, voire d'inégalité de traitement dans l'entreprise, et l'impression de mener un combat de type *David vs Goliath*. Or, certains en s'engageant dans un recours, en formant une réclamation auprès d'une institution, tentent justement de contrebalancer ce rapport de force, d'introduire un « tiers » capable de peser dans la balance.

La taille de l'entreprise peut ici entrer en jeu, car il n'existe pas, en tout cas de manière obligatoire, dans les TPE/PME (en dessous d'un certain seuil d'effectif salarié), d'acteurs de recours en interne (absence de hiérarchie, de syndicats ou délégué du personnel, de RH etc...), la seule « voie », en dehors de la possibilité de s'adresser à une institution *ad hoc* externe

(soit de LCD, soit dans le champ du travail comme l'inspection du travail, le médecin du travail etc...) étant souvent le dirigeant lui-même, considéré comme le plus légitime pour régler le problème (pour autant qu'il ne soit pas lui-même incriminé...).

*« Oui, ils ont peur aussi d'envoyer un mail, qui peut déclencher des foudres... [...] Quand je fais mes demandes de pièces, j'explique au téléphone que j'envoie ma demande par écrit pour que les gens en prennent au moins connaissance, pour voir. Même dans les dossiers où les gens ne sont pas sûrs. Car beaucoup me disent au téléphone : « Je ne suis pas sûr ; j'ai peur de ce que ça va déclencher... ». » (Expert 5 en LCD)*

*« C'est une grande compagnie qui regroupe plus de 20 sociétés. Ils s'arrangent toujours pour que les affaires soient étouffées. Je suis seul. Mes collègues et les salariés qui sont là sont menacés s'ils soutiennent quelqu'un. Les collègues reconnaissent et me disent du bout de la langue qu'ils sont d'accord avec moi. Mais ils disent que ça doit rester entre nous. Devant les autres, c'est sûr qu'ils ne peuvent pas témoigner. Ils savent qu'ils jouent leur poste. C'est pour cela que la situation ne change pas. » (Victime n°2)*

*« Et puis peut être que les personnes victimes de discriminations dans l'accès aux droits sociaux se posent moins de questions pour venir nous voir pour engager quelque chose, parce que elles ont tout à gagner, elles n'ont rien à perdre, alors que la personne qui est victime de discrimination au travail peut perdre son travail, donc la réflexion va être plus délicate. J'ai eu une personne qui été victime de discrimination au travail, c'était flagrant, et lorsque le dossier a été complètement monté est venue me voir en me disant « au final je ne fais rien je ne veux pas perdre mon emploi ». [...] mais en France en tout cas les gens ont véritablement peur de perdre leur emploi et préfèrent subir une discrimination. » (Expert 3 en LCD)*

*« Le salarié est vraiment sans pouvoir. Il y a deux poids deux mesures. Si on arrive en retard, on reçoit dès le lendemain une lettre recommandée avec une sanction. Mais si la direction ou le patron ou telle société ne respecte pas tes droits, et que tu ne peux pas apporter la preuve, ça ne débouche sur rien. Il n'y a aucune solution, personne qui va écouter les victimes. Mes collègues le savent. » (Victime n°2)*

*« Ecoutez, je crois que s'il faut négocier son départ, il vaut mieux le négocier à partir d'une position de force. Donc il faut engager une épreuve de force. Sinon, on est fichu... On se tient au courant. Je suis au courant d'un certain*

*nombre de choses. Je suis l'actualité. Ceci dit, la Halde était une des solutions possibles avant de passer à la saisine des Prud'hommes. Donc j'ai établi un dossier. » (Victime n°1)*

Il apparaît aussi sans doute que la logique de subordination, de domination, joue d'autant plus dans ces univers professionnels où les salariés ne disposent pas d'un « capital » socio-culturel « minimal » pour agir, voire réagir. Cette situation de vulnérabilité, qui peut être aggravée par la précarité de l'emploi par ex., place ces salariés dans une posture *d'agir faible* et réduit d'autant leur capacité à « assumer » le risque encouru.

*« Quand vous êtes dans une entreprise, une usine, à la chaîne, aller envoyer un mail, c'est rarissime. Ils ne le font jamais. Le problème, c'est qu'ils laissent pourrir la situation, qu'ils ne font pas ça dès le début et ça part dans des choses très tendues et ingérables. » (Expert 5 en LCD)*

Un cinquième ensemble d'éléments peut être invoqué comme condition d'une inaction : il s'agit du défaut de lieux d'expression, d'écoute et du manque d'informations et de culture entrepreneuriale autour des discriminations (pour le moins, sans évoquer l'existence de dispositifs *ad hoc*). Autrement dit, sans l'instauration d'un « climat » de non-discrimination (au minimum) dans l'organisation, difficile de favoriser l'objectivation, la dénonciation et le traitement de ces pratiques en interne. Ceci a été, à plusieurs reprises, évoqué par des acteurs et des victimes. En voici quelques exemples.

*« Mais en tout cas, je pense que ça s'explique de deux manières, d'un manque à un moment donné d'espaces où on va pouvoir s'en saisir pour exprimer les choses et où on va pouvoir engager de procédures, je pense que ça pourrait être une explication et l'autre explication c'est la banalisation de la discrimination dans les discours de ces dernières années, dans les discours des hommes politiques, d'un certain nombre de choses qu'on n'entendait pas, ou peu, de manière très dissimulée auparavant. » (Victime/Expert 2 en LCD)*

*« En tant que salarié, je ne savais pas qu'on pouvait aller voir un délégué du personnel existant, qu'on pouvait aller voir la médecine du travail, l'inspection*

*du travail. Et beaucoup de salariés (...), aujourd'hui, ne connaissent pas ce genre de recours. Personne n'était vraiment informé, ni en 2009, ni en 2010. En 2011, ça s'est fait, par le biais des réseaux-référents [diversité], de la commission éthique. Il a fallu vraiment une mise en route, par ces structures.»*  
(Victime/Expert 1 en LCD)

Il faut souligner avec insistance que l'univers entrepreneurial, sauf dans le cas de grandes entreprises, notamment membres de grands groupes multinationaux, ne disposent pas d'espace symbolique pour visualiser leur engagement en faveur de la non-discrimination même lorsque cet engagement est vraiment là. Le positionnement des syndicats reste localement peu clair, même lorsque le niveau central a une politique définie en la matière (cela semble être le cas de la CFDT). Globalement, l'investissement de ces acteurs sur le champ de la LCD peut aussi traduire le prolongement du champ traditionnel d'actions avec la mobilisation d'un répertoire de significations idéologiques « historiques ». C'est le cas des syndicats qui sont passés de « l'inertie à l'action » après un long processus de mutation (Prévert, 2011), et notamment de la CGT, où la lutte contre la discrimination syndicale fait partie d'un répertoire d'actions de la lutte contre le patronat. La même question va être traitée différemment par la CFDT, où elle occupe une place importante dans le dispositif de construction de l'univers des droits des travailleurs et de son élargissement en direction de la protection contre la discrimination des groupes particulièrement exposés (travailleurs immigrés notamment). Ainsi en fonction du positionnement de leur direction centrale les syndicalistes locaux, internes à l'entreprise seront, ou non, avertis et ouverts à la question et capables, ou non, d'accompagner les plaintes des victimes.

En même temps ont été interrogées les personnes dont le rapport avec le fait discriminant a été construit dans un moment historique où il y a eu une prise de conscience et un engagement public pour le traiter. La création en 2004, et l'entrée en action en 2005, d'une autorité indépendante chargée de la lutte contre les discriminations a conforté le processus d'institutionnalisation de l'action publique en la matière. La création de la Halde signalait également un changement de perspective en termes de régulation publique de ce problème. La principale originalité de cette institution était (depuis ses compétences ont été transférées au Défenseur des Droits) de disposer d'un pouvoir d'investigation, notamment au sein des entreprises, afin d'instruire les dossiers de discrimination pour lesquels elle a été saisie (par un individu, une association, un parlementaire ...) ou pour lesquels elle s'est elle-même saisie. La possibilité d'auto-saisine constituait en effet une caractéristique de cette instance et pouvait représenter un outil important. En outre, la Halde avait la capacité de rendre publique son intervention auprès d'une entreprise, ce qui pouvait représenter un moyen d'intervention non négligeable. Pourtant y compris son fonctionnement ne facilitait pas toujours le traitement efficace des faits discriminants et pouvait décourager les « victimes » à poursuivre les efforts mobilisés lors du dépôt de plainte.

Plusieurs modalités de traitement qui résultent de l'analyse de traitement de dossiers pour discrimination à la Halde méritent d'être abordées ici, car leur analyse critique permet d'envisager des pistes de réflexion, voire des préconisations que nous allons formuler dans la dernière partie de ce rapport. En effet, les modèles d'action développés par la Halde (restitués

ci-dessous) constituent aujourd'hui un référentiel d'action efficace en faveur de la LCD et de l'accompagnement des victimes.

- *Traitement individualiste*

L'individualisation du traitement de la plainte met au centre du traitement de la discrimination le non-respect des droits qui touchent une personne précise et la notion d'intérêt individuel autour de laquelle, sous condition que la plainte trouve sa justification dans les preuves apportées par le plaignant, va s'engager la négociation avec le/les discriminants.

- *Négociation marchande de préjudice*

La négociation du préjudice et l'orientation vers la justice introduisent au cœur du traitement d'une affaire pour discrimination une dimension économique et financière de la réparation dont les modalités sont définies de gré à gré. Or le travail de recherche conduit sur les expériences de discrimination montre que pour les victimes, l'essentiel se joue dans la dimension de perte de dignité, de non reconnaissance, de salubrité physique et morale, et non dans la dimension vénale (hormis les cas où la reconstitution de carrière entre en jeu).

- *Recherche d'efficacité*

Depuis 2006, la Halde disposait d'un pouvoir d'engager une « transaction pénale » que L. Schweitzer présente comme un outil *d'efficacité et de rapidité* (Schweitzer, 2009, p. 69). En cas de reconnaissance du bienfondé de la plainte (ce qui a souvent lieu au moment même de sa saisine) et d'identification *du dossier prospère*, il s'agit de négocier la nature même

de la discrimination subie, et de s'inscrire en référence à des textes de loi qui entrent en application. Ce processus passe aussi par la nécessité d'identification de la/des responsables, s'agit-il d'une personne précise, dans quelle configuration ontologique apparaît-elle (rôles, statuts...), agit-elle en vertu de sa fonction ou comme personne physique, ou est-ce l'institution, ses pratiques, ses modes d'agir qui sont mis en cause....Les suites d'opérations conduisent parfois à opérer des choix stratégiques, à choisir le motif de discrimination le plus « efficace », à associer des cas similaires, à marchander la valeur de la réparation que la victime est prête à accepter, et le discriminant prêt à concéder.

Si l'existence de la Halde a produit un effet de révélation sur l'importance de la problématique de la discrimination et d'afflux de dossiers, elle a aussi produit un effet de découragement sur de nombreux plaignants. On imagine aisément que les personnes dont le dossier ne peut pas être jugé « prospère » en termes d'efficacité restent dans une file d'attente, voire « déboutés », ce qui ne facilite pas la situation ni sur le plan individuel et intime, ni sur le plan social. C'est le cas de la majorité des dossiers que la Halde avait à traiter, vu le manque de moyens nécessaires à leur traitement et le défaut d'éléments tangibles fournis par les plaignants. Du coup, le souci d'efficacité institutionnelle s'est traduit sur le plan sociétal en une inefficacité perçue par les victimes qui ne recevaient pas de réponse ou seulement la confirmation de bonne réception de leur dossier. Il apparaît indispensable d'éviter ces écueils dans la mise en place de dispositifs dans lesquels les entreprises pourraient représenter l'un des maillons.

### *Les dynamiques discriminantes comme logiques d'inaction*

Il est apparu à la faveur des récits de victimes et des juristes qui accompagnent les victimes que la prise en charge des discriminations, tant par les victimes elles-mêmes que par les professionnels s'inscrit dans des processus à durées variables et souvent douloureux.

*« Et la dame quand elle est venue vers nous elle était déjà en dépression, elle avait déjà baissé les bras, et soutenue par son mari elle a décidé de mener une action, et c'était tellement avancé que c'est parti directement dans une action contentieuse. » (Expert 3 en LCD)*

Deux dynamiques semblent se présenter dans le cadre de l'emploi. Celles-ci peuvent être associées au statut de la victime par rapport au discriminant, au degré d'engagement de la victime dans la procédure juridique et même au traitement qui est apporté par les experts.

Concentrons-nous alors sur ces dynamiques que nous nommerons *ascendantes* et *descendantes*. Celles-ci, sont caractérisées par un sentiment d'injustice ou de souffrance qui mène dans les deux cas à une action de la part de l'individu selon des chemins différents. Dans un cas, il s'agit d'une montée d'intensité du sentiment d'injustice sans atteindre l'intégrité de la victime, dans l'autre cas il s'agit d'un sentiment de violence continue qui plonge la victime dans un état de souffrance qui conduit dans certains cas à la mise en marche d'une procédure.

*Dans les dynamiques ascendantes*, on se trouve confronté à une logique de la répétition dans un contexte de non implication ou faible implication de la victime par rapport à l'emploi.

Cette dynamique se présente notamment dans les cas d'accès à l'emploi. En effet, elle est ascendante car la succession de refus ou de non réponse, par exemple aux candidatures à des offres d'emploi, fait que l'individu sent au fur et à mesure du temps et dans la durée un doute s'installer quant à sa capacité à s'inscrire dans la compétition sociale, ensuite une méfiance et finalement un sentiment d'injustice, voire de la colère. Cette dynamique ascendante basée sur la répétition du refus va mobiliser la victime dans une recherche de réponse et éventuellement l'inciter à porter plainte. Elle est dénommée ici ascendante car le sentiment d'injustice s'accroît au fil des refus jusqu'au point de déclencher des procédures ou d'autres formes de revendication.

*« ...il fallait envoyer un cv et une lettre de motivation par mail ou par courrier, donc c'est ce qu'il a fait et une semaine après il a reçu un courrier qui disait que son profil n'était pas adapté, que son profil ne correspondait pas, et quelque jours plus tard, il renvoie, le poste était toujours à pourvoir, et il y avait d'autres similaires à d'autres endroits, et pour lui il y avait quelque chose qui clochait... » (Expert 6 en LCD)*

Cette logique s'applique souvent aux individus non impliqués ou faiblement impliqués dans l'emploi (jugé pas valorisant, ou mal payé, ou encore ne correspondant pas aux qualifications ou aspirations de la personne ...), car comme cela a déjà été souligné les personnes ayant porté plainte suite à une succession de refus n'avaient souvent pas de relation directe avec les discriminants (ou jugés discriminants) et n'avaient pas d'engagements contractuels. Ceci ne veut pas dire que dans le cadre de l'emploi cette logique ne se présente pas, au contraire, on peut supposer que par exemple dans le cadre de la mobilité dans l'emploi, dans l'évolution de poste ou de salaire, dans l'octroi de congés ou d'autres formes de rapport entre employeurs et employés, pourrait se reproduire ce type de dynamique.

Dans ce cas-là la relation n'est pas forcément directe entre discriminant et victime, les services RH ou un cadre intermédiaire pouvant gérer ces types de résolution sans être le supérieur hiérarchique direct de la victime. Dans ce sens, ce rapport distancié conforte l'idée que la dynamique ascendante se nourrit de l'absence de dialogue avec les « sources » du sentiment d'injustice : le recruteur, le dirigeant, le responsable RH. Et ne se base pas sur la souffrance quotidienne dans le travail, comme c'est le cas des victimes de harcèlement par exemple, qui se rapproche plus de la dynamique descendante. Dans ce sens dans les logiques ascendantes on observe une tendance plus spontanée à la mise en place de procédures formelles de traitement de discriminations possibles ou avérées, car en fin de compte, pour les victimes les enjeux engagés sont difficiles à cerner.

*« ...à partir du moment où ils ont des preuves, que ce ne sont pas seulement des dires, comme ma sœur m'a dit, les appels téléphoniques ne servent strictement à rien ; si la personne a de choses vraiment concrètes, je le dirais alors « fais quelque chose, de toute façon on n'a rien à y perdre. » (Victime n°3)*

Les dynamiques descendantes apparaissent de manière plus discrète, elles s'installent dans le temps dans un processus de rapport de pouvoir entre la victime et le discriminant, sa caractéristique principale étant de submerger la victime de telle façon qu'elle se trouve parfois dans un état de souffrance et de mal-être constant et progressif au travail. Les logiques de harcèlement ne lui sont pas étrangères au contraire elles peuvent faire partie intégrante du contexte discriminatoire.

Les dynamiques descendantes mènent les victimes dans des situations d'arrêt de travail, de maladie du travail, stress, dépression, etc. Suite à cette « descente » il peut arriver que la victime décide d'engager un conflit

du travail d'ordre juridique, qui peut être précédé de procédures internes de résolution des conflits.

*« ...à la fin de l'année 2009, alors que je ne supportais plus des douleurs physiques apparues dès le mois d'août, j'ai choisi de ne plus accepter les conditions de travail dégradantes, la maltraitance qui m'étaient infligées et que j'ai décidé de briser la loi du silence qui prévaut à l'enseigne X. J'ai décidé de redresser l'échine et de ne plus accepter l'inacceptable. »*  
(Victime n°5 - Lettre à l'attention du PDG - Procédure en cours)

Comme cela a été évoqué, l'une des difficultés de traiter les cas de discrimination est l'absence de leur visibilité. Dans le cadre des logiques descendantes, il est encore plus pertinent de parler du silence des victimes. Les entretiens conduits avec les juristes et les victimes montrent en effet que les questions de la perte de l'emploi et de la « peur » jouent un rôle important dans la réflexion sur l'engagement des procédures. Il faut signaler que les personnes qui s'inscrivent dans ces dynamiques sont dans une situation de forte subordination et d'une grande fragilité relative à leur état de souffrance au travail. Dans ce sens une différence avec les dynamiques ascendantes est la présence d'enjeux importants pour l'individu, qui doit prendre la mesure des conséquences possibles d'un recours.

*« Il y a de situations où la personne ne va pas réagir tout de suite parce que c'est difficile à mesurer si c'est du racisme ou de la discrimination, si c'est normal, et c'est quand elle tombe en fait, dans la dépression ou de choses comme ça que la personne se relève et se dit ce que j'ai vécu n'est pas normal, je vais en parler pour savoir qu'est ce que c'est, comment le traiter à niveau juridique et après je vais entamer mes démarches, il y a une forme de rébellion, mais il y a d'abord une chute, souvent c'est ça. »* (Expert 3 en LCD)

*« il y a la crainte de perdre son travail et les victimes préfèrent subir, se taire, et c'est là que je te parlais de chute, elles vont chuter psychologiquement et là quand elles se relèvent c'est quand elles vont engager vraiment quelque chose. »* (Expert 3 en LCD)

Il est clair que cette dynamique se caractérise par de grandes difficultés à se situer dans les relations de travail ; l'expérience de la souffrance, la méfiance entre les acteurs et le conflit ne permettent pas un rétablissement de relations de travail sereines, souvent la rupture de la relation salariale constituant l'issue de ce genre de situations. D'où la crainte de la perte de l'emploi apparaît comme un frein réel à la dénonciation des pratiques discriminatoires.

La relation de discrimination dans les dynamiques descendantes est souvent de type face-à-face. Les rapports entre victime et responsable de traitement discriminatoire sont directs, à la différence des logiques ascendantes, et de plus par cette proximité le traitement considéré injuste peut être interprété par la victime comme une atteinte à sa « dignité ».

Il faut signaler que dans la dynamique descendante, le conflit entre victimes et discriminant peut suivre les canaux officiels de traitement interne comme dans le cas de Mme P. qui a fait appel aux services de prévention du harcèlement. Toutefois, le conflit peut être plus explosif compte tenu des éléments de violence perçus et encourus par la victime comme ce fut le cas de Mr H. qui a affronté le directeur de l'entreprise et qui a dû faire face à des gendarmes arrivés dans l'entreprise pour lui demander des comptes à propos de l'altercation verbale avec son employeur. Dans tous les cas de figure, dès que le conflit se développe, soit par voie institutionnelle, soit sous une forme plus « explosive », l'engagement des victimes dans la poursuite des procès est très souvent irréversible. La mise en visibilité publique d'une situation de discrimination est un pas qui marque une frontière entre deux

étapes importantes du parcours des victimes, et qui leur fait franchir les frontières du monde du travail inconnues jusqu'alors.

Dans cette perspective, il est important de souligner la différence radicale entre les cas de discrimination au cours de l'emploi de celles dans l'accès à l'emploi. Car comme cela a été observé, les positionnements des victimes sont différents, la teneur des situations de discrimination est différente ainsi que les conséquences.

*« Et puis peut être que les personnes victimes de discriminations dans l'accès aux droits sociaux se posent moins de questions pour venir nous voir pour engager quelque chose, parce que elles ont tout à gagner, elles n'ont rien à perdre, alors que les personnes qui sont victimes de discrimination au travail peuvent perdre leur travail, donc la réflexion va être plus délicate. J'ai eu une personne qui été victime de discrimination au travail, c'était flagrant, et lorsque le dossier a été complètement monté est venue me voir en me disant « au final je ne fais rien je ne veux pas perdre mos emploi ». » (Expert 3 en LCD)*

Enfin le traitement même des dossiers est différencié de la part des assesseurs juridiques quand il s'agit de recours dans le cadre de l'accès à... ou dans l'emploi.

*« Nous avons mis en place une procédure de travail et dans le cas de discrimination à l'embauche on avait décidé d'aller au pénal, de déposer plainte auprès du procureur, parce que en terme de chiffrage, ce qu'on doit chiffrer au prudhommes, il faut chiffrer le préjudice et là c'est un peu compliqué de le chiffrer, donc on avait décidé, en tant que la discrimination elle est reconnue sur le plan pénal, d'ailleurs c'est beaucoup plus la dessous qu'on connaît la discrimination, qu'au prudhommes, on avait décidé de réserver toutes les situations où la personne était déjà dans l'entreprise, puisqu'il y a toujours d'autres indemnités annexes à demander à côté de ce qui relève de la discrimination. » (Expert 6 en LCD)*

### 3. Les prérequis d'une mise en action et le registre des demandes et attentes formulées par les victimes

Si les éléments précédemment évoqués permettent de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines personnes, victimes de discrimination, demeurent dans l'inaction, d'autres décident malgré tout d'agir. Sans doute derrière ces éléments peut-on trouver en creux (du moins pour partie) les facteurs, les prérequis d'une telle mise en action.

Pour mieux saisir le processus alors à l'œuvre, il faut rappeler que la transformation du fait biographique en *fait social* qui devient l'objet d'échanges, de comparaison, d'interrogations avec l'entourage proche puis de transaction avec l'acteur institutionnel concerné, se caractérise, d'une part, par le fait de le nommer, c'est-à-dire de diminuer le degré d'incertitude qui le caractérise, autrement dit de réaliser que l'expérience vécue, ou en cours, présente les caractéristiques de la discrimination, d'autre part, de le comprendre pour éventuellement le régler avec ou sans recours à des tiers.

#### *Prérequis d'une mise en action*

Certaines personnes en viennent en effet à adopter une stratégie plus audacieuse qui consiste à briser les codes qui sont à l'origine de la confiscation du sens et, éventuellement, à chercher une médiation et ouvrir le débat citoyen à un niveau plus général. Il s'agit de nommer la discrimination comme fait social expérimenté et non reconnu socialement, en tout cas au sein d'un espace de vie particulière. Pour certains acteurs interrogés, il s'agit d'une rébellion contre l'ordre dominant symbolique.

Pour réussir à se dérober à la détermination qui le réduit au silence ou qui confisque le sens des choses vécues, l'individu s'adresse à des institutions, des acteurs présents sur le champ de la LCD, ou tout simplement à des instances présentes dans son entreprise ou plus largement dans la sphère du travail. La réponse obtenue, quelle qu'elle soit, peut lui suffire. Dans ce cas, la personne (dans certains cas, il s'agit de groupe) ne demande pas forcément à être reconnue comme victime. Le fait que quelqu'un soit obligé de se pencher sur sa requête et de lui répondre, même si la réponse n'est pas favorable, est déjà une stratégie en soi, intéressante et valorisante pour la personne. L'aspect apaisant de la parole, du récit, sa capacité thérapeutique, le fait que quelqu'un en face ait répondu, constituent déjà une composante de son attente.

Il peut aussi s'agir par la même occasion de réduire des déséquilibres d'ordre cognitif, normatif ou pratique, qui structurent le champ de domination symbolique vécue par les plaignants. De tels déséquilibres cognitifs entre la mobilisation des savoirs accessibles et non-reconnus par les autres font penser à la dissonance cognitive de Festinger. La victime cherche à réduire un écart d'interprétation de la norme à travers deux questions : *de quoi s'agit-il ?* et finalement : *ai-je raison, ai-je tort ?* Les stratégies qui ont pour objet de réduire des tensions d'ordre comportemental ou des écarts pratiques répondent à diverses questions, par exemple : *quelles sont les actions possibles, quelles sont les actions souhaitées, quelles sont les actions accessibles, que peut-on faire dans cette situation, existe-t-il un registre d'action appropriée ?*

Or non seulement l'acte-même, mais aussi le processus d'objectivation de l'expérience discriminatoire ne peuvent se réaliser que par rapport à l'autre individu, ou un groupe d'individus, et en relation avec lui. Il s'agit de prendre conscience que « l'on est discriminé », ce qui, indépendamment du temps de latence, s'accomplit toujours par comparaison avec d'autres personnes dans la même situation. Il se peut que l'autre individu soit « absent » de l'acte-même et cela arrive souvent lorsque l'institution, l'organisation est mise en cause. Dans ce cas, nous avons affaire à l'individu « type », à l'individu « idéal » qui, dans l'imaginaire, représente la norme transgressée par l'acte de discrimination. Cet écart entre ce qui arrive à la personne discriminée et la norme est souvent défini comme *inégalité*, *injustice* ou comme *un état de déception, souffrance, surprise*. Cette prise de conscience se déroule à travers de multiples échanges et comparaisons qui composent le processus de construction de soi-même. Ce schéma peut être analysé à la lumière de la perspective de George Herbert Mead pour qui *le soi est moins une substance qu'un processus* (Mead, 2006).

Ainsi, en formant une réclamation, les victimes « transmutent » leur expérience de discrimination « privée » dans la sphère publique. Dès lors, celle-ci ne leur appartient plus tout à fait, elle devient un « fait public ». Dans de très nombreux cas, les institutions, les acteurs contactés sont alors investis comme un *espace de transaction* au sein duquel et à travers lequel la victime cherche non seulement à réduire, voire à résoudre son incertitude, mais aussi à « universaliser », « collectiviser », voire « publiciser » son litige avec pour principale ambition *qu'il cesse*.

Dans les nombreux dossiers de plaintes de victimes traités et les témoignages recueillis, deux principales situations à l'origine d'une mise en action des personnes ont été identifiées : soit *un acte ponctuel* dont le ressenti est suffisamment fort pour déclencher une réaction dans ce cas quasi immédiate, soit *la persistance voire la dégradation d'une situation* qui, à un moment donné, devient insupportable. Le "ras le bol", le sursaut vital engendrant alors une réaction.

Dans le premier cas de figure, soit la réclamation intervient suite à une situation interpersonnelle, perçue comme discriminatoire et cela entre dans le cadre d'une relation privée ou institutionnelle (« menaces », « injures », « humiliations », « moqueries » sont souvent exprimées dans les dossiers), soit elle intervient après la réception d'une réponse « négative » apparaissant comme discriminatoire (réponse négative suite à une demande de logement, d'embauche, de prêt, de financement, d'un accès à..., de scolarité etc..., réception d'une lettre de licenciement...). Soit enfin elle découle d'une « non réponse » (d'un DRH, d'un procureur, à une candidature etc.). Les réactions affectives, de type « coup de tête » semblent être toutefois rares, 10% des dossiers que nous avons exploités dans la précédente enquête ont été déposés dans la semaine qui a suivi les faits.

Dans le second cas de figure, la situation, à un moment donné, devient insupportable : c'est-à-dire la dégradation d'une situation physique (état de santé, épuisement), morale (dépression, détresse) ou d'environnement (conditions de travail, ambiance, voisinage, etc...), liée à l'accumulation de difficultés voire à l'impossibilité d'accéder à (des droits), d'avoir un (logement), de trouver un (emploi)... et/ou qui développe un sentiment d'injustice, d'impuissance, voire d'humiliation. Ce temps

de latence (entre le moment du fait vécu et le moment de la plainte) peut correspondre à 10 années et plus (8,9% de dossiers étudiés). Ceci donne à voir un fort contexte de concurrence dans l'accès aux ressources jugées normales pour la vie en société.

Il convient de préciser que les deux champs lexicaux les plus fréquemment utilisés dans les réclamations tournent autour du « refus de » (une seule fois ou bien cumulé) et de l'« insupportable » (la dimension du temps, de la durée étant ici importante).

La dénonciation d'une expérience de discrimination se situe donc entre ces deux extrêmes. En effet, soit la situation est immédiatement identifiée comme injuste, illégitime, voire discriminatoire et la personne se sent en droit de refuser, du moins de dénoncer cette situation, soit la personne s'installe dans une sorte de phase d'incompréhension de ce qui lui arrive, soit même parfois de culpabilisation, accompagnée aussi d'une incapacité à agir et ceci pour de multiples raisons notamment celles évoquées plus haut, et il lui faut attendre la phase ultime de sa capacité d'absorption, de « tolérance » etc... pour finalement décider d'agir, comme un ultime sursaut vital. Vient ensuite le moment de la recherche d'interlocuteurs compétents, fiables, légitimes pour intervenir dans le contexte d'expériences vécues. Or, et comme cela sera évoqué plus loin, une majorité de personnes cherchent d'abord à régler le problème « en interne », avant de recourir à une instance externe de LCD.

En même temps, cette mise en action ne repose pas sur les seules capacités individuelles des personnes à « objectiver » la situation, à comprendre qu'elles sont dans leur droit et ainsi à faire en sorte que les faits subis cessent. D'une certaine manière, on peut dire que le *climat social* (au sens large du terme) dans lequel cette situation/expérience s'inscrit favorise cette réaction, autrement dit la sensibilisation de l'environnement, des acteurs, des individus, d'une société dans son ensemble est porteur d'un effet de droit, d'un effet de non-discrimination.

**Le problème du climat social** semble être central à traiter si l'on veut avoir prise sur la régulation de la permissivité face aux pratiques de discriminations mais aussi lorsqu'il s'agit d'éviter l'abus (marginal) de posture de victime de discrimination de la part de personnes confrontées à des difficultés dans la progression de carrière ou dans l'accès à l'emploi.

Comme cela a été observé, l'institutionnalisation de la LCD, notamment par le vote de la loi fondatrice en 2001 et la mise en place de la Halde en 2004, a contribué à ce qu'au fil des années, non seulement le nombre de saisines a fortement augmenté mais que le temps moyen d'attente entre le moment où les faits se produisaient et le moment de dépôt d'une plainte (autrement dit la latence précédemment évoquée) se réduisait. De plus en plus d'individus ont ainsi porté plaintes dans l'année de production des faits. L'existence et la visibilité d'un espace dédié apparaissent donc propices au déclenchement d'une réaction.

*« Les campagnes de communication que Schweitzer a souhaité mettre en place en 2006-2007 ont fait exploser le nombre de saisines, de réclamations. »  
(Expert 4 en LCD)*

L'exemple récent des discriminations en raison de l'état de grossesse, expérimenté par la Halde, en constitue une excellente illustration :

*« On a une grosse problématique qui revient de façon récurrente et qui progresse depuis 2007, suite à la campagne de communication que la Halde avait faite sur les discriminations à l'égard des femmes, en raison notamment de la grossesse ou du congé mat'. D'ailleurs, on a réédité et on continue de diffuser le dépliant : « ne pas être discriminé en raison de sa grossesse ». ... On avait fait une campagne de communication là-dessus parce qu'on avait constaté avant 2007 qu'on avait aucune réclamation concernant les femmes. Pourquoi ? Parce qu'il n'y avait pas d'associations pour porter ça. ... Donc on avait fait une campagne de com' et on a eu une explosion des réclamations concernant les ruptures de période d'essai parce que j'ai annoncé ma grossesse, les discriminations au retour d'un congé maternité.[...] Il y a eu vraiment l'effet d'information de la Halde qui a fait en sorte que les femmes, au lieu de se résigner, prennent connaissance de l'information et de leurs droits. En plus, ça a été porté dans les journaux féminins, ce qui est extrêmement important. A partir de là, nos réclamations ont explosé. Le volume sur cette problématique continue de se maintenir car les dossiers que l'on a traités ont donné lieu à des contentieux. Les personnes sont allées devant les juridictions et l'on a obtenu – et l'on continue d'obtenir – de très belles décisions de justice, que ce soit au niveau prudhommal ou au niveau cour d'appel. J'en ai eu une il y a 15 jours par la cour d'appel de Montpellier : 246 000 euros de dommages et intérêts pour un licenciement au cours d'un congé parental. La presse s'en est emparée et ça a fait boule de neige. » (Expert 4 en LCD)*

Cette corrélation entre l'existence et la visibilité d'un droit, d'une institution, d'une voie de recours etc..., l'évolution de la jurisprudence et le déclenchement de réclamations se confirme dans de nombreux autres domaines ou champs. Le vote d'une loi, la création d'une institution, association etc... ouvrent des vannes, un champ des possibles, produisent un climat favorable, et permettent à de nombreuses personnes de se rendre compte d'abord de ce qu'elles ont pu subir (identification/objectivation),

puis de faire valoir leur droit, même si cela peut aussi générer un afflux de cas non justifiés.

Les représentants d'entreprises interviewés, ayant mis en place un dispositif *ad hoc* diversité et/ou de non-discrimination, voire ayant « seulement » signé la charte de la diversité ont confirmé cette relation de cause à effet, même si les cas qu'ils ont eu à gérer ne relevaient que peu souvent de discrimination proprement dite (en tout cas selon leur dire et c'est comme cela qu'elles les ont analysés et traités). L'entreprise instaure ainsi un climat propice à agir : elle donne à voir sa volonté, sa dynamique, son engagement envers la non-discrimination avec notamment un audit de ses pratiques RH, en investit également l'encadrement, et les salariés sont eux-mêmes en mesure de mieux identifier ce qu'ils peuvent subir, attendent davantage sur ce plan et « osent », se sentent en droit de procéder à une réclamation.

*« Les entreprises qui ont signé la charte diversité en premier se retrouvent dans nos premiers dossiers de réclamants ! »* (Expert 5 en LCD)

Un autre élément semble tout aussi propice à ce qu'une personne s'autorise, se sente en droit d'agir : l'environnement, la situation socio-culturelle et familiale. Il a pu en effet être identifié que la population « captive » des institutions de LCD bénéficiait d'un « capital social/culturel/personnel minimum ». Ce qui ne veut pas dire que toutes les personnes victimes de discrimination disposant de ce *background* culturel minimum engagent un recours. Ceci en constitue un vecteur favorable, mais pas suffisant. A l'inverse, ne pas bénéficier de ce capital social minimal semble accroître encore le degré d'inactivité, ou de non réactivité à ce sujet. Mais il s'agit là d'un champ d'interrogation novateur qui reste à explorer dans les

prochaines années. En tout cas, ces différents extraits d'entretien témoignent de la prégnance de cette dimension.

*« Oui... C'est parce que mon mari il a une bonne situation, etc. Je m'en fous après si je suis blacklistée dans le secteur des cosmétiques. » (Expert 4 en LCD)*

*« Ma femme est juriste de formation, donc elle connaissait un petit peu le raisonnement juridique disons. Je lui ai communiqué les pièces que j'avais. Bien entendu, on a monté ça ensemble mais le raisonnement juridique a été principalement son fait. .... » (Victime n°1)*

*« Généralement j'ai des gens qui sont capables de formuler, de venir aussi. Les gens qui sont totalement exclus ne viennent pas [...] Il y a toute une frange de la population qu'on ne voit pas, effectivement. Mais j'en ai hein ! J'ai des gens qui viennent me trouver, qui vivent avec des allocations misérables, qu'on ne veut pas leur verser parce que ceci, parce que cela. J'ai des gens comme cela, mais c'est vrai qu'il faut qu'il y ait un minimum de choses, de structuration de l'esprit des gens, pour qu'ils fassent la démarche de venir demander qu'on les aide. Ce n'est pas facile d'aider les gens. » (Expert 4 en LCD)*

*« Effectivement. On ne les voit pas du tout. Il y a ça, et puis on a beaucoup de réflexions au sein du pôle, ça nous énerve beaucoup... au niveau des catégories socio-professionnelles. On est que sur des cadres sup, franchement. Moi j'aimerais bien avoir la caissière qui est à temps partiel ! Mais ça je ne le capte pas, je ne le capte pas.....! » (Expert 4 en LCD)*

*« A la différence d'il y a quelques années dans ma formation et ma recherche d'emploi, jamais j'aurai pensé porter plainte contre X ou Y, parce que j'aurai pu être victime de discrimination, je veux dire à un moment donné ce n'était pas dans mes priorités, parce que la priorité c'est le vital, c'est le boulot en lui-même, c'est le logement en lui-même c'est l'école et puis on sait en plus de ça, que ça n'aboutit pas à grande chose, la réalité c'est cela aujourd'hui, il y a ce sentiment d'un certain nombre de personnes, pourquoi aller perdre du temps, il y a aussi l'aspect financier, parce que quand on a envie de porter plainte il faut avoir les moyens de payer un avocat, même si bon, il y a plein de choses qui existent, il faut avoir le temps, il faut avoir la tête, l'esprit libre pour faire ça. [...] La situation personnelle des gens, la situation sociale dans laquelle ils sont ne leur permet pas forcément de s'engager sur des poursuites ou des combats qu'ils n'ont pas envie de mener parce qu'ils ont suffisamment de combats au quotidien pour pouvoir faire manger leur famille, trouver un boulot, vivre dignement que leur priorité, même si c'est quelque chose qui est*

*dur à encaisser et qu'influe directement sur leur vie, il y a ce sentiment d'impuissance face à ça. » (Victime/Expert 2 en LCD)*

### *Registres des demandes formulées par les victimes*

Lorsque les victimes supposent que ce qu'il leur arrive relève de la discrimination, elles mobilisent implicitement ou explicitement les différents registres d'attentes formulées à l'égard de leur entourage et, notamment, à l'égard des acteurs publics présents sur le champ de la LCD. Quatre sous-ensembles de registres ont pu être identifiés.

*Le registre affectif* active le répertoire des sentiments d'injustice, de différences imposées, de souffrance, de douleur, de colère, etc. Ces ressentis ne sont pas forcément liés à un acte discriminatoire mais « la discrimination » peut être un mot qui couvre un grand nombre de sensations de « souffrance ».

En effet, ce registre affectif couvre toute une gamme de sentiments qui ne sont pas définis ou énoncés directement par les victimes comme découlant de la discrimination. Celle-ci, en tant que fait nommé et attribué à l'expérience vécue vient en général dans un deuxième temps, suite à un retour extérieur, d'objectivation par rapport au récit des situations vécues. Dans un premier temps les ressentis s'orientent vers une nomination en tant qu'injustice en général.

*« ...il y a un sentiment d'injustice, et on se dit qu'on en a marre quoi, et puis, c'est pas un nom qui doit être jugé, et on se dit que les mentalités auraient dû changer, et on a envie de pointer et de faire que cette entreprise soit montrée du doigt. Et puis même au final si j'avais été prise dans cette entreprise je n'aurais même pas voulu aller travailler, en sachant leur mentalité et leurs préjugés ça ne m'aurait pas fait envie d'aller. » (Victime n°3)*

Le constat des juristes des associations rencontrés est que un grand nombre de personnes viennent dans leur service pour leur faire part d'un sentiment d'injustice, ce ressenti n'est pas pour autant une discrimination, mais la banalisation du mot discrimination ou son usage tout azimut conduit une grande partie des usagers des associations spécialisées à considérer des actes ou des faits comme « discriminatoires ». Il s'agit donc, selon eux, de surinterprétation.

Dans le registre affectif nous pouvons dire que les diverses possibilités de situations conflictuelles au travail se mélangent, en réalité il y a une indéfinition qui voile la spécificité de chaque conflit sous un nom commun : « discrimination » ; dans ce sens le constat d'un grand public qui fait appel aux associations mais qui n'est finalement pas concerné par la discrimination au sens strict du terme révèle le pouvoir rassembleur ou englobant du mot « discrimination » et en même temps la grande difficulté de la traiter face à un public demandeur de solutions, de réponses relatives à une situation qu'ils ressentent comme injuste.

*« ...il y a de personnes qui se sentent discriminées parce qu'elles ont une origine étrangère alors que c'est essentiellement le travail qui ne convient pas, ou la manière de le faire... » (Expert 3 en LCD)*

*« La plupart des gens qui font appel à nous, pour la plupart leur situation ne relève pas de discrimination ni de racisme et sont des personnes à qui on va dire, en leur expliquant que leur cas on ne va pas le traiter... » (Expert 6 en LCD)*

Comme cela a été constaté, le mot discrimination a un effet communicationnel qui brouille la compréhension des faits discriminants par les acteurs impliqués et qui mène à une généralisation ambiguë des formes de situations conflictuelles. On pourrait même pousser l'interprétation jusqu'à parler d'un « effet tout discriminatoire ».

*Le registre du « croire »* permet d'aborder les faits discriminants de manière corollaire avec le ressenti. En effet les faits vécus comme violence ou injustice ont besoin d'être expliqués par les victimes afin de pouvoir conserver une certaine « intégrité subjective » ou une « cohérence » dans leur perception de la réalité de la vie vécue. Mais, souvent dans un premier temps, ces explications restent à un niveau individuel et parfois dans les cercles sociaux les plus proches de la victime. Cette recherche d'explication débute avec un constat assez généralisé : « *ce qui m'arrive n'est pas normal* ». Dans cette perspective, il y a une idée de la normalité qui est heurtée et qui doit être rétablie au moins de manière discursive ou symbolique, et dans ce sens il y a un essai de donner des explications de l'acte dont on se sent victime.

*« Le plus souvent les personnes qui viennent ont acquis le fait qu'elles sont victimes de discrimination, donc elles ne vont peut-être pas l'affirmer mais elles vont dire par exemple : je pense être victime de discrimination [...] les personnes selon leur ressenti nous disent : « il nous semble que », « voilà, je pense que », « je ne suis pas sûr mais ». »* (Expert 3 en LCD)

*« ...il nous a contacté on nous disant voilà ce qui m'arrive, voilà ce qui s'est passé, qu'en pensez-vous ? »* (Expert 6 en LCD)

Ces explications ne sont pas, en termes généraux, des sentences rigides mais plutôt des essais de compréhension qui ont besoin d'être corroborés, objectivés par un « expert » par un point de vue objectif, extérieur, non partial. On peut supposer que la plupart des cas de souffrance au travail restent à ce niveau, se contentant d'une approche subjective et circonscrite à la sphère privée, individuelle, familiale ou dans des cercles plus proches.

*« La situation personnelle des gens, la situation sociale dans laquelle ils sont ne leur permet pas forcément de s'engager sur des poursuites ou des combats qu'ils n'ont pas envie de mener parce qu'ils ont suffisamment de combats*

*au quotidien pour pouvoir faire manger leur famille, trouver un boulot, vivre dignement c'est leur priorité, même si c'est quelque chose qui est dur à encaisser et qu'influe directement sur leur vie, il y a ce sentiment d'impuissance face à ça.* » (Expert 7 en LCD)

Or dans les cas de discrimination « énoncée », le passage à une action revendicative qui puisse « rétablir la normalité heurtée » est une condition nécessaire pour l'objectivation des faits discriminants et leur éventuel traitement juridique.

*Le registre de « l'agir »* vise la mise en place d'actes contre la discrimination subie ce qui peut conduire l'éventuelle victime à prendre en charge seule ou avec l'assistance des autres, la situation d'anormalité dans laquelle elle se sent. En général, le passage à l'action commence par une mise en perspective de la situation au regard d'une autre personne, cette mise en perspective exige de l'individu la construction d'un récit cohérent qui montre les différents éléments composant la situation dite discriminatoire (ceci va être évoqué par la suite). Cette première mise en récit est le premier pas vers l'objectivation des faits. Pour l'individu il est important de répondre ou de réagir d'une certaine manière à l'acte d'injustice (voire de discrimination). Ce passage de l'expérience au récit se heurte au problème de la *double rupture herméneutique*, relative à *l'ambiguïté sémantique de la notion, l'incertitude qui plane sur la mobilisation rationnelle des stratégies et des savoirs acquis pour éviter la discrimination, mais aussi relative à des incertitudes qui marquent le positionnement identitaire des individus, le positionnement idéologique des acteurs sociaux et la capacité de grandes institutions (État, Cour de Justice...) à les sécuriser* (Bogalska-Martin, 2012, p. 226).

Toutefois la prise de contact et la mise en récit font partie du premier pas vers la mise en place d'un dossier de recours pour discrimination, cependant il faut traverser le passage de « l'expertise » et du prédiagnostic pour pouvoir enfin constituer et nommer juridiquement un acte comme discriminatoire. Notamment il faut considérer que la situation doit pouvoir être considérée comme « traitable » dans le cadre de l'application de la loi.

*« On a suffisamment d'expérience pour voir à quel moment il faut faire le travail de qualification juridique, donc si on a les éléments ou pas, est-ce que ça rentre dans une qualification ou pas. [...] en fait on ne peut pas envoyer quelqu'un en justice, on ne peut pas condamner quelqu'un en justice s'il n'y a pas le texte qui le prévoit, et le texte du code pénal décrit les situation, donc on doit se retrouver dans cette description, si on n'est pas dedans on ne peut pas aller plus loin, on ne peut pas faire quelque chose ou alors si on estime qu'on y est, il faut apporter les éléments, si on n'a pas les éléments, on peut avoir des débuts, donc on se met à réfléchir posément est-ce qu'on peut les avoir ou pas, on y va ou on y va pas. » (Expert 6 en LCD)*

Il faut considérer que la mise en place d'un dossier juridique est soumis lui aussi à une requalification, à une réorientation vers d'autres structures, voire à une mise en cause de la pertinence de mettre en place une procédure juridique pour discrimination. Parfois le fait même de mettre en récit les faits que les individus croient être discriminatoires permet un changement de perspective grâce à l'interaction avec un acteur extérieur.

*« Dans les dialogues, dans les entretiens que nous avons avec ces personnes on arrive à requalifier les situations qui sont exprimées comme étant de la discrimination mais qui en fait, souvent relèvent plus de problèmes d'accès au droit, de méconnaissance du droit, d'une inégalité sociale, très souvent. On a souvent de gens qui nous disent : « voilà je ne comprends pas, mon collègue il est là après moi, il a réussi à accéder à tel ou tel poste. C'est en raison de mes origines arabes que je ne peux pas accéder à ce poste, je suis sûr » et puis simplement en discutant avec la personne on se rend compte que l'autre personne en elle-même n'a pas du tout le même parcours, qu'elle est souvent plus diplômée et du coup on arrive à resituer les choses et là on a presque l'impression que la discrimination est le principe [...] elle cache d'autres*

*phénomènes, l'inégalité sociale en particulier, et ça c'est difficile à faire comprendre.» (Expert 3 en LCD)*

Cependant lorsque suite à la mise en récit, d'une situation qui semble être discriminatoire au regard des textes de loi, une procédure d'examen se met en place afin de constituer une suite logique et « fondée » d'éléments de preuve, une nouvelle mise en récit s'opère, cette fois-ci pour construire un « récit juridiquement acceptable ».

*« On voit ce qu'on a, on regarde les choses du début à la fin, est que c'est suffisamment clair ?, est-ce que pour chaque chose, pour chaque argument, est-ce qu'on peut les justifier ?, est-ce qu'on a quelque chose de concret pour les justifier : un témoignage, un écrit, quelque chose, un élément concret qui vient justifier, corroborer, étayer ? et on fait comme ça la liste et si on trouve qu'à chaque fois on a des arguments, est-ce qu'on a quelque chose ?, si on n'a pas quelque chose, est-ce qu'on peut l'avoir ?, comment on peut l'avoir ?, est-ce que ça pourra être accepté par le juge ? et là on décide aussi vers qui on va, parce que si on décide d'aller aux prud'hommes on est dans le cadre d'une procédure civile, et là un élément de preuve on ne peut pas l'amener comme ça... la bonne foi pèse beaucoup, on ne peut pas se procurer un élément de preuve par un moyen qui serait pas réglementaire, je ne trouve pas le terme exact... tandis que si on va en correctionnelle, il y a le principe de la liberté de la preuve. Ensuite dans un premier temps on passe par le filtre du parquet sauf pour les citations directes, le parquet va examiner les éléments, et va décider si il peut les prendre en compte ou pas, et éventuellement, compte tenu de la manière dont l'élément a été obtenu, doit entendre toutes les parties. Là toutes les parties doivent être entendues pour qu'elles puissent discuter de l'élément de preuve en question. Si on n'a pas les éléments, c'est compliqué. Mais on a le déroulé des faits qui nous ont été racontés, est-ce que ça semble crédible ou pas ?, donc le fait d'avoir à chaque fois des éléments matériels pour étayer ça compte, et si on ne les a pas on doit s'interroger sur la crédibilité du fait. C'est important, on est obligés de le faire pour tout.» (Expert 6 en LCD)*

La mise en action des victimes est alors modulée et « contrôlée » par divers acteurs intermédiaires, notamment les services juridiques, de conseil, les avocats, associations et institutions publiques, qui mettent en forme et traduisent un ressenti et un discours dans un langage technique

et homogène propre au traitement républicain des conflits. Dans ce processus de transformation du discours, les victimes sont dépossédées de leur liberté d'action, ou plutôt elles transfèrent leur droit d'action aux « experts » afin de légitimer et objectiver leur expérience d'injustice et la faire acter/reconnaître comme discrimination.

Si cette mise en action n'assure pas très souvent un résultat satisfaisant pour la victime, elle octroie une légitimité majeure à la démarche revendicative.

*Le registre de la « reconnaissance »* qui recouvre les actions et discours de victimes se manifeste en dernier lieu, mais n'est pas moins important. Souvent le sentiment d'injustice naît d'une forme de déni de reconnaissance des personnes qui se sentent victimes de discrimination. Nos entretiens montrent qu'une partie importante du public des associations qui luttent contre les discriminations sont des personnes qui ressentent une forme de mépris à leur égard et qui interprètent la réalité par ce prisme. La base du phénomène de la discrimination « hors les barreaux », celle qui est souvent « exprimée » par la plupart des personnes qui se sentent concernées mais qui ne trouvent pas de confirmation juridique, est le manque de reconnaissance d'une situation d'inégalité.

*« On avait beaucoup de gens qui partaient frustrés en disant voilà on n'est pas reconnus, on est traités comme de la merde, comme moins que rien, on est traités comme des citoyens de seconde zone. Parce que ce qu'on ne doit pas oublier c'est que notre public c'est un public de gens qui habitent dans les quartiers populaires [...] C'est un public qui [...] n'est pas analphabète mais souvent illettré, qui n'est pas capable d'écrire tout seul, qui ne sont pas capables, ainsi de suite[...] ce sont de gens qui disaient il n'y a pas la République, qui sont français, ce sont de gens d'origine étrangère mais qui ont la nationalité française, qui disaient : « voilà, après on s'étonne qu'il y ait des gens qui fassent ci ou ça, c'est normal parce qu'on n'est pas reconnus dans nos droits .» (Expert 6 en LCD)*

Or, ce qui est soulevé par les personnes interrogées n'est pas seulement la reconnaissance d'une situation d'inégalité « systémique » mais une reconnaissance des situations particulières, au-delà des éventuelles compensations ou indemnisations (même si généralement celles-ci semblent être la conséquence logique de la reconnaissance).

*« ...ce que je demande est simple : la reconnaissance écrite de ma souffrance, donc de la violence que j'ai subie, due par ailleurs à un management inadapté, ... »* (Victime n°5 - Lettre à l'attention du PDG - Procédure en cours)

Il semble important pour les victimes de rendre publique la situation « anormale » qu'elles ont vécue, et de rendre public le récit sur les causes et les coupables d'une telle situation. La mise en récit alors rendue publique permet une première reconnaissance qui peut conduire à la procédure juridique, mais le seul fait d'être pris en compte et de construire un dossier permet de remettre un certain ordre dans l'interprétation de la « normalité » heurtée par l'acte discriminatoire.

*« Ca pointe du doigt l'entreprise, même si c'est infime, moi ça m'a permis de parler autour de moi. D'un côté c'est un soulagement même si ça n'a pas donné suite, au moins il y a de choses qu'ont été faites et ça n'a pas passé à la trappe. [...] le top ça aurait été d'avoir bien pointé du doigt mais bon... »* (Victime n°3)

*« Il y a aujourd'hui chez moi une réalité que les choses se sont complètement banalisées, maintenant avec le recul, je sais qu'aujourd'hui, ma manière à moi de répondre à toutes ces difficultés en termes de discrimination, que je peux vivre directement, c'est que je peux moi engager, sur ces questions-là, c'est partager, échanger avec les gens sur ces questions directes... par contre aujourd'hui si je dois être confronté à une situation que je considère grave en termes de discrimination, j'adopterais un autre comportement, même si je n'attendrais pas grande chose. Au moins symboliquement pour moi aujourd'hui, ça sera important de marquer les choses, judiciairement s'il le faut. »* (Victime n°1)

Il semble donc indispensable de prendre en compte la reconnaissance de la souffrance et de la dignité de la victime ; comme une première étape à franchir pour résoudre les conflits associés à la discrimination. Souvent la discrimination est présentée comme une succession de « petites choses », une ambiance, un sentiment de traitement différent, un regard porté sur l'autre.

*Une attente/perspective : reconnaissance symbolique  
et effectivité de l'Etat de droit*

Le sens qui se dégage de cette analyse des attentes formulées explicitement ou implicitement par les victimes est complexe, mais globalement il transparaît comme une forme d'interpellation de l'action des autorités publiques.

Avant tout, et comme cela a été démontré, l'objectivation de l'expérience vécue est sa reconnaissance symbolique. L'étude des demandes de réparation exprimées par les victimes dans les réclamations formées auprès de la Halde est venue confirmer le caractère incertain et protéiforme de ce phénomène. L'incertitude plane également sur ce que la victime peut demander, d'autant plus qu'elle n'est pas sûre de la qualification même des faits décrits comme relevant de la discrimination. Les plaignants ne savent pas quoi demander, sauf à dénoncer les faits et les situations jugés, avec l'incertitude liées à ces jugements, discriminants (et bien sûr leur arrêt). Il s'agit avant tout de demande d'informations, de conseils, d'éclairages sur les droits, les recours possibles. L'ensemble de ces attentes correspond à un besoin d'objectivation. Il s'agit également d'une demande d'aide,

de soutien, pouvant aller jusqu'à la formulation d'une requête d'intervention, de règlement du problème et de réparation.

Le plus souvent aucune demande de réparation n'est formulée, encore moins sous forme de réparation financière, ou quand elles le sont, elles demeurent très imprécises et seules les situations sont exposées. Il arrive qu'il soit demandé de *modifier les pratiques* ou de *faire cesser de tels actes*, voire d'être *informé de ses droits ou réhabilité dans ses droits*. Les seules demandes de réparations explicites concernent en fait des préjudices qui apparaissent « quantifiables » en termes de carrière, de rémunération etc... comme par exemple dans les cas de discrimination syndicale ou liée à la carrière avec des incidences directes sur la progression professionnelle et donc salariale des personnes concernées. Est-ce que cela revient à dire que la discrimination n'est pas « réparable », du moins en termes financiers ? Ou que son préjudice n'est pas estimable ? Ou encore que les personnes attendent surtout une validation de la nature de la situation vécue, une reconnaissance des faits subis et que ceci leur « suffit » et constitue une réparation symbolique ?

De même, lorsque le préjudice ne « peut » être imputé « qu'à » une dimension personnelle, morale, on voit bien les limites de l'exercice. Ceci ramène d'ailleurs à la question du harcèlement moral. A combien évaluer un tel préjudice ? En fonction des personnes et de leur capacité à « absorber » de tels actes, comportements... ? Ceci renvoie aussi à la complexité du phénomène et à sa difficulté à en saisir les préjudices qui fragilisent la situation de la victime.

Le résultat minimaliste escompté « de l'*agir faible* » (Châtel & Soulet, 2003) est l'obtention d'une objectivation et d'une reconnaissance du fait discriminant, puis éventuellement du statut de victime. Ceci sans que le mécanisme à l'origine de la discrimination soit mis à mal et sans que la personne obtienne une réparation du préjudice subi et sans que le « discriminant » soit sanctionné. Cette reconnaissance peut constituer le premier pas vers une nouvelle forme d'identification sociale – *je suis quelqu'un*, ou encore, *je me suis pas trompé j'ai bien vu il s'agit de la discrimination*.

Cette enquête confirme complètement la dimension symbolique de l'action engagée par les victimes et de leurs attentes.

*« Je leur pose toujours la question en fin de conversation : « Qu'est-ce que vous attendez des services du Défenseur ? » En général, c'est : « Que ça s'arrête, que je puisse reprendre mon poste... » Des choses comme ça, des choses très claires et très basiques. Ou certains : « Me soutenir face à mon employeur, m'aider à prouver ce que je dis ». Maintenant, il y en a quand même certains qui demandent quelque chose. J'ai eu plusieurs dossiers ces derniers temps de gens qui disaient : « Finalement, j'ai subi un préjudice important... » Et ils demandaient des réparations formulées et chiffrées. C'est rarissime mais ça m'est arrivé un petit peu plus. » (Expert 5 en LCD)*

*« Généralement, on n'a pas de demande. On n'a pas de demande. C'est simplement le constat de la discrimination [qui est demandé]... Oui. Bien souvent c'est cela. C'est la demande d'une reconnaissance par une institution de la République, qui puisse dire : « Vous avez été discriminé ». » (Expert 4 en LCD)*

*« Mais moi je suis une victime ! Je n'ai pas à démontrer tout comme ça ! Il faut qu'ils fassent leur travail et qu'ils fassent l'enquête. Moi je ne suis pas policier. Comment je peux prouver les choses ? Si ce que je dis s'avère faux après l'enquête, si j'ai menti, je veux bien être sanctionné ! ...Depuis que cette affaire a commencé, personne n'est venu nous poser de questions. S'ils veulent savoir*

*si c'est la vérité ou pas, ils n'ont qu'à venir nous poser des questions ! Et alors il faut aussi amener les deux parties à s'expliquer, à se confronter.»*  
(Victime n°2)

*« Je pense que ce n'est pas la meilleure des procédures. Parce que d'abord elle n'est pas contradictoire. Parce que la Halde a communiqué de toute évidence à mon employeur mon dossier (ma plainte avec le dossier). Et mon employeur a répondu ; je n'ai jamais eu communication de cette réponse. Donc il y a là un déséquilibre que je trouve inadmissible. De plus, on a eu très nettement le sentiment que des pièces que j'ai communiquées à la Halde ont été utilisées par mon employeur contre moi aux Prud'hommes. Par conséquent, la Halde a donné des arguments à la partie adverse, à mon employeur, sans me donner la possibilité de faire de même.... Donc ils ont eu des échanges avec mon employeur, ils ont communiqué beaucoup plus d'informations que ce que moi j'ai eu. Je n'ai rien eu de la Halde, hormis leur décision. Donc je considère qu'il y a là un désavantage très net pour le salarié, qui se fait au profit de l'employeur, sans pouvoir répliquer. Donc je considère que la Halde est une mauvaise procédure, une perte de temps et d'énergie. Il vaut mieux s'adresser à des structures soit paritaires soit carrément à la justice du travail.»*  
(Victime n°1)

*« Nous bénéficions, en matière de discrimination, de l'aménagement de la charge de la preuve. Malgré cela, la preuve reste très difficile à apporter et on a du mal à emporter la conviction du juge. »* (Expert 4 en LCD)

On constate donc que derrière cette dimension symbolique, il s'agit en fait d'une demande d'application du droit, d'effectivité de l'Etat de droit en matière de non-discrimination, autrement dit les personnes sont dans l'attente du respect du principe de non-discrimination et à travers lui des dispositions effectives prévues par le droit positif (notamment l'aménagement de la charge de la preuve).

## **LE FAIT DISCRIMINANT ET L'ACTION – positionnement des entreprises**

Dans nos sociétés il n'est pas facile pour une personne qui s'estime victime de discrimination de porter plainte et trouver des interlocuteurs fiables pour la reconnaissance de ces faits à l'intérieur de l'entreprise. S'il est évident que l'action, le positionnement des entreprises ne peut, selon leur taille, s'inscrire ni relever des mêmes objectifs et moyens d'intervention, une chose est également sûre, instaurer a minima une dynamique non-discriminante est à la mesure de tout entrepreneur et affaire de volonté, même si la priorité demeure aux enjeux économiques et si le temps à y consacrer est variable. Par ailleurs, si la dimension « systémique » et la volonté du traitement du caractère « incertain » de la discrimination semblent plutôt par « essence » l'apanage des grandes entreprises aux process de management et de RH très complexes, les pratiques discriminantes de type « interindividuelle », en lien avec une personne déterminée, peuvent se trouver dans toute entreprise, quelle que soit sa taille.

*« Je pense que, dans les petites entreprises, les gens sont plutôt en butte à une personne déterminée alors que dans les grosses entreprises, c'est plutôt un système... C'est très différent. » (Expert 4 en LCD)*

## 1. Les enjeux de la lutte contre les discriminations dans les entreprises

Ainsi, progressivement, pour les raisons expliquées plus haut, de nombreuses entreprises s'installent dans une fonction d'acteur « agissant » contre les discriminations et, avec plus de conviction encore, en faveur de la diversité. Pourtant elles ne sont pas également dotées en moyens, en compétences, pour conduire des actions efficaces. Elles ne nomment pas de la même manière le problème, ne choisissent pas des objectifs identiques, ne développent pas les mêmes actions, ne mettent pas forcément en place une fonction dédiée ou ne l'inscrivent pas, ni la dénomment de la même manière dans l'organigramme de l'entreprise.

Globalement l'accent est souvent mis sur les *pratiques de prévention*, l'état des lieux des *process* RH, l'initiation du personnel à ces questions, ce qui peut conduire ces entreprises à organiser des séances de formation plus ou moins importantes et généralisées à l'ensemble du personnel. Les *pratiques de communication* autour de ces sujets constituent un volet important du « mode d'agir » adopté par le monde entrepreneurial. Ce n'est donc pas par hasard que parmi nos interlocuteurs, certains d'entre eux étaient référents « relation presse » (pour les grandes entreprises).

Or, la première difficulté des entreprises interrogées est d'identifier les problématiques dont il faut se saisir pour avancer sur le chemin de la régulation des problèmes que pose le respect de la loi sur les discriminations. Les éléments présentés ci-après proposent une synthèse du processus de régulation et des enjeux inhérents au traitement de la discrimination au cours de ses différentes phases : recueil/repérage –

objectivation/qualification – régulation/traitement. Ils pourront servir de base à l'établissement de fiches méthodologiques à l'attention des acteurs.

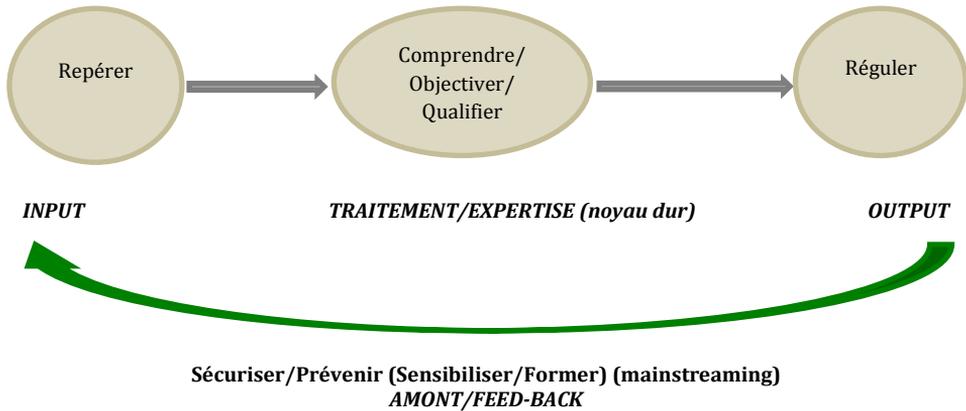


Schéma 1. Le processus de régulation de problèmes liés au traitement de la discrimination

Tableau 1. Descriptif du processus de régulation

Descriptif du processus
<p><b>PROCESSUS GLOBAL : étapes/points clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Objet cible</i> : discrimination et/ou harcèlement</li> <li>. <i>Publics cibles</i> : interne à l'entreprise : victimes, témoins ; externe : candidats au recrutement</li> <li>. <i>Information/communication</i> (supports multiples : courrier, affiches, plaquettes, mail, ...)</li> <li>. <i>Moyens proposés</i> : interne/externe               <ul style="list-style-type: none"> <li>Voies d'alerte interne (hiérarchies, DRH, syndicats, IRP, référents, comité ad hoc, etc.)</li> <li>et/ou externe (plateforme de recueil ad hoc)</li> <li>Procédures de traitement et de qualification : personne/instance/structure ad hoc et degré d'interventions proposées : écoute/recueil, information, conseil, orientation, investigation,</li> <li>Niveaux de régulation : sanctions, recours acteurs externes, actions correctives, réparation, suivi...</li> <li>Traitement des infos/données : archivage, accès, confidentialité...</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>INPUT : Outils de repérage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Enquête interne, bilan d'opinion, livre de recueil dédié</li> <li>. Entretiens annuels</li> <li>. Bilan social</li> <li>. Etude dossiers carrières, testing recrutement...</li> <li>. Voies « classiques » : syndicales, IRP, hiérarchiques</li> <li>. Voies « dédiées » : Structure d'écoute, de recueil, d'alerte, référents internes, formulaire en ligne, adresse email, numéro de téléphone ad hoc</li> <li><b>Enjeux de confiance, de neutralité, d'impartialité vis-à-vis des salariés</b> (victimes/mis en cause)</li> </ul>

*« Il y a une certaine défiance, méfiance plutôt, des salariés vis-à-vis d'une cellule comme celle-là. Ils se disent : « Qu'est-ce que c'est ? » ... Il faut que la structure devienne de moins en moins apparente, qu'elle fasse plutôt partie du paysage, qu'elle soit plutôt neutre, pour que les gens osent se tourner vers elle. (Grande entreprise labellisée n°1)*

**Gestion des effets « induits » :** « confusion » discrimination avec conflits interpersonnels sans « motifs » discriminatoires, délation, vengeance...

### NOYAU DUR : phase d'objectivation, de qualification

. **L'entretien** : un espace d'expression indispensable

. **Contexte à instaurer** : Précision, Sécurisation, Ecoute, Reformulation, Mise en ressource

. **Points clés (écrit, récit) :**

*Qui émet la réclamation*

*Qui est mis en cause (situation dans entreprise...)*

*Quelques documents basiques (contrat de travail, fiches d'évaluation...)*

*Comportements dénoncés, description, point de départ, évènements marquants, chronologie, documents (traces), sonnettes d'alarme tirées, témoignages*

*Critère(s) mis en avant*

*Attentes*

*Autres démarches intentées...*

. **Qualification à l'aune de** : Attention ne constitue pas une discrimination, toute inégalité de traitement, toute injustice, injures, actes de violence pas isolément constitutifs de discrimination

La discrimination relève d'un triptyque :

- un traitement moins favorable dans une situation comparable (passé, présent...)

- dans un domaine déterminé par la loi (emploi, logement...) et/ou d'un comportement prévu par la loi (refus de location, ...)

- en raison de critères discriminants définis par la loi (origine, âge...)

. **Enjeu d'expertise et d'impartialité** (processus de qualification et traitement (recours)) : objectivation de la discrimination, accompagnement, postures vis-à-vis des publics, connaissance du droit, des voies de recours, argumentation du recours,

Et de « sécurisation » de la procédure de qualification : dispositif d'appui paritaire, éthique, juridique (pôle d'avocats...) ...

. **Moyens d'action à déterminer** (jusqu'à l'investigation ?)

. **Acteurs impliqués** : multiplicité, parité gage d'objectivité et de neutralité

### OUTPUT : Enjeu de régulation

. **Jusqu'où l'entreprise s'autorise-t-elle à agir ?** sanctions, mobilité, recours acteurs externes, actions correctives, réparation, suivi...

. **Quelles voies « d'appel » pour les parties prenantes ?**

### AMONT et FEED BACK du processus : approche intégrée (ou mainstreaming)

*« Il faut que cela soit une vigilance de tous les acteurs » (Expert n°2)*

**Plusieurs niveaux d'intervention possible :**

- Sensibiliser, impliquer les acteurs de l'entreprise

- Mettre en place outils de « repérage » auprès des salariés et interroger les process RH (transparence, objectivité, traçabilité, sécurisation juridique)

- Intégrer des actions dans les procédures RH, de management, dans les négociations, contractualisations...

## 2. La neutralisation du biais discriminatoire dans les processus de ressources humaines, un « effet label »

Comme le traitement « frontal » de la discrimination par les entreprises est difficile à aborder voire à inventer en interne et de manière indépendante, l'engagement dans les procédures d'obtention du label diversité offre aux acteurs entrepreneuriaux un bon cadre et un modèle de *process* à mettre en place pour se saisir de la question.

### *Neutralisation vs action, quelle position du curseur ?*

Première exigence posée par le législateur dans le label, l'égalité de traitement des candidats et des salariés impose une revue des démarches, méthodes, et outils de ressources humaines. Or la démarche de labellisation semble être considérée par la plupart des personnes interrogées comme un très bon mécanisme d'objectivation de la question de la discrimination ou son absence, car soumis à un cahier des charges clair qui doit être mis au point dans et par l'entreprise. Les services concernés sont invités à traquer les éventuels biais discriminatoires en objectivant et formalisant autant que possible les différentes étapes du recrutement et de la carrière (annonce, examen des CV, entretien, avancement, promotion, formation, mobilité, etc.). Or, au-delà de l'évidence du principe, les pratiques et les « accommodements » avec d'autres impératifs divergent parfois.

*« Jusqu'à présent le seul outil était la charte mais sans aucune exigence, cependant avec la mise en place du label et le cadre du cahier de charges, cela aide beaucoup les organisations, il faudrait que ça aille bien plus loin, il faudrait que ce soit une norme, car le label s'inscrit dans le cadre d'une*

*démarche de progrès, c'est-à-dire que ce n'est pas grave si l'entreprise ne répond pas à tout, mais qu'elle se mette en marche, ce qui est légitime, car elle s'engage dans les années à venir à répondre à toutes les exigences du cahier des charges, sur l'ensemble de ses établissements, ce qui n'est pas évident. Le label est principalement tourné RH du coup ça permet aux entreprises de se réinterroger sur leur façon de fonctionner, ce qui compte est le questionnement. C'est une démarche qualité. » (Expert 1 en LCD)*

Cependant ce cahier des charges et la mise en place des procédures exigées ne sont pas un gage d'efficacité dans le prélèvement/repérage des plaintes, car l'usage des divers dispositifs de la part des salariés n'est pas assuré par la seule mise en place d'une cellule d'écoute ou de systèmes d'alerte.

*« La limite de l'exercice du label c'est que si une entreprise veut faire semblant de, c'est possible, car elle peut avoir toutes les procédures requises et ne pas les appliquer, personne ne vérifie les résultats, mais seulement leur mise en place. Notamment cette limite se ressent par rapport à la confiance des salariés, est-ce qu'ils ont confiance pour faire appel aux procédures mises en place ? pour déposer un cas en interne ? » (Expert 1 en LCD)*

Lorsque le cahier des charges du label est mis en place, les entreprises rencontrées doivent ainsi purger les annonces et profils de poste de toute référence à un critère prohibé par la loi, sauf lorsque la médecine du travail constate certaines incompatibilités physiques. Elles s'engagent également à diffuser et publiciser largement ces annonces (site institutionnel du groupe, Pôle emploi, APEC, réseaux sociaux spécialisés, cabinets de recrutement, intermédiaires de l'emploi associatifs, etc.).

Ces principes d'égalité de traitement et de diffusion générale des offres sont toutefois concurrencés (ou substitués) par des initiatives plus volontaristes s'apparentant à des formes de discrimination positive ou des procédures de recrutements ciblés sur certains publics. De plus, certaines offres d'emploi sont (logiquement) proposées préalablement aux seuls salariés de l'entreprise afin de favoriser la mobilité interne.

***Niveau d'intervention privilégié par le label : accessibilité des offres d'emploi***

*L'accessibilité des offres apparaît en effet fondamentale : bien qu'elle ne soit pas saisie par la loi, la discrimination opère avant tout de façon systémique, en écartant des procédures de recrutement plus ou moins confidentielles des candidats qui ne bénéficient pas des réseaux et savoir-faire pour y accéder. Ces efforts de diffusion sont donc à encourager (voire à prescrire).*

Concernant la phase de recrutement proprement dite, on note que peu d'entreprises labellisées ont mis en œuvre la procédure d'anonymisation du CV et des candidatures. Celles qui ont doublé leur procédure classique d'une procédure anonyme en ligne, comme La Poste, relèvent que la seconde demeure très peu utilisée par les candidats. Pour expliquer leur opposition à cette mesure pourtant rendue obligatoire par la loi (artificiellement, faute de décret d'application), il est arrivé que l'enquête mentionne l'étude selon laquelle l'application du CV anonyme pénaliserait au final les candidats d'origine étrangère dans l'obtention d'un premier entretien en privant les recruteurs de la possibilité d'« excuser » un type ou un niveau de formation moins prestigieux ou encore une moindre expérience par l'origine sociale et géographique déduite du CV<sup>13</sup>, alors même que les résultats de cette étude sont fortement contestés par des spécialistes de la discrimination à l'embauche.

***Niveau d'intervention privilégié par le label : processus partenarial avec les services décentralisés***

Il apparaît maladroit et contre-productif d'imposer aux services opérationnels décentralisés, souvent directement en charge du recrutement, une remise à plat autoritaire et uniforme des outils qui viennent d'être énumérés. Cette opération doit au contraire fournir l'occasion d'un *travail partenarial* du service des ressources humaines avec l'ensemble des services concernés en vue d'une redéfinition des postes, des exigences et des attendus vis-à-vis des candidats. De plus, la technicité des emplois impose une adaptation de certains volets de ces outils d'évaluation, dont les services opérationnels doivent être laissés maîtres.

<sup>13</sup> Consultable en intégralité ici : <http://www.crest.fr/images/CVanonyme/rapport.pdf>

Plus généralement, les entreprises rencontrées, qui se présentent comme vertueuses en la matière, préfèrent disposer de l'identité et des caractéristiques « sociales » du candidat afin de recourir en toute connaissance de cause à des formes d'action positive (au-delà du seul critère légal du handicap dans ce domaine).

Les entreprises s'attachent donc bien plutôt à former et sensibiliser les agents en charge du recrutement au droit de la discrimination et au rôle des préjugés et stéréotypes<sup>14</sup>. Surtout, elles inscrivent la procédure de recrutement qu'ils conduisent dans un cadre écrit, objectif, formaté, soumis à une traçabilité (méthodes de comparaison des CV, grille d'entretien, fiches d'évaluation des candidats, grille de notation des salariés pour l'avancement, synthèse écrite de l'évaluation du supérieur, etc.).

Certaines entreprises étudiées avaient également modifié la composition des jurys de recrutement, souhaitant notamment contrer le phénomène d'homophilie qui amène les recruteurs à privilégier les candidats leur ressemblant d'un point de vue académique mais aussi culturel, ethnique, physique. Ainsi, Groupama impose des jurys paritaires hommes/femmes. De nombreuses entreprises s'assurent qu'un représentant du service des ressources humaines central soit présent aux côtés des chefs de site ou de service. Chez Casino, le recrutement est centralisé et effectué par des CSP (centres de ressources et de suivi partagés) en ce qui concerne les cadres et les métiers en tension (par exemple les métiers de la restauration) alors

---

<sup>14</sup> Ces sessions de formation sont souvent confiées à des cabinets extérieurs. La suite de l'enquête s'attardera sur le positionnement et la vision des inégalités et des différences « raciales » véhiculées par ces acteurs au sein du monde de l'entreprise.

que les autres recrutements sont confiés à l'échelon local dans le cadre des procédures décrites plus haut.

Cette remise à plat des procédures RH va jusqu'au renouvellement des outils de sélection de profil (qu'il s'agisse du recrutement ou de l'avancement interne), par l'introduction de méthodes davantage centrées sur les savoir-faire, les compétences en situation, les aptitudes logiques des individus (« méthode des habiletés », MRS, etc.).

Le recours à ces méthodes alternatives repose sur plusieurs idées :

- que cela peut éviter certains biais discriminatoires et stéréotypes dans la confrontation unique et directe avec le jury de recrutement,
- que les qualifications scolaires et institutionnelles ne garantissent pas que le candidat réponde le mieux aux exigences du poste,
- que la focalisation sur celles-ci renforce les inégalités dans la mesure où certaines populations sont durablement et majoritairement exclues des filières et diplômes les plus prestigieux.

Observons que ce faisant l'entreprise sort complètement du principe de non-discrimination et d'égalité de traitement, tandis que le discours public, bien ancré chez les groupes sociaux populaires et immigrés, continue de valoriser l'école et le diplôme comme moyens d'insertion professionnelle et d'ascension sociale qui reposent sur l'égalité de traitement et qui tient compte des mérites. L'entreprise entre ici dans une logique d'anticipation et de réparation des inégalités sociales telles qu'elles se présentent (proche de la discrimination positive) à elle qui peut être en tension avec le paradigme républicain. Alors que de plus en plus d'enfants d'immigrés (notamment

les filles) intègrent les filières prestigieuses de la méritocratie républicaine scolaire, comment justifier le choix de certaines grandes entreprises de choisir d'autres référentiels, plus aléatoires et vagues ? Le problème de philosophie politique posé ici n'est pas anodin.

Ensuite, il faudrait examiner dans quelles mesures ces nouvelles méthodes de recrutement redistribuent effectivement les cartes en faveur des compétences et savoir-faire de ceux qui ne possèdent pas la « bonne » étiquette scolaire. Ne sont-elles pas avant tout apprises et valorisées dans les grandes écoles de commerce ? Ne mobilisent-elles pas des compétences littéraires, mathématiques et logiques davantage présentes chez les candidats par ailleurs dotés d'un fort capital culturel ? Sont-elles si spontanées qu'on veut bien le dire quand on sait que les candidats externes et internes (qui en ont les moyens) s'y entraînent pendant des semaines, gageant sur la répétition des formes d'énoncés et des exercices ?

***Niveau d'intervention privilégié par le label : collégialité et formalisation des systèmes de recrutement***

La recherche d'une « diversité » et d'une représentativité parfaite des jurys de recrutement (par rapport à la population de l'entreprise ou à la société française en général ?), impliquerait une recherche sans fin du particularisme non-reconnu.

Surtout, il y aurait une certaine incongruité à revoir les outils de ressources humaines pour faire en sorte qu'ils n'appréhendent que la compétence du candidat tout en sélectionnant les recruteurs sur d'autres critères que celui-ci. En revanche, les entreprises de toute taille doivent rechercher la collégialité du jury et la formalisation des motifs du recrutement, de même que l'information du candidat quelle que soit la décision finalement arrêtée.

Soulignons enfin que la problématique de l'égalité de traitement se complexifie paradoxalement après le recrutement tant le mouvement en faveur de l'individualisation et de la modulation de la rémunération, de la formation, et de la mobilité des salariés est aujourd'hui puissante. La tension

entre ces deux impératifs – juridiques et managériaux – ne saurait se résoudre uniquement par des actions de sensibilisation sur la permanence de « stéréotypes et préjugés » au sein des équipes de travail et des managers.

Toutes ces méthodes de gestion de carrière de plus en plus individualisées supposent l'expression de la volonté de l'individu concerné. Or ce dernier, lorsqu'il se croit appartenir au groupe exposé à la discrimination, ou lorsqu'il a le sentiment d'être discriminé, peut rester très passif en tenant à se protéger contre les jugements (supposés défavorables ...) que toute la procédure d'avancement, ou de changement de statut suppose. Cette stratégie passive n'est pas sans fondement. A partir d'une analyse de plus de 800 dossiers de plaintes pour discrimination, il a été observé que de nombreuses pratiques de discrimination s'enclenchaient lorsque les individus (notamment appartenant à des groupes exposés à la discrimination...) cherchent à améliorer leur condition d'existence, de travail ou de logement (Bogalska-Martin & Prévert et al., 2012). Dans leur cas, une aspiration à un traitement égal peut être perçue comme illégitime par leur entourage et les inciter « à rester à leur place ».

Dans les sociétés qui préconisent les mobilités résidentielles et professionnelles, la présence des discriminations peut les rendre inaccessibles à certains groupes et personnes en produisant un effet d'enfermement catégoriel ou communautariste. Cette dimension a été visualisée de manière implicite dans une étude d'Alain Frickey (Frickey, 2005) centrée sur les différentes dimensions de la mobilité verticale et horizontale des jeunes issus de l'immigration et, en particulier, sur la question de l'insertion professionnelle.

Elle apporte comme éléments de preuve que les jeunes issus de l'immigration maghrébine occupent plus souvent que les autres des postes qui se situent en aval de la production ou dans l'exécution de catégorie socio-professionnelle niveau IV, et dans les secrétariats ou au guichet de CSP niveaux I et II. La question du déclassement par rapport aux aspirations relatives au diplôme obtenu conduit à observer que tous les groupes étudiés subissent ce déclassement. De surcroît les jeunes Maghrébins plus que les autres, dans un emploi équivalent, obtiennent aussi des salaires légèrement inférieurs (16%). Pourtant, ils aspirent moins souvent que les jeunes « français » à changer d'emploi.

Certaines entreprises visitées expérimentent un double guichet : des « référents » diversifiés, choisis parmi les salariés sur la base du volontariat, recueillent les éventuels griefs concernant des pratiques discriminatoires afin de les transmettre à une personne dédiée et « de confiance » positionnée le plus souvent au service central des ressources humaines, tandis qu'un cabinet extérieur propose un accompagnement anonyme, indépendant et plus juridique. À côté des consultants extérieurs à l'entreprise, les représentants du personnel et les médecins du travail assument souvent ce rôle à proximité du salarié. Ceci doit être davantage formalisé et soutenu. Ce contact précoce a notamment l'avantage de préserver les chances de règlement amiable d'un conflit avant qu'un point de non-retour ne soit atteint sur le plan juridique comme relationnel.

Toutefois, il faut souligner que certains acteurs rencontrés émettent des réserves quant à l'accueil réservé par les salariés à ces « plateformes » d'écoute et de recueil et donc à leur « succès ». Un « principe de méfiance »

semble parfois prévaloir aussi bien vis-à-vis de celles proposées en interne qu'en externe, apparaissant *de facto* comme inféodées à la direction.

***Niveau d'intervention privilégié par le label : lieu de recueil et d'écoute***

En dépit de ces limites, il apparaît essentiel de mettre en place un lieu et un temps de récit du vécu discriminatoire. Ce contact humain, qui doit être empathique tout en étant formalisé (mise par écrit des griefs et recueil de pièces), n'a de sens que s'il se tisse auprès d'un individu représentant la plus haute hiérarchie (du moins située à une place reconnue comme suffisamment « légitime ») dans l'entreprise (sans cautionner à priori les décisions de l'échelon intermédiaire) ou bien auprès d'une personne qualifiée totalement indépendante.

### **3. Les dimensions de l'action entrepreneuriale en matière de non-discrimination**

Au vu des éléments précédemment évoqués, il semblerait que l'action de l'entreprise en matière de non-discrimination pourrait s'articuler autour de trois principaux objectifs : générer une culture d'entreprise non-discriminante, anticiper et agir sur les processus de management et de RH, et s'assurer de la « protection » de ses salariés. On peut alors identifier trois leviers d'intervention efficace en vue de l'affirmation de l'engagement non-discriminant de l'entreprise :

- Le levier de *la prévention*, qui passe par la création d'un climat non-discriminant mais aussi par la sensibilisation des salariés et de l'encadrement à ce sujet ainsi que par l'action sur les processus de management et de GRH.

- Le levier de *l'accueil et accompagnement des plaintes* de personnes qui s'estiment discriminées, et la création des lieux pertinents pour le faire dans les bonnes conditions.

- Le levier de *l'orientation des protagonistes* de faits discriminants avérés vers les institutions compétentes (les services de DDD, l'inspection du travail, la justice...).

Si l'entreprise n'est pas en soi une institution de la LCD, n'en a d'ailleurs pas les prérogatives, ni les moyens, elle constitue toutefois une zone de droit qu'elle doit veiller à appliquer et faire respecter et un espace où les salariés sont assurés de leur « sécurité ». C'est en cela que l'entreprise a toute latitude et légitimité pour agir. Il ne faut pas se tromper d'objectifs, ni d'enjeux. Cela peut même s'avérer contre-productif. L'entreprise n'a pas à régler et encore moins à traiter – ou plutôt ne peut pas - le problème sociétal que constitue la discrimination, elle peut toutefois y contribuer, elle a un rôle à jouer en ce sens. L'entreprise doit être un lieu de non-discrimination, mais puisque le respect de cette injonction ne va pas de soi elle doit mettre en place un système institutionnel interne de vigilance appliquée à ses propres pratiques et à ses personnels. Néanmoins, la lutte contre les discriminations en tant que telle si elle est bien l'affaire de tous, elle est surtout l'affaire de l'Etat et de la chose publique.

#### ***L'engagement non-discriminant de l'entreprise***

Ainsi nos propos conduisent à faire une distinction très claire entre les obligations qui s'appliquent à toutes les entreprises de ne pas discriminer (logique et obligation de non-discrimination) et la lutte contre les discriminations qui est une affaire des autorités publiques et des acteurs sociaux qui représentent la société civile.

Il semble que la partition la plus importante et sans doute la plus pertinente que les entreprises peuvent jouer vis-à-vis de cette cause est de contribuer à changer le climat social et professionnel pour affirmer son caractère « non-discriminant », autrement dit d'activer la mécanique de la non-discrimination.

Un peu comme s'il s'agissait de mettre en œuvre une éducation civique, ou les dynamiques d'entreprises citoyennes ou d'entreprises « vertes » etc... sans revenir sur le « business case » développé autour de l'intérêt partagé d'agir en ce sens. Intervenir sur les processus de management et de RH et proposer des moyens lisibles et connus de tous pour les salariés de se faire entendre et de connaître leurs droits relèvent semble-t-il d'un principe de gestion de « bon père de famille » !

Ce type d'action peut aujourd'hui passer par la « *storytelling strategy* » de la non-discrimination qui doit s'installer dans les référentiels courants de l'action entrepreneuriale (Salmon, 2007). Comme le préconisent les spécialistes de marketing, ou de stratégies d'implantation sur les marchés et de la motivation des salariés pour les projets entrepreneuriaux, la « *storytelling strategy* » doit mobiliser *les actions de production narrative du référentiel de la non-discrimination*.

Souvent décrite et critiquée comme une stratégie de manipulation des esprits, utilisée pour accroître la productivité des salariés, ou l'adhésion et la fidélité des clients à des marques, des électeurs aux candidats à des fonctions suprêmes, propre à *l'esprit du nouveau capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999), la « *storytelling strategy* » peut révéler dans le cas qui nous intéresse ici toute sa « puissance positive ». En effet, une partie de la mécanique sociale activée par la « *storytelling* » est la transformation des comportements humains, des émotions que les individus ressentent face à la réalité dont les composantes exposées à la discrimination sont des gens porteurs de cultures spécifiques, de marques d'appartenance à des groupes identifiés comme marginaux ou mal intégrés. Comme le montrait

Jean-François Lyotard (Lyotard, 1979) la « storytelling » fonde une « économie mimétique » qui permet d'introduire dans la circulation *des modèles de comportements et de courants d'imitation* (Salmon, 2007, p. 81). Les auteurs qui ont jusque-là analysé les processus sociaux activés par ce modèle, nommé par les sociologues américains le « narrative turn », ont souvent souligné comme évoqué plus haut les conséquences négatives de ces types de stratégies mobilisées dans l'univers politique, commercial, gestionnaire qui se traduisent par la manipulation des émotions des individus de plus en plus fragmentés sur le plan identitaire et fragilisés quant à la possibilité de s'inscrire dans un système de valeurs positif et cohérent (Illouz, 2006). Le « narrative turn » serait responsable, selon ces auteurs, de la création d'un univers de fiction qui favorise un contrôle des masses.

Or, il n'y a pas de raison que les mêmes mécanismes ne soient pas producteurs de changements positifs capables de déconstruire les registres des préjugés et des représentations sociales portés par les récits hérités du passé, qu'ils ne soient pas capables d'affirmer les valeurs positives nécessaires pour le « vivre ensemble » dans les sociétés pluriculturelles. Car, s'il est vrai que les récits hérités du passé nuisent toujours à la mise en place d'un climat non-discriminant qui suppose le rejet collectif des pratiques discriminantes dans les sociétés pluriculturelles, il est aussi vrai que les aspirations à l'égalité de traitement sont de plus en plus vives et partagées par les citoyens dans tous les pays démocratiques. Agir contre les récits hérités du passé, comme celui qui affirme que *les immigrés sont les voleurs de nos emplois*, qui participaient ou participent encore à la construction d'un référentiel qui rend les discriminations « normales », socialement « légitimes » et si difficiles à combattre, doit faire l'objet d'une offensive

volontariste et bien construite qui mobilise les mêmes registres d'action narrative. On peut même supposer que la « storytelling strategy » est la seule stratégie vraiment fiable pour changer à moyen terme l'univers entrepreneurial, et par la « voie mimétique », l'environnement social des entreprises, c'est-à-dire créer les bases pour la société non-discriminante.

***Barrière représentationnelle vs traitement volontariste***

Notre étude réalisée dans le cadre de ce rapport, comme les autres recherches que nous avons pu conduire dans le passé, montre que les barrières qui se dressent devant ceux qui cherchent à faire respecter les normes juridiques et sociales interdisant la discrimination est d'ordre représentationnel et nécessite un traitement volontariste de la part de tous les acteurs publics et sociaux.

L'activation de processus dont la « storytelling » doit être une composante importante ne peut pas avoir lieu sans un volontarisme de la part des cadres et des managers à tous les niveaux hiérarchiques, il doit échapper aux phénomènes de mode, d'action communicationnelle formelle à destination des marchés, partenaires extérieurs ou salariés. De la même manière que les mobilisations qui visent l'adhésion des salariés et collaborateurs aux objectifs commerciaux et financiers de l'entreprise, la « storytelling strategy de la non-discrimination » doit leur montrer le cap et les orientations en matière de relations humaines, recrutements ou progression de carrière. À l'instar des autres techniques de motivation qui visent la transformation des formes d'agir des gens en mobilisant leur orientation affective, ce type de stratégies mobilise les aspirations des personnes à travailler (donc vivre) dans une société plus égalitaire. Elle peut contribuer à pacifier le climat social général et à diminuer le degré de souffrance au travail alimentée tantôt par les discriminations perçues, tantôt par leur traitement inefficace

socialement ou encore par le manque de certitude sur la permissivité ou sur l'interdit qui les concerne. Les « storytelling strategies » trouvent leur légitimité dans cet « amour de l'égalité » qui était identifié par Tocqueville comme l'une des composantes des valeurs qui régissent la vie dans une société démocratique. Il est évident que cet idéal (faut-il parler d'utopie ?) ne peut jamais être complètement atteint mais il peut constituer une référence, un cap, un point d'orientation partagée par les employés à tous les niveaux de l'organisation.

Cette problématique est traversée de manière très forte par l'expression des sentiments qui naissent dans une société démocratique en général, au sein de laquelle de nombreux obstacles se dressent lorsque l'on cherche à mettre en action des valeurs promues dans les textes de loi, sujet étudié jadis par A. de Tocqueville et nommé par lui *l'agir sentimental* (Déloye, 2007, p. 65). Le cœur de cette forme d'agir s'exprime sous la forme d'une action politique engagée et portée par un « goût de l'égalité » et « l'amour de cette égalité ». Peut-on oublier que dans les sociétés individualistes et démocratiques les sentiments des individus sont de plus en plus traversés par le désir de « s'élever » et « d'être égal aux autres », partagés par tous les membres de la société et, peut-être avec plus de force encore, par les personnes issues de l'immigration pour qui l'idéal de la France, « terre des droits de l'homme » fut souvent l'une de motivations qui les a poussées à quitter leur terre natale et venir ici. Personne ne peut ignorer aujourd'hui ces aspirations ni les frustrations qu'elles peuvent faire naître lorsque le sentiment de la discrimination subie s'empare de l'individu qui croyait en les vertus de la République qui devait être sa terre d'accueil.

*Sensibilisation, information de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, recueil des plaintes avec système-référent (personnes de confiance et légitimes, comité d'acteurs, registre dédié, acteurs ressources extérieurs...), devoir d'enquête à minima, semblent alors constituer les bases d'une intervention et d'une action en matière de non-discrimination, avec des adaptations nécessaires selon la taille de la structure.*

*« Moi, ce que je conseillerais à l'employeur, de toute façon, [c'est de savoir] déjà qu'il a une obligation de sécurité. Et ça, ça fait mouche parce que la Cour de Cassation est extrêmement sensible à cette question. L'employeur peut être condamné, alors qu'il n'a rien fait. Quand son salarié a dénoncé des faits de harcèlement. Je pourrais vous parler d'une décision de justice rendue le 28 décembre, dans une affaire dans laquelle on a présenté des observations, qui est quand même assez exemplaire. Donc je dirais qu'il a déjà une obligation de sécurité et de protection de ses salariés, il faut qu'il recueille les faits ou en tout cas la plainte de son salarié.[...] Il faut que la personne consigne par écrit et remette ces documents à la personne référente. Ça, ce sont les prémisses d'un système que l'employeur peut mettre en place au sein de sa PME. A partir de là, il a l'obligation de faire une enquête. Généralement, elle doit être faite par des personnes « neutres » ; il faut que l'employeur voie aussi au sein de son entreprise quelles personnes pourraient jouer ce rôle d'enquêteur, ou en tout cas d'écoute. Il y a un système qui est assez original, que l'on avait mis en place au sein de la (...), en interne, qui est un comité de prévention du harcèlement. Il y avait trois personnes dans ce comité, qui avaient été élues par l'ensemble des agents de la (...). Et ces trois personnes avaient une certaine légitimité » [...] Un agent qui se sentait peut-être harcelé ou qui avait une souffrance au travail avait la possibilité d'aller voir une de ces trois personnes... Et puis ces trois personnes se réunissaient. Elles décidaient de faire une enquête, d'aller interroger les personnes mises en causes sous le couvert de l'anonymat. Ce système avait plutôt bien fonctionné. » (Expert 4 en LCD)*

**Tableau 2.**  
**Déclinaisons des actions en faveur de la non-discrimination**

<b>Mécanisme 1.</b>  <b>Acculturation</b>  <b>(à la discrimination systémique et interpersonnelle)</b>	<b>Mécanisme 2.</b>  <b>Processus RH</b>  <b>(remédier aux possibles lieux de discrimination indirecte et/directe et « réduire » possibilité de discrimination « volontaire »)</b>	<b>Mécanisme 3.</b>  <b>Régulation des cas individuels</b>  <b>(proposer au minimum instance d'écoute et de conseils)</b>
Sensibilisation/climat d'entreprise « modèle ND » : accords d'entreprise, charte, communication interne/externe (image), dirigeants impliqués, partenariats importants, « Storytelling strategy »	Audit des process RH  Normes ISO 9001  Se doter de « critères » d'objectivation (nombre de CV retenus, traces des entretiens, écrits...)	Circuit d'alerte : outils de repérage des situations
Formation des RH, encadrement... et des salariés (droits et devoirs)  Interventions acteurs de l'emploi : FACE, ANPE...  Définition, identification des situations, loi/obligations, sanctions		Circuit de recueil, d'écoute, proposition de recours et/ou accompagnement/conseils : outils d'accueil et d'accompagnement
Sonnettes d'alarme / témoins indicateurs de veille (subjectif : souffrance au travail)		

De nombreux propos des interlocuteurs rencontrés, notamment les experts, étayaient les propositions d'agir présentées synthétiquement dans le tableau 2. Ils montrent notamment que certaines « entreprises citoyennes », y compris de petite taille, là où des avancées en la matière sont parfois plus difficiles à opérer, expérimentent des méthodes qui peuvent changer le climat social, affirmer

l'existence de normes de la non-discrimination et, à défaut, réguler certaines pratiques les plus néfastes.

*« J'ai vu un autre système intéressant, dans une toute petite entreprise : c'était un registre pour les salariés, les trois ou quatre personnes de cette entreprise. Si elles considéraient qu'elles étaient victimes de harcèlement ou qu'elles rencontraient un problème, elles avaient la possibilité de consigner ces faits dans un registre, qui était lu chaque jour par le dirigeant de la TPE. Anonyme ou pas anonyme. C'était le dirigeant qui avait mis ça en place. Je trouvais ça assez intelligent comme système, parce que c'est une petite structure. Donc à chaque fois, il faut essayer d'adapter un système à sa structure [...] Autre conseil pour un dirigeant de PME : il peut très bien se faire aider par des associations, par l'inspection du travail, et puis par nous aussi. Il peut très bien nous solliciter... » (Expert 4 en LCD)*

*« J'ai vu une chose assez intéressante dans une PME : le dirigeant avait édité toute une page d'information à l'attention de ses salariés et distribuait ça dans le cadre du livret d'accueil remis au nouveau salarié. Dans ce livret, il y avait une partie informations, du style : « Vous considérez que vous êtes victimes de harcèlement, que faire ? Est-ce que c'est vraiment une situation de harcèlement ? Pensez-vous que c'est vraiment du harcèlement ? » Et il donnait des exemples : « des coups de fil à répétition ; des appels le soir ; on vous demande de faire et puis après on vous demande de faire autre chose, des contre-ordres, etc. Est-ce que vous avez parlé avec votre supérieur ou avec votre collègue ? » Parce que le harcèlement c'est dans les deux sens, hein... « Est-ce que vous en avez fait état auprès d'eux ? Est-ce que vous vous êtes expliqués ? etc. » Donc il y avait toute une liste d'informations qui aidaient la personne, déjà à voir si elle était vraiment dans le cadre du harcèlement, si ça pouvait s'analyser comme étant du harcèlement, et puis après, en interne, à voir ce qu'elle pouvait faire. Saisir le délégué du personnel, le comité de prévention s'il y en a. Et puis après, en externe, saisir l'inspecteur du travail, les assoc' aussi, on ne sait jamais. Il y avait tout un déroulé. Moi je pense qu'il faut vraiment insister – et c'est ce qu'on fera avec la plaquette qu'on va sortir : est-ce que ce sont vraiment des faits de harcèlement ? Dans cette plaquette, on met vraiment des exemples concrets. » (Expert 4 en LCD)*

*« En interne, il y a déjà le CHSCT qu'il faut pouvoir saisir, le délégué du personnel, le délégué syndical, il y a la direction qui a son obligation de lancer une enquête en interne. » (Expert 4 en LCD)*

#### 4. Légitimité, vertus et limites d'une prise en charge de discriminations par l'entreprise

Alors qu'il avait été mis en évidence que les réclamations reçues par les institutions avaient un « passé », c'est-à-dire qu'elles se trouvaient saisies « après » un ou plusieurs contacts établis par les réclamants auprès d'autres acteurs et en premier lieu l'auteur des faits lui-même, dont l'issue ne leur a pas convenu, le travail à l'origine de cet ouvrage permet de confirmer l'intérêt, la pertinence d'un recueil, d'une écoute, d'un espace qui permettraient aux personnes de faire état de leur grief en matière de discrimination, voire d'accompagnement ensuite dans les démarches, du moins de formalisation conseils, d'orientation vers les acteurs pertinents. *En général, il commence par faire des démarches internes à son entreprise* (Expert 4 en LCD).

En même temps, au regard du peu de cas que les entreprises disposant déjà d'un tel dispositif ont à traiter, du moins ceux que les salariés veulent bien leur confier, il semblerait plus opportun de ne pas limiter cette instance à la problématique de la discrimination mais à lui confier une dimension plus large permettant de traiter des cas de souffrances professionnelles, de harcèlement, de conflit etc...

L'extrait d'entretien suivant paraît assez emblématique de ce trait commun de la mise en action des victimes au sein des entreprises.

*« J'ai fait une démarche : je suis allé voir la direction, en décembre 2009. ... C'était un jour de trop où j'ai explosé. J'ai dit que c'était injuste et je ne comprenais pas, que mon N+1 ne voulait rien entendre, que mon N+2 était impuissant face à mon N+1. C'est le comble. A (...) c'est souvent comme ça : le N+2 est impuissant face au N+1. J'avais fait des démarches avant : j'avais*

*expliqué clairement à mon N+1, qui ne comprenait pas, qu'il y avait un problème. Il ne voyait pas de problèmes. Au bout d'un moment, j'ai été voir ma N+2, qui m'a dit : « Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise ? Il est comme ça, il est comme ça ! ». D'accord. Ensuite, j'ai prévenu ma N+2 que j'allais voir la direction. Je suis donc allé voir la direction, qui a commencé à instaurer la présence de la DRH lors des réunions de laboratoire. Elle a calmé un peu les choses puisqu'effectivement elle a constaté que des personnes parlaient mal et qu'il fallait intervenir. Les réunions, c'était pas du gâteau hein ! Elle a calmé un peu le ton des réunions. Malheureusement, la DRH a été mutée sur une autre direction. Une nouvelle DRH est arrivée, qui a récupéré le dossier mais qui n'a pas su le prendre en charge tout de suite. » (Victime/Expert 1 en LCD)*

Comme cela s'est vu confirmé, le fait d'être reçu, entendu, écouté, et d'obtenir une première réponse quelle qu'elle soit, fait office, d'une certaine manière, de « sas de décompression », voire de prémices de traitement de « reconnaissance » lorsque la réclamation est saisie lors d'un RDV. Il est probable que certains réclamants se « satisfont » de cette première attention portée sur leur cas, et ceci peut être d'autant plus utile que la capacité à « énoncer », à produire un récit est limitée ; car nombreux sont ceux qui ne donnent pas suite, bien que ceci ne formant pas, bien sûr, le seul facteur de désistement.

*« Pour moi, la moitié de notre travail de délégués, c'est, déjà, de rassurer et de bien recevoir ceux qui viennent. [...] Ce qui me paraît important, c'est que la personne qui vient ait eu en face d'elle quelqu'un qui l'ait écoutée, qui a passé le temps qu'il fallait. Ça c'est une réponse très africaine, hein : ce n'est pas dix minutes, ce n'est pas trois heures, c'est le temps qu'il faut. Et qu'il ne l'ait pas foutu à la porte en disant : « Ecoutez ça va bien, je n'ai que trois quarts d'heures devant moi ». ça, ça me paraît la moitié du travail.]. Mais c'est de leur expliquer pour qu'ils repartent je ne dis pas en étant apaisé mais en ayant compris. C'est le principal enjeu de la première entrevue. » (Expert 4 en LCD)*

*« Elles (les personnes) sont contentes de pouvoir s'exprimer et que l'on ait reconnu entre guillemets qu'elles étaient victimes de quelque chose. Victimes d'une injustice. C'est ce que je leur dis : vous êtes victimes d'une injustice mais pas d'une discrimination au sens juridique du terme. Alors j'essaie de leur expliquer avec des mots simples ce qu'est une discrimination au sens juridique mais bon... Je pense que c'est déjà beaucoup pour elles. On n'est pas des*

*assistantes sociales, ce n'est pas ça, mais on est quand même un lien de cohésion, malgré tout. Et on joue notre rôle malgré tout.* » (Expert 4 en LCD)

*« Ce qu'on fait c'est qu'on doit être à l'écoute, on se doit d'être à l'écoute, les personnes qui viennent au centre social ne viennent pas forcément chercher de solutions, de réponses, un accompagnement ou une orientation. [...] »* (Victime/Expert 2 en LCD)

L'une des principales vertus attribuées à cet espace d'écoute, de recueil des récits de victimes, est qu'il invite à l'oralité et au contact humain ; ceci apparaissant comme une des attentes majeures de ces personnes victimes.

*« Il l'a reçue et le fait de voir quelqu'un l'a rassurée. [...] Les délégués reçoivent peut-être plus facilement des gens qui ont besoin de parler. Des gens qui ne sont pas forcément à l'aise à l'écrit. Et il y a un cas pour lequel on réoriente le réclamant vers un délégué, que ce soit discri ou pas, quand on sent qu'il ne maîtrise pas très bien le français et qu'il a besoin de s'exprimer d'une autre manière que par écrit. Parfois – je n'ai pas été la seule dans ce cas, on appelle des réclamants, notamment en matière de discri, et on leur demande : « Expliquez-moi clairement... ». Ils n'y arrivent pas. Ce sont souvent des gens d'origine étrangère qui n'arrivent pas bien à s'exprimer, à dire pourquoi ils se sentent discriminés, pourquoi on ne les a pas pris... Très souvent, une fois qu'on les a eus au téléphone, qu'on leur a demandé des éléments par écrit, ils ne répondent pas. Parce que c'est trop compliqué je pense de réunir certains éléments. Moi ça m'est arrivé plusieurs fois. Notamment une dame japonaise avec qui j'ai essayé plusieurs fois de prendre des mots simples au téléphone. Mais c'est pas évident de communiquer quand la personne ne parle pas très bien français. Pourtant je suis persuadé que derrière il y avait vraiment vraiment quelque chose et qu'il y avait matière à aller plus loin sur son dossier. »* (Expert 5 en LCD)

*« Les gens, souvent, ne sont pas écoutés. Et quand ils s'aperçoivent non seulement qu'on les écoute mais qu'on les entend, qu'on leur pose les bonnes questions, qu'on suit le dossier, et qu'ils en voient les mesures concrètes, même si ça n'aboutit pas... Je raconte toujours cette histoire d'un malheureux ouvrier, enfin un type assez âgé d'ailleurs qui travaillait dans une station-service où il était brimé parce qu'il était antillais. Bon, voilà. Et puis je n'avais rien pu arranger ; il a été licencié. Il revenait me voir quand même parce qu'il me disait : « quand je viens vous voir, ça me fait du bien ». C'est un peu comme ça si vous voulez qu'il faut comprendre cette mission, qui est une mission d'accompagnement et d'écoute, et aussi pour faire aboutir des dossiers. »* (Expert 4 en LCD)

*« Personne ne me parle, ne me reçoit. Rien. Ils n'ont même pas pris la peine de me donner une réponse avec un motif! » (Victime n°1)*

*« Oui, on nous le reproche beaucoup, cette absence de contact humain dans la procédure. Il a toujours été dans l'idée de Stasi, à l'époque de la mission de préfiguration, puis chez Schweitzer, de ne pas recevoir le public. Parce que... Je ne sais pas pourquoi... Pour des raisons qui leur sont propres. Moi je considère que c'est une grosse c..., parce qu'il aurait fallu avoir quand même... Peut-être pas recevoir tout le public par nous les juristes, mais avoir au moins un accueil, un stand d'information... » (Expert 4 en LCD)*

Par ailleurs, une autre vertu, en tout cas une possibilité que cet espace doit offrir est celui d'informer, de mettre en lien, de proposer un trait d'union avec les acteurs compétents, et de faciliter les procédures.

*« Le rôle du référent – d'après ce que j'ai compris – c'est de pouvoir être une transition le salarié lambda et la direction. Permettre de remonter les problèmes, mais également de transmettre des informations qui auraient échappé aux salariés ou que la direction n'aurait pas forcément bien définis. [...] Je conseille le salarié de se diriger vers les instances compétentes. Clairement. En premier lieu les délégués du personnel. En deuxième lieu l'inspection du travail, la médecine du travail bien évidemment. » (Victime/Expert 1 en LCD)*

*« Aujourd'hui on travaille sur la mise en place de choses plus formalisées, d'une permanence ou de choses comme ça, pour que vraiment les victimes des discriminations puissent se saisir d'un espace comme ça, puissent s'exprimer et puissent trouver des pistes pour des cas comme ça.[...] Moi je ne suis pas avocat, mais le rôle qu'a le centre social c'est le rôle de facilitateur en termes d'orientation, de lien, c'est le trait d'union entre les différentes instances qui peuvent exister, les institutions, les associations, les permanences d'avocat, les professionnels de la ville, toutes ses instances on va nous tenter de le mettre un peu sur la table et voir comment confronter le cas de la personne qui nous interpelle. » (Victime/Expert 2 en LCD)*

D'ailleurs cette dimension de l'oralité des procédures, du moins son absence dans la phase de saisine, de première réclamation, apparaît également comme une hypothèse d'explication des « non-publics » des dispositifs de LCD, comme cela a été précédemment évoqué. Ceci constitue sans doute une des pistes à creuser, comme l'évoque cet « expert » du Défenseur des droits :

*« Il est vrai que certains publics ne nous saisissent pas du tout. C'est une vraie interrogation. Je suis en train de réfléchir à certaines actions pour susciter les saisines. Peut-être que la procédure de saisine, même sur internet, est encore trop technocratique... Peut-être est-ce encore trop long et pas assez dans l'oralité ? » (Expert 5 en LCD)*

Toutefois, si ces dimensions d'accueil, d'écoute et d'oralité sont importantes, elles ne sont pas suffisantes. Un autre critère attendu est de pouvoir se livrer à un interlocuteur de confiance, dont on est assuré de sa neutralité et de sa légitimité. Or, on se retrouve face à un dilemme : si les personnes ont apparemment la volonté de régler le problème en interne, sans doute directement avec la personne incriminée ou avec la hiérarchie, il transparaît en même temps une certaine méfiance vis-à-vis des acteurs RH ou des référents « dédiés » à la gestion de cette question. D'une certaine manière, comment ne pas percevoir quelqu'un faisant partie de l'entreprise et a fortiori faisant partie de l'encadrement comme juge et partie ?

*« J'évite la RH quand il y a des problèmes. La RH siège oui, la RH locale non. Mais la RH siège n'est pas forcément accessible et parfois, la RH locale n'est pas forcément à l'écoute, donc ça ne marche pas vers la RH. On m'a expressément dit de diriger les salariés vers les DP, la médecine du travail, l'inspection du travail, les organisations syndicales, la commission éthique, si jamais la personne le souhaite. Il y a une affiche qui explique vers qui se diriger si vous avez un problème. [...] En revanche, je sens que certaines organisations tiquent un peu sur le rôle du référent. Puisqu'ils ont l'impression qu'il est du côté de la direction alors qu'il n'est vraiment que le simple relai d'informations. Il est censé être objectif. Il n'a pas du tout d'opinion à donner sur la politique de la direction[...] Attention, le rôle d'un référent, ce n'est pas d'être un syndicat, de défense des salariés. » Lui il n'est que la liaison entre la direction et les salariés. [...] Et c'est plus facile pour certains salariés de discuter avec un référent plutôt qu'avec un RH.[...] Même si je n'ai aucun pouvoir. Les salariés parfois se sentent plus proches d'un salarié lambda alors que le caractère hiérarchique peut faire peur.[...] Ce que je fais en tant que référent, c'est que je demande au salarié : « Est-ce que tu veux que j'aille en parler avec la direction ? » La direction locale. Je ne vous cache que ce n'est pas évident. Le salarié a peur. Je ne le force pas. Mais je le lui conseille : « Je*

*peux essayer de voir si on peut faire quelque chose. Au moins pour faire remonter l'information ». Peut-être qu'il y aura une action derrière. Le salarié a peur, donc en général c'est « non ». » (Victime/Expert 1 en LCD)*

*« Donc, en général, ce n'est pas vers ce type de cellule que les réclamants vont parce qu'elles sont internes à l'entreprise et que la confiance est très émoussée... » (Expert 5 en LCD)*

*« On fait très attention à la hiérarchie. Donc si un type se sent discriminé, qu'il a fait deux-trois petits sondages et que ça ne marche pas, c'est pas là [à la DRH] qu'il va aller se plaindre. Donc ce n'est pas étonnant que les entreprises n'en entendent pas parler. Vous n'allez pas aller vous plaindre à votre DRH si votre chef de service vous a dit non. Parce que c'est un coup à ramasser des coups, voire un licenciement. Donc moi je préconise toujours... Dans les divorces, on va devant un juge. Pourquoi ? Parce que si vous prenez quelqu'un de la famille, il est juge et partie. Donc vous êtes obligé d'aller chercher quelqu'un à l'extérieur. Il n'y a pas d'autres solutions. Et c'est souhaitable, ça ne me choque pas. » (Expert 4 en LCD)*

*« D'après mon expérience, quitte à dire du mal des institutions qui ont été montées, je ne crois pas aux médiateurs internes à l'entreprise. Il y a des médiateurs de la Poste, des médiateurs de la SNCF, des médiateurs de truc et de choses. Je n'y crois pas vraiment. 1) Ce médiateur, c'est un employé de la SNCF ou de la Poste. 2) C'est vrai qu'il connaît les rouages mais du coup il ne pose pas forcément les bonnes questions. Je dis ça parce que j'en ai rencontrés ; parfois j'ai dirigé les gens. [...] Moi, je ne crois pas que ce soit la bonne solution. La solution d'un conflit, quel qu'il soit, c'est un tiers qui est hors du système. » (Expert 4 en LCD)*

*« Par contre, s'il y a dans chaque cellule de la grande entreprise quelqu'un qui est M. ou Mme Discrimination et qui va venir regarder, on va avoir l'impression que c'est quelqu'un au contraire qui est là pour aider à discriminer et pour leur tirer les vers du nez, pas pour les aider. Je crains que ce soit quelqu'un en qui les salariés ne font pas confiance. » (Expert 4 en LCD)*

*« Il faut qu'il recueille les faits ou en tout cas la plainte de son salarié. Alors, de quelle manière il peut le faire ? Les grandes entreprises peuvent se permettre de mettre en place des grands systèmes de prévention, où l'anonymat est garanti, etc. Une PME : je ne pense que pas que ce soit possible, honnêtement. Il faut voir s'il y a dans l'entreprise une personne de confiance [insistant sur le terme], une personne qui puisse apparaître pour l'ensemble des salariés comme une personne de confiance. Il faudrait qu'il y ait une personne qui puisse servir de référent. Cette personne, j'en suis convaincu, ne pourra jamais être la DRH. Jamais. C'est quelque chose que l'on voit dans tous les dossiers : il y a une telle défiance vis-à-vis des DRH ! Même si y a des DRH qui sont très très bien, la défiance est là. On considère que la DRH représente la direction*

*et va enterrer le truc. Et puis un jour ou l'autre, on a toujours un petit problème, un petit souci avec la DRH (un bulletin de salaire qui est mal rédigé ou autre). C'est vraiment un stéréotype... Donc il y a une défiance vis-à-vis des DRH. Donc au sein d'une PME, l'employeur doit essayer de voir, de sentir quelle serait la personne de confiance pour les salariés, auprès de qui on pourrait relater des faits, oralement hein, en discutant avec la personne et puis aussi surtout par écrit. » (Expert 4 en LCD)*

Il semble même que la question de confiance et de légitimité, centrale pour la transformation du climat social dans l'entreprise se pose pour l'ensemble des acteurs du monde du travail, organisations syndicales, inspection du travail, médecine du travail, y compris vis-à-vis des « cabinets » extérieurs spécialisés dans le traitement des situations de discrimination du type « Allo discri ».

*« Je pense que les réclamants essaient de trouver un soutien qui n'aurait pas de lien avec leur entreprise. Ils veulent être sûrs que ce n'est pas leur employeur qui est derrière. Ils nous disent : « les syndicats sont de mèche avec l'employeur, le médecin du travail est payé par l'employeur... » (Expert 5 en LCD)*

*« Entre nous soit dit, je ne leur donne pas tout à fait tort, parce que je vois parfois comment fonctionne la médecine du travail. J'ai l'impression que le médecin du travail est un peu aussi aux ordres du patron et qu'il est là pour faire le ménage en disant : « Oh non non, vous n'allez pas bien, on va vous mettre en invalidité. Comme ça vous allez partir honorablement. » (Expert 4 en LCD)*

*« Parce que les salariés pensent que ça ne sert à rien. Si depuis des années on essaye de faire remonter les problèmes et qu'il n'y a aucune incidence derrière, que leur situation se perpétue, on ne peut pas croire qu'en un coup de fil ça va marcher.[...] Non. Parce qu'il y a une crise de confiance totale avec la hiérarchie. Ils ne pensent pas que ça sera confidentiel. Je vous donne un exemple. Il y a un site, une adresse mail dédiée, où vous pouvez faire part d'un problème. Le problème, c'est qu'avec les adresses IP, on peut très bien retrouver d'où ça vient, de quel ordinateur ça a été écrit. Donc le salarié a très peu confiance en ces procédés. Les organismes syndicaux avaient relevé ce problème. Et moi je l'avais signalé en tant que référent au réseau. Et puis Allodiscrim, même si... Les gens ont peur. .... Oui. Il faut bien donner un nom. Donc les salariés préfèrent ne pas appeler, pour ne pas que ce soit su de cette façon-là. » (Victime/Expert 1 en LCD)*

*« Moi, je crois qu'en cas de conflit... Ils [les réclamants] ont vu la médecine du travail, ils ont vu ceci cela, ça n'avance pas... Les délégués du personnel, je vais*

*vous dire, je n'en ai pas une très bonne opinion, au travers de mon activité à (...). Ils s'en foutent un peu. S'ils ne sont pas discriminés eux-mêmes, ils n'en ont rien à faire. ... Médecine du travail, oui : on a souvent des médecins du travail qui prennent des positions. Et les inspecteurs du travail, on va dire que c'est un organe qui est trop loin de l'employé. Je crois que l'employé moyen ne va pas les voir. » (Expert 4 en LCD)*

*« Ça leur fait peur aux salariés. Qui dit inspection du travail dit pour eux tribunal, ça veut dire que ça va mettre du temps, ça veut dire que je vais souffrir pendant ce temps-là. Je vous donne le raisonnement qu'ils ont dans leur tête. [...] Mais citer le mot « inspection du travail », on a l'impression que c'est un juge que l'on convoque. » (Victime/Expert 1 en LCD)*

### *Limites de la prise en charge individuelle*

Lorsque dans la partie précédente ont été analysés les écueils identifiés à partir de l'analyse de l'action de la Halde, est apparue la question du traitement individualiste. Il s'agit à présent de poursuivre la réflexion à ce sujet.

Même si les vertus d'une prise en charge individuelle des cas de discrimination au sein des entreprises, notamment par le truchement d'un espace d'accueil et d'écoute devant emporter l'assentiment des salariés, méritent d'être soulignées, certaines difficultés liées à leur traitement notamment au regard de considérations juridiques conduisent à s'interroger sur les limites de l'intervention des entreprises à ce sujet. Jusqu'où peuvent-elles, ou plutôt jusqu'où doivent-elles aller dans la gestion individuelle des situations de discrimination ? À quel point ce traitement peut-il affaiblir l'individu alors « enfermé dans sa singularité » de cas ? Le règlement d'un cas transforme-t-il quelque chose dans l'entreprise de manière plus générale ?

Le traitement individuel de la discrimination doit faire face à plusieurs problèmes majeurs qui commencent par la qualification en termes de critères et l'administration de la preuve, problématiques largement évoquées par tous les acteurs de la LCD. En effet, soit les personnes victimes « savent » quel est le critère – parfois les (critères)- qui a conduit à ce qu'elles subissent un traitement différent, soit elles ont le sentiment d'avoir subi une discrimination mais sans vraiment avoir d'intuition quant au critère l'ayant motivée, ou parfois sans « vouloir » réduire son identité à un seul de ces critères, comme nous l'avons précédemment évoqué. D'ailleurs à de nombreuses reprises, les acteurs de la LCD ont mentionné cette problématique du « multicritères » qui forme un des points épineux du traitement de ce phénomène.

*« Parce que souvent il y a plusieurs critères. Par exemple, un cas classique : âge et handicap. On veut se débarrasser des salariés âgés d'autant plus qu'ils sont handicapés. Voilà. Femmes handicapées, j'ai eu ça aussi. Il y a des professions entières qui sont sinistrées par cela. » (Expert 4 en LCD).*

Un autre point épineux de la régulation des discriminations demeure la question de la preuve, ceci constitue peut-être même le principal écueil, le talon d'Achille du système juridique antidiscriminatoire. Obtenir des témoignages de la part de collègues salariés apparaît comme mission (quasi) impossible, et moins l'ancienneté est importante dans l'entreprise, plus la difficulté semble grande à tout point de vue, y compris pour trouver l'origine de la situation, le fait générateur. La détermination du critère et l'administration de la preuve semblent d'ailleurs assez intimement liées.

*« Le critère, il est souvent invoqué par les personnes elles-mêmes. Souvent. Presque toujours. Mais le problème c'est quand même de trouver des preuves à ce qu'elles disent. Donc il faut justement remonter dans le temps pour trouver à partir de quand, quelle est la date, quel est l'évènement qui a déclenché. Un changement de cadre supérieur, c'est assez fréquent. C'est*

*beaucoup plus difficile de monter un dossier lorsque l'ancienneté est peu importante. Parce qu'on n'a pas de recul. [...] Vous savez, on n'a qu'un son de cloche. Comme les avocats... Il faut toujours aussi avoir un deuxième son de cloche pour avoir la vérité. Donc quand une personne a une ancienneté relativement importante, c'est plus facile de déterminer qu'est-ce qui a été à l'origine de cette discrimination. » (Expert 4 en LCD)*

*« Après, que ce soit une discrimination, qu'on ait réussi à résoudre leurs problèmes, ça c'est une deuxième étape qui n'est pas forcément si fréquente que ça. Je m'explique : dans la notion de discrimination, dans le droit français, il faut des preuves, et des preuves écrites. A partir du moment où vous commencez à chercher à obtenir le témoignage d'un collègue, ...[...] Alors, mon travail c'est entre autre d'expliquer aux gens que moi-même c'est pas sûr que je témoignerai pour eux parce qu'il y a la peur du risque. Vous savez sans doute qu'un témoin est normalement protégé. Ouais, mais c'est le « normalement ». En réalité, personne n'y croit, peut-être à juste titre. Donc, le témoin a beaucoup de réticence à témoigner. » (Expert 4 en LCD)*

*« Comment j'arrive à déterminer le critère ? En parlant avec les gens. Le fait d'être discriminé, c'est de ne pas être traité de manière égale par rapport aux autres. Je ne connais pas de meilleure définition de la discrimination. En demandant pourquoi, en regardant, on trouve pourquoi. Parce qu'on trouve le fait générateur, qui remonte à une époque... A cette époque, il s'est passé quelque chose. On a été syndiqué par exemple. Là, j'ai mon critère. Etc. Par exemple. Et s'il s'avère que pas du tout [le critère n'apparaît pas aussi facilement], alors je monte un dossier... Et s'il s'avère que la paye de cet individu est bloquée depuis qu'il est délégué syndical par rapport à ses collègues, qui ont grimpé. Moi j'estime que j'ai la preuve à ce moment-là. Je ne sais pas si je saurai arranger mais, très souvent, l'intervention du délégué permet à la personne de comprendre la situation et d'amener le dossier qui va aboutir à la preuve. » (Expert n°4a)*

Le traitement au « cas par cas » porte en lui d'autres limites.

Il participe à la construction d'un registre de la pensée sur les discriminations qui évitent leur traitement transversal et systémique. Il individualise non seulement la « victime » mais aussi le « discriminant » en laissant de côté toute prise sur les logiques sous-jacentes souvent cachées des discriminations. Certains dossiers de plaintes étudiés laissent penser que certaines entreprises y compris celles qui sont spécialisées dans la LCD tiennent deux discours.

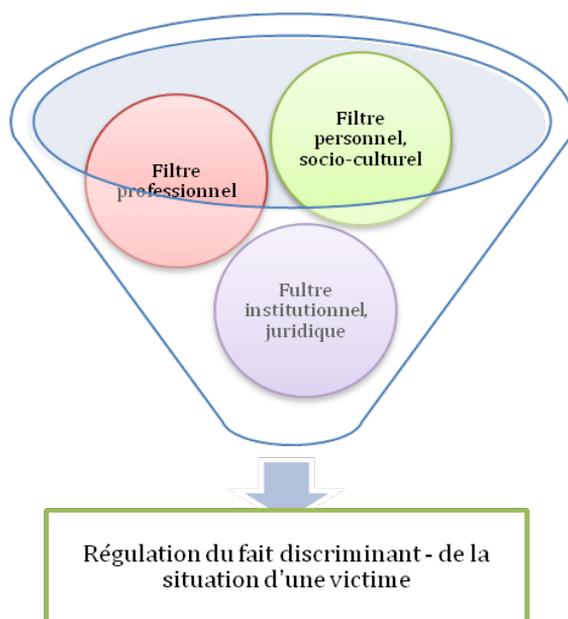


Schéma 2. Les « filtres » ou mailles du traitement de la discrimination  
A partir d'un fait ressenti et/ou vécu comme discriminant

L'un, officiel, qui consiste à « être politiquement correctes », afficher les chiffres de la diversité, avoir des femmes dans les comités de direction et des personnes handicapées dans les ateliers, et en même temps, l'autre, transmis oralement, presque à demi-mots interprétés « par contexte » (de manière officieuse et selon les contextes), qui conduit à sélectionner les candidats lors de promotion, ou l'attribution des primes et qui « oblige » les personnes responsables de la gestion de ces dossiers à adopter de fait des pratiques discriminantes. Les entreprises se trouvent alors dans une forme de « schizophrénie d'action », pas forcément intentionnelle, mais engendrée par les injonctions multiples voire contradictoires auxquelles elles doivent faire face. On peut alors se demander si certaines personnes qui sont montrées du doigt comme « discriminantes » ne sont pas les premières victimes du système qui est profondément discriminant. Ce sujet mérite une étude spécifique, néanmoins il doit alimenter la réflexion sur la question de « comment agir ».

### *Rôle des hiérarchies intermédiaires*

Dans la première partie de cet ouvrage, il a été mis en lumière que les experts et les entrepreneurs signalaient que l'une des difficultés de la mise en place des politiques de lutte contre la discrimination dans les entreprises était l'engagement des cadres intermédiaires dans les logiques de non-discrimination. Cette difficulté s'est vue confirmée dans le cadre du travail de référence avec les victimes et les experts/professionnels de la justice car les différents interlocuteurs ont souvent soulevé que les discriminations, surtout dans le cadre de l'emploi, se produisent dans la relation de face à face et souvent c'est dans le rapport avec le supérieur hiérarchique, et le développement d'une relation conflictuelle, que le traitement discriminatoire fait surface.

Cependant, il n'est pas possible de restreindre l'analyse à une relation univoque entre les hiérarchies directes et les salariés victimes, cette perspective au-delà d'être d'une dialectique simpliste, dédouanerait d'autant les instances dirigeantes des pratiques et situations de discrimination, voire les salariés du même niveau que la victime pouvant se trouver aussi partie prenante de la situation de discrimination. Il s'agit toujours de situations complexes où le rapport discriminant - discriminé ne s'enferme pas dans une relation bilatérale fermée mais s'inscrit dans un contexte plus large, celui de l'entreprise, de sa culture, de ses interdits et ses prescrits.

*« Dans ces cas on peut se rendre compte que souvent ce n'est pas forcément l'affaire du directeur mais d'un supérieur hiérarchique, d'un responsable. Mais en revanche, alors... soit la direction est démunie, elle ne sait pas quoi faire, parce qu'elle est en face d'un cadre et d'un non cadre et son cœur balance, mais en tout cas on voit que ce n'est pas traité par la direction, c'est chapoté et il n'y a rien qui se fait de concret pour arrêter ce harcèlement discriminant et ça entraîne des procédures. Donc ils le savent, ils sont informés mais souvent aucune mesure n'est prise pour arrêter le problème, soit parce qu'ils sont démunis, pas par manque d'information mais parce que : comment faire ?*

*Comment avertir ? soit parce qu'ils n'ont pas envie de traiter cette difficulté, mais ce ne sont pas toutes les entreprises. » (Expert 1 en LCD)*

Il est important de souligner que la question du rapport direct qui est soulevée dans les cas de discrimination au cours de l'emploi, et dans ce sens l'expérience de la discrimination dans sa totalité, est interprétée par les victimes de diverses manières. Ces différentes expériences vont se superposer au cours de l'itinéraire conduisant au déclenchement d'une procédure, menant l'individu de l'incertitude du ressenti, vers la revendication (voire la colère ou la révolte), jusqu'à la mise en récit et l'objectivation des faits par le biais des procédures juridiques. On pourrait supposer, que dans un cadre de relation hiérarchique, la situation de discrimination peut être prise en charge par les cadres dirigeants, mais ceux-ci ne sont pas toujours en mesure de répondre à ce type de problématiques, non seulement parce ce n'est pas leur mission première, mais aussi parce que vu sa complexité elle nécessite une expérience, voire une expertise qui suppose un savoir et un savoir-faire. Toutefois on peut postuler que chaque responsable hiérarchique puisse être en mesure de reconnaître la gravité et le bienfondé de la situation signalée par son subordonné et sache l'orienter vers les cellules internes à l'entreprise ou institutions externes adéquates. Ce traitement que l'on pourrait qualifier de réaliste et minimaliste nécessite déjà une formation du personnel qui doit être sensibilisé aux problèmes humains, sociaux et juridiques que la révélation de la discrimination peut poser aux salariés et à l'entreprise. Globalement pour dénouer les situations de discriminations, pour les prévenir et éventuellement les traiter, il faut mobiliser une large gamme de méthodes et de moyens, qui doivent être mobilisés dans la durée, un mécanisme de non-discrimination qui doit être activé de manière neutre et constant de la même manière que sont mobilisées toutes les méthodes de GRH.

## CONCLUSION

Si la prise en charge de la problématique de LCD par les entreprises peut paraître totalement légitime (notamment au regard de leur obligation d'assurer la protection de leurs salariés) et revêtir un réel intérêt, on peut s'interroger sur leur capacité (dans sa dimension d'« expertise ») à statuer sur la dimension discriminatoire d'un fait (alors même que les acteurs « spécialisés » sur ce champ se heurtent à cette problématique lourde), mais aussi sur leur niveau/degré d'intervention dans cette prise en charge et traitement (compétences, pouvoirs, jusqu'où peuvent-elles, doivent-elles agir ?). L'analyse de l'ensemble des matériaux réunis a conduit à préconiser que les entreprises doivent devenir des lieux de la non-discrimination et mettre en place les *process* d'activation de ce principe.

En effet, alors que la LCD relève d'un principe constitutionnel, comment ne pas s'interroger sur le fait de laisser aux acteurs privés la responsabilité d'assurer (du moins en partie) son traitement, sa régulation. D'une certaine manière, et si l'on veut aller plus loin, un tel enjeu peut-il (doit-il) être soumis à une régulation « contractuelle », voire « conventionnelle » ? Ne risque-t-on pas par là de conduire à une « hyper fragmentation » de la LCD, à une inégalité extrême du traitement de ce phénomène selon les entreprises, voire à une « extinction » de sa dimension juridique et à une « dilution » de cette réalité déjà fort complexe à saisir ? En multipliant les lieux d'objectivation, de qualification, de régulation, comment statuer plus globalement sur ce phénomène social et conduire une action publique pertinente et efficace ? Autrement dit, même si des situations, des « souffrances » individuelles pourront être résolues « localement » - ce qui

est loin d'être négligeable - comment donner à ce principe républicain de non-discrimination et à son traitement une dimension universelle, transversale ?

Par ailleurs derrière ces politiques de diversité qui s'affichent en partie comme le moyen de lutter contre les discriminations, se dessine une sorte de paradoxe : comment lutter contre un objet que l'on ne nomme pas...

Ces « interrogations » ne doivent pas masquer l'intérêt de la prise en charge des discriminations par les entreprises et son impact sur leur traitement : cet intérêt réside avant tout dans la mise en place d'actions de repérage des situations discriminatoires (en réponse à l'obligation de protection des salariés), d'objectivation/sécurisation (en amont) des processus RH et managériaux, et de prévention par la sensibilisation/formation des acteurs, ainsi que dans la formalisation induite par les procédures de labellisation.

La mise en place de cellules internes (ou externes) de recueil – déjà par l'espace de parole qu'elles proposent – peuvent d'une certaine manière désamorcer des situations de souffrance (comme cela a pu être mis en exergue dans notre étude sur les parcours de victimes de discrimination) même si s'inscrire dans une démarche de « réclamation » interne à sa propre entreprise ne paraît pas évidente. Les attitudes des entreprises paraissent toutefois mitigées vis-à-vis du développement de cette mission : sans doute la « crainte » d'ouvrir une vanne, voire « la boîte de pandore » qu'on ne

parviendrait pas, ou avec difficulté, à réguler (afflux de réclamations, même si ne relèveraient pas forcément d'une discrimination).

Des différences de perception et de positionnement au sein même des entreprises par rapport au problème de la discrimination et de son traitement (Cegos, 2011) ajoutent à la difficulté de traiter cette question.

Il faut noter une différence de perception des cas de discrimination selon les acteurs de l'entreprise et leur position face à cette question (acteur/témoin/victime). Par exemple pour 71% des DRH (acteur), c'est la discrimination liée à l'origine qui apparaît la plus flagrante, alors que celle-ci est citée pour 28% « seulement » des témoins ou des victimes. Comment interpréter cette différence ? Est-ce que les victimes ou les témoins ne perçoivent pas en premier lieu la question de l'origine comme facteur discriminant ? S'agit-il d'un refus de réductions identitaires que nous avons évoqué plus haut ? Est-ce que cette problématique est déniée par les intéressés eux-mêmes (tabou, ne se voit pas comme tels...) ? Ou peut-être cette problématique correspond-elle vraiment à la « naturalisation ethnique » des différences dont la logique sociale se trouve ailleurs ?

D'autre part, la CSP et l'âge représentent des facteurs « discriminants » quant à la posture des acteurs vis-à-vis de la LCD : plus on est âgé, plus on est haut dans la hiérarchie, plus on souhaite une action à ce sujet (Cegos 2011).

Autre dissonance également relative aux acteurs définis comme compétents pour agir contre les discriminations :

- pour les salariés, il s'agit en premier des collègues de travail, ensuite les partenaires sociaux et les managers directs (question de confiance, proximité),
- pour les DRH, il s'agit des représentants de la fonction RH, puis des partenaires sociaux.

Enfin, et comme cela a été souligné à plusieurs reprises, la question de la discrimination liée à l'origine, de la diversité vs origine demeure un serpent de mer. Vouloir la traiter aussi bien dans les entreprises que de manière générale dans la société française soulève de multiples contradictions et ambiguïtés liées notamment au contenu épistémologique de la notion et à son caractère insaisissable et met en lumière toutes les difficultés pratiques liées à la mise en œuvre concrète d'actions.

Autant de difficultés supplémentaires pour agir à ce sujet au sein des entreprises.

Par ailleurs, même s'il a été énoncé de manière très marginale, un effet « pervers » de la mise en œuvre de politique de LCD vs diversité a été mis en évidence : en raison de l'augmentation de la sensibilité et de l'information/formation à ce sujet, se développerait une forme d'expertise, de « stratégie de contournement » vis-à-vis de la discrimination (observation de comportements déviants plus informels, de type relationnels...), faisant un peu penser à la course en avant type lutte contre le dopage !

Le registre de la diversité constitue-t-il alors un progrès en la matière ?

Son ou ses usages ouvrent au monde de l'entreprise « un champ des possibles » donnant à « chaque organisation la possibilité d'en construire et de promouvoir sa propre définition » (Doytcheva, 2009, p. 115). En effet, on peut observer que les interventions transversales face à différents profils de la diversité sont limitées (sauf pour la communication), tandis que la promotion d'un certain nombre de salariés appartenant à des catégories bien délimitées et peu nombreuses (handicap, sexe, âge, dans cet ordre le plus souvent) est privilégiée, au niveau opérationnel et local. Tout se passe comme si l'universalisation et la généralisation de la notion de la diversité saisie dans un premier temps de manière conceptuelle et rhétorique, nécessitait dans un second temps, lorsqu'il s'agit de passer à la pratique, de restreindre le champ d'action autour de « différences » soit visées par la loi depuis longtemps sous la forme d'une contrainte (le handicap), soit pour lesquelles les entreprises disposaient déjà de dispositifs institutionnalisés (les inégalités de genre). Dans ces deux cas, on constate qu'il s'agit de critères dont le sens commun admet facilement l'illégitimité des discriminations. De plus, les inégalités de traitement relatives au handicap et au genre peuvent être traitées beaucoup plus facilement que celles liées à la nationalité, à l'origine, à la couleur de peau, à l'appartenance religieuse ou encore à l'orientation sexuelle. Les entreprises justifient cette méthode en invoquant un « raisonnement tactique » visant à mettre en œuvre « la stratégie du coin » : « L'idée que la politique diversité puisse être « amorcée » par l'intervention privilégiée sur une forme de discrimination qui « entraînerait » les autres [...] » (Doytcheva, 2009, p. 120).

De nombreuses critiques ont déjà été formulées à l'égard de ce dispositif. Véronique de Rudder et François Vourc'h le disent de façon plus crue : *« la notion de diversité permet de surmonter à bon compte l'interdit officiel de nomination des groupes ethniciés ou racisés, et, mieux encore, elle permet d'escamoter le processus même de catégorisation racisante qui organise les discriminations racistes. [...] Le recours à l'idée de diversité dilue, dans l'identification d'un système de différenciation généralisé, et a priori, sans limite, les effets particulièrement structurants de la racisation »* (De Rudder & Vourc'h, 2009, p. 198). Difficile en outre d'évaluer et de mesurer l'efficacité de programmes adossés à une notion aussi floue et labile que celle de la « diversité ». Exception faite du label « diversité », la charte et autres protocoles estampillés « diversité » n'ont pas de portée contraignante, et d'aucuns ont souligné qu'ils engageaient simplement les signataires... à respecter la loi !

Néanmoins, plutôt que de vouer aux gémonies un dispositif qui a le mérite d'exister (alors que, parallèlement, le droit antidiscriminatoire peine à trouver une effectivité), il conviendrait de profiter de l'effet de publicité et de contrainte qu'il fait peser sur ses signataires, y compris lorsque ceux-ci appliquent une diversité « à la carte ». L'obtention du label ne constitue que la première étape à l'intérieur d'un dispositif évolutif ; il appartient à cet égard également aux syndicats et aux représentants du personnel de travailler à son perfectionnement au sein de l'entreprise. Nul besoin, par ailleurs, de concevoir un autre dispositif contractuel et contraignant alors que l'État, via le ministère de l'Intérieur, a participé à la conception de ce label avant d'en remettre la maîtrise d'œuvre à Afnor-certification.

L'enjeu actuel dans le domaine de la LCD et la promotion de la diversité consiste bien à réduire les angles morts de la mise en œuvre des politiques de LCD et/ou de diversité des politiques entrepreneuriales qui concernent notamment les TPE-PME, les entreprises de sous-traitance, les sections du marché du travail fortement ethnicisées...

Le coût d'entrée dans le dispositif (à travers le processus de labellisation) pour les petites et moyennes entreprises doit être abaissé. L'Afnor a élaboré un cahier des charges spécifique, adapté aux TPE-PME. Si l'heure n'est guère à la création de nouvelles niches fiscales, l'État pourrait du moins inciter l'Afnor à modérer ses tarifs envers cette catégorie d'entreprises. Celles-ci pourraient de plus bénéficier de l'appui des collectivités locales pour nouer des partenariats avec les agences publiques et associations œuvrant dans le domaine de l'emploi et de l'accès au droit. Les activités de sensibilisation, formation, médiation et de *sourcing* auprès de publics spécifiques (auxquelles les grands groupes consacrent des budgets importants en passant souvent par des cabinets privés) leur seraient ainsi plus aisément accessibles. Un autre levier amènerait symétriquement une augmentation de l'intérêt économique de la démarche d'entrée et de maintien dans le label. Certaines grandes collectivités locales imposent d'ores et déjà la présentation de garanties proches de celles recensées ici aux entreprises contractantes des marchés publics. Il serait opportun d'appuyer et de formaliser ce phénomène en accordant une forme de priorité aux TPE-PME signataires du label diversité en ce qui concerne les marchés publics passés par l'ensemble des administrations.

Par ailleurs, si la diversité tend à entrer en contradiction avec l'aveuglement républicain aux différences, y compris raciales, en proposant plutôt une formule pour apaiser et optimiser les relations sociales dans l'entreprise par la *rencontre-neutralisation* des différences (il faut « panacher », que ce soit les genres dans l'équipe RH ou les origines sur un chantier), cet objectif d'équilibre des différences tend également à entrer en tension avec la stricte reconnaissance des compétences et constitue un des enjeux du monde entrepreneurial et plus particulièrement du métier de responsable des ressources humaines.

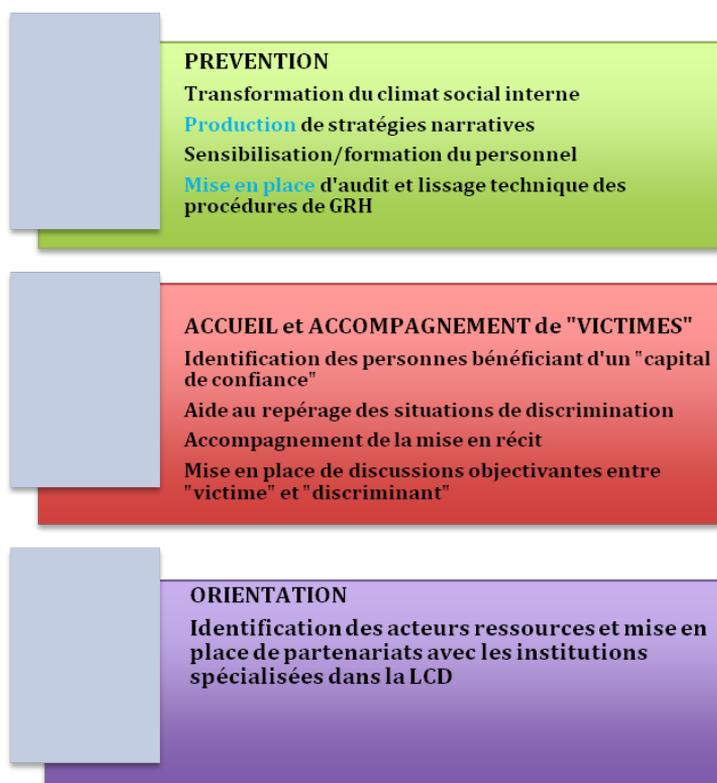


Schéma 3. Leviers d'action des entreprises en matière de non-discrimination

Les représentations schématiques suivantes proposent une synthèse de l'ensemble des questionnements et enjeux inhérents à cette prise en charge des discriminations par les entreprises. Ainsi, la responsabilité des entreprises dans l'application des mesures qui garantissent un fonctionnement non-discriminant peut se situer à plusieurs niveaux.

Au terme de cet ouvrage, il faut souligner que les discriminations ne constituent pas un simple *vice inertia* des conduites sociales, au contraire, utilisées consciemment ou non, elles participent à la production de rapports de domination et de pouvoir. Mobilisées par les individus et les institutions, elles produisent un ordre sociétal profondément inégalitaire et naturalisé comme celui qu'il faut accepter. Ceci explique pourquoi seules les actions très actives et volontaristes peuvent diminuer la présence des discriminations dans notre société et dans les institutions qui la composent.

Il a ainsi été montré que les obstacles rencontrés par les acteurs présents sur le champ de la LCD sont multiples et de plusieurs ordres.

Le premier faisceau *d'obstacles est d'ordre épistémologique*. Les discriminations constituent un ensemble de faits incertains, difficiles à objectiver et à traiter socialement et même juridiquement (peu d'exemples de jurisprudences).

Le deuxième registre *d'obstacles est d'ordre social*. Les discriminants comme les discriminés ont beaucoup de mal à se reconnaître dans ces figures. Les premiers pour les raisons que O. Noël nomme « déni collectif », les seconds parce que la révélation de la discrimination est coûteuse socialement et personnellement (dimension identitaire), les fragilise et les

isole, sans pour autant conduire à la reconnaissance des faits et à la condamnation (au moins sociale) des responsables.

Le troisième ensemble *d'obstacles est d'ordre systémique et organisationnel*. Parce que les discriminations font partie des conduites presque normalisées, parce que la distinction entre les discriminants et les discriminés est difficile à établir, parce que de nombreux rapports sociaux résultent de pratiques discriminantes plus ou moins visibles, leur révélation et traitement supposent une mise en cause très radicale d'ordre sociétal. Le spectre d'ouverture de la boîte de pandore plane lorsqu'on cherche à s'engager activement contre les discriminations, pourtant sans cette ouverture aucun progrès en la matière n'est envisageable.

Circonscrit à la « seule » question du traitement des discriminations par et dans les entreprises, et notamment à propos des populations issues de l'immigration, ce travail de référence conduit à penser que pour traiter de manière réaliste et efficace cette question, il faut de manière résolue et volontariste inciter et aider toutes les entreprises et organisations (publiques ou privées) à devenir les acteurs de la non-discrimination. Toutefois, il n'apparaît guère envisageable que cet engagement puisse produire ses effets positifs sans l'ouverture d'un débat sur la question coloniale interne à la société française et sur la production toujours renouvelée de la catégorie des immigrés incarnant une figure de citoyens de deuxième ordre et au cœur de nombreuses controverses politiques, sinon politiciennes. Et il a été souligné combien la dimension de l'oralité, de la parole, du récit, et de l'écoute (mise en récit, *storytelling strategy*...) occupait une place essentielle à la fois au regard de la souffrance des individus, de la prise en charge par les entreprises et les institutions de LCD, et plus

largement dans la co-production d'un climat social propice non-discriminant, et des conditions d'un « mieux vivre-ensemble » pour une société inclusive et cohésive. Ceci constitue un défi sociétal de taille qui nécessite une action politique courageuse conduite non seulement par la société civile mais surtout par une puissante action de la part de l'Etat et ses grandes institutions républicaines.

## Références bibliographiques

ADAM-VEZINA, E., COGNET, M., GABARRO, C., (2009) : « Entre droit aux soins et qualité des soins », *Hommes et Migrations*, n°1282, pp. 54-65.

AEBERHARDT, R., FOUGERE, D., RATHELOT, R., (2009) : « *Discrimination à l'embauche : comment exploiter les procédures de « testing » ?* », *Document de travail G 2009/13 INSEE*, Direction des Etudes et Synthèse Economiques, 28 p.

AIT BEN LMADANI, F., DIAYE, M.A., URDANIVIA, M., (2008) : « *L'intersectionnalité des rapports sociaux de pouvoir en France : le cas du sexe et de l'origine ethnique* », *Document de travail*, n°100, centre d'Etude de l'Emploi, 52 p.

AMADIEU J.-F., (2008) : « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation emploi*, N°101 (janvier-mars 2008), Numéro anniversaire : Regards croisé sur les relations formation-emploi, pp. 89-104.

AMADIEU, J.-F., (2005) : *Discriminations à l'embauche – de l'envoi du V à l'Entretien*, papier de recherche, avril 2005, 16 p. Texte à fait l'objet de diffusion 14/04/2005 sur France 2 « envoyé spécial » reportage V. Nguyen et M. Birden.

AMADIEU, J.-F., (2006) : *Synthèse du teste du recrutement réalisé à la demande de la Halde*, Rapport de recherche de *Observatoire des discriminations* – avril 2006.

AMADIEU, J.-F., (2009) : « Subjectivité et objectivité dans la mesure des discriminations », in BADINTER, E. (2009). *Le retour de la race : contre les "statistiques ethniques"*, Editions de l'Aube, pp. 175-183.

AMADIEU, J.-F., (2009) : *CV anonymes et questions des entreprises aux candidats : où en est-on ? Analyse des sites de recrutement des entreprises du CAC 40*, Papier de recherche, avril 2009, 6 p.

AMADIEU, J.-F., (non-daté) : *Enquête « Testing » sur CV*. Papier de recherche, 10 p.

AMADIEU, J.F., & GIRY, S., (2006) : *Olivier, Gérard et Mohammed ont-ils les mêmes chances de faire carrière. Une analyse des enquêtes emploi de l'INSEE*, papier de recherche, avril 2006, 10 p.

AUDIER, S., (2012) : *Néo-libéralisme(s) : une archéologie intellectuelle*. Paris : Grasset.

AGOCS, C., & BURR, C., (1996) : "Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences", *International Journal of Manpower*, vol. 17, n° 4/5.

Attac (2006) : *Pauvreté et inégalité. Ces créatures du néo-libéralisme*. Paris : Mille et Une Nuits.

BAROU, J., (2006) : « Bref panorama de la situation des immigrés », *Hommes et migrations*, Paris, 2006, pp. 6-19.

BAROU, J., MAGUER, A., (2003) : « Les discriminations des jeunes d'origine étrangère dans l'accès à l'emploi et l'accès au logement » Publication de 2 études FASILD à la Documentation française (collection Études et Recherches). FASILD, IRES, ISM CORUM, Paris, La Documentation française, 2003.

BATAILLE, P., (2003) : « Racisme populaire et relais institutionnels, discrimination systémique et indirecte », in BORILLO, D dir. (2003) : *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte, « Recherches », pp. 69-85.

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

BEBEAR, C., (2004) : *Des entreprises aux couleurs de la France*, Paris : Institut Montaigne.

BENDER, A.-F., KLARSFELD, A., LAUFER, J., (2010) : "Equality and Diversity in the French context", in Klarsfeld A. (eds) *International Handbook on Diversity Management at Work*, Edward Elgar Publishing, pp. 83-108.

BERENI, L., (2009) : "'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale", *Raisons politiques*, n° 35, pp. 87-106.

BERENI, L., JAUNAIT, A., (2009) : "Usages de la diversité", *Raisons politiques*, n° 35, pp. 5-10.

BERENI, L., (2011) : « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, Vol. 24, n°94, pp. 9-34.

BLIVET, L., (2004) : *Ni quotas, ni indifférence : les entreprises et l'égalité positive*. Paris : Institut Montaigne.

BOGALSKA-MARTIN, E., PRÉVERT, A., BARCIK, B., NAVARRO, O., (2012b) : *Parcours institutionnels de victimes de discriminations*. Rapport de recherche pour l' ACSE, 186 p.

BOGALSKA-MARTIN, E., PRÉVERT, A., DOUTRE, E., (2012a) : *Comprendre les discriminations. Paradoxes et ambiguïtés de l'action publique dans les expériences de citoyens européens*, Editions Universitaires Européennes, Saarsbrück, 171 p.

BORILLO, D., (2002) : « Les instruments juridiques français et européens dans la mise en place du principe d'égalité et de non-discrimination », *Revue française des affaires sociales*, Vol. 1, n°1, pp. 109-129.

BORILLO, D., (2003a) : « La politique antidiscriminatoire de l'union européenne », in BORILLO, D dir. (2003) : *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte « Recherches », pp. 139-152.

BORILLO, D., (2003b) : « Introduction », in BORILLO, D dir. (2003) : *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte « Recherches » pp. 5-8.

BORILLO, D., dir. (2003a) : *Lutter contre les discriminations*, Paris, La Découverte « Recherches ».

BORILLO, D., (2009) : « Apport philosophique et contribution pratique du droit européen en matière de lutte contre les discriminations », in FASSIN, É., & HALPERIN, J.-L., (2009), *Discriminations : pratiques, savoirs, politiques*, La Documentation Française, pp. 33-47.

BOGALSKA, E., (2013) : « La discrimination comme expérience incertaine », in E. GUILLALOT & A. PRÉVERT (dir.), *La discrimination : un objet indicible ?*, Paris : L'Harmattan, Coll. La Librairie des Humanités, pp. 219-238.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., (2000) : *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

BOLTANSKI, L., THÉVENOT L., (1991) : *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

BRINBAUM, Y., (2012) : « Les discriminations en France : entre perception et expérience », *Documents de travail*, N°183, Paris, INED.

BRINBAUM, Y., GUEGNARD, C., (2011) : « Parcours de formation et insertion des jeunes issus de l'immigration. De l'orientation au sentiment de discrimination », *Net.Doc*, n°78, Cereq, 53 p.

BRINBAUM, Y., GUEGNARD, C., (2012) : « Le sentiment de discrimination des descendants d'immigrés : reflet d'une orientation contrariée et d'un chômage persistant », *Agora débats-jeunesses*, n°61, pp. 7-20.

BRINBAUM, Y., WERQUIN, P., (2004) : « Des parcours semés d'embûches : l'insertion professionnelle des jeunes d'origine maghrébine en France », *Marché du travail et Genre* : Maghreb-Europe, Bruxelles.

BROUSSILLON, G.-A., MUTABAZI, P., SEURRAT, A., (2007) : « La figure du « Responsable Diversité » dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires », *Actes de l'Université d'automne*

de l'IAS, colloque de Corte / 3e rencontres internationales de la diversité, 4-6 octobre 2007.

CALVÈS, G., (2005) : « Refléter la diversité de la population française » : naissance et développement d'un objectif flou, *Revue internationale des sciences sociales*, n° 183, pp. 177-186.

CHARLÉTY, P., & CONTENSOU, F., (2007) : Droit, économie et discrimination. *Revue internationale de droit économique*, XXI, 4, pp. 389-414.

CEGOS (2011) : *Les pratiques de la discrimination et de la diversité en entreprise*, CEGOS, 17 p.

CHÂTEL, V., & SOULET, M.-H., (2003) : *Agir en situation de vulnérabilité*. Laval : Presses de l'Université de Laval.

COMMISSION EUROPÉENNE (2011) : *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, COM(2011) 366 final, 35 p.

COUPPIE, T., DUPRAY, A. et MOULLET, S., (2006) : « Les salaires des hommes et des femmes en début de vie active : des sources de disparité variables selon les professions », *Formation-Emploi*, n° 93, 1-2006.

COUPPIE, T., DUPRAY, A. et MOULLET, S., (2012) : « Ségrégation professionnelle et salaires en début de carrière : regard sur quelques professions », *Formation-Emploi*, n°118, 2-2012, pp. 37-59.

De RUDDER, V., & VOURC'H, F., (2009) : "Les discriminations racistes dans le monde du travail", in D. FASSIN & E. FASSIN (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris : La Découverte, 198 p.

DÉLOYE, Y., (2007) : L'économie politique des sentiments. Éléments pour une anthropologie de la démocratie, in P. ANSART, & C. HAROCHE, *Les sentiments et le politique* (pp. 55-69). Paris : L'Harmattan.

DJABI, A., (2011) : *Le label diversité. Un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations*, AFMD, FACE, 139 p.

DOYTCHEVA, M., & HACHIMI ALAOUI, M., (2010, juillet) : Promouvoir la diversité en entreprise : genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale. *Asylon(s)*, 8.

DOYTCHEVA, M., (dir.) (2008) : *De la lutte contre les discriminations ethno-raciales à la « promotion de la diversité ». Une enquête sur le monde de l'entreprise*, Programme de recherche DREES - MiRe, Université Lille 3 - GRACC, 190 p.

DOYTCHEVA, M., (2009) : « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons politiques*, n°35, août 2009, 115 p.

DUPRAY, A., MOULLET, S., (2004) : « Quelles discriminations à l'encontre des jeunes d'origine maghrébine à l'entrée du marché du travail en France ? », *Marché du travail et genre*, Maghreb-Europe, Editions du DULBEA, Bruxelles.

ESPERE-EQUAL (2005) : *Bibliothèque de cas. Réagir en situation avec l'employeur ou le demandeur d'emploi. Restaurer l'égalité*, 32 p.

FASSIN, F., (2002) : « L'invention française de la discrimination », *Revue française de science politique*, vol. 52, n°4, août 2002.

FASSIN, F., (2009) : « Du déni à la dénégation. Psychologie politique de la représentation des discriminations », in D. FASSIN & E. FASSIN (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris : La Découverte, pp. 141-165.

FASSIN, D., (2009) : « Une brève histoire des discriminations » in FASSIN, E., & HALPERIN, J-L. (2009). *Discriminations : pratiques, savoirs, politiques*, La Documentation Française, pp. 49-56.

FASSIN, E., (2009a) : Introduction du livre : *Discriminations : pratiques, savoirs, politiques*, livre post séminaire organisé par l'ENS par Pierre Cohen-Tanguy, Jean-Louis Halpérin et Eric Fassin en 2008, pp. 9-18.

FASSIN, E., (2009b) : *Discriminations: pratiques, savoirs, politiques*, La Documentation Française.

FRASER, N., (2005) : *Qu'est-ce que la justice sociale*. Paris: La Découverte.

FRICKEY, A., (dir.) (2005) : *Jeunes diplômés issus de l'immigration : insertion professionnelle ou discriminations*, Ed. Documentation française, 372 p.

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.

GARNER-MOYER, H., (2012) : *Réflexions autour du concept de diversité. Eclairer pour mieux agir*, AFMD, Université Paris 1, 74 p.

GUILLALOT, E., & PRÉVERT, A., (dir.). *La discrimination : un objet indicible ?*, Paris : L'Harmattan, Coll. La Librairie des Humanités.

GUIRAUDON, V., (2009) : "La diversité en Europe : une évidence ?" *Raisons politiques*, n° 35, pp. 67-86.

HALDE (2010) : *Rapport annuel Halde 2010*. Halde.

HALPERIN, J.-L., (2009a) : *Discriminations: pratiques, savoirs, politiques*, La Documentation Française, pp. 21-32.

HALPERIN, J.-L., (2009b) : « Le droit français et les discriminations » in FASSIN, É., & HALPERIN, J.-L., (2009) : *Discriminations : pratiques, savoirs, politiques*, La Documentation Française, pp. 21-32.

HARVEY, D., (2010) : *Le Nouvel Impérialisme*. (J. Batou, Trad.) Paris : Les Prairies ordinaires.

HAVET, N., & SOFER, C., (2002) : Les nouvelles théories économiques de la discriminations. *Travail, genre et société*, 7 (1), pp. 83-115.

HENNEQUIN, E., & KARAKAS, S., (2007) : « Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi. L'exemple des commerciaux », *Management&Avenir*, 2007/4, pp. 119-136.

HÉLAN, F., (2002) : *Les recherches sur l'immigration et insertion : avancées, débats, perspectives*, synthèse générale du séminaire « Immigration marché du travail, intégration », Commissariat Général du Plan, octobre 2002, pp. 11-104.

ILLOUZ, E., (2006) : *Les sentiments du capitalisme*. Paris : Seuil.

IMS-Entreprendre pour la Cité (2004) : *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, Paris, IMS-Entreprendre pour la Cité, 9 p.

KONRAD, A., LINNEHAN, F., (1995) : "Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices ", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, pp. 787-821.

LEMOINE, M., JOIN-LAMBERT, C., (1992) : *Les difficultés d'intégration professionnelle des jeunes étrangers ou d'origine étrangère*, Rapport de l'IGAS.

LEPINARD, E., & SIMON, P., (2008) : *From integration to antidiscrimination... to diversity? Antidiscrimination politics and policies in French workplaces, a European approach to multicultural citizenship*, French report, WP4 legal challenges.

LOCHAK, D., (2003) : "Loi du marché et discrimination ", in Daniel Borrillo (dir.), *Lutter contre les discriminations*, Paris : La Découverte, Coll. "Recherches", pp. 11-37.

LYOTARD, J. F., (1979) : *La condition postmoderne*. Paris : éd. Minuit.

MARESCA, B., DUJIN, A., et al. (2007) : *Les bonnes pratiques dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité dans les petites et moyennes entreprises en France et en Europe*, Credoc, collection des rapports N°248, 153 p.

MEAD, H.G., (2006) : *L'esprit, le soi et la société*. Paris : Presses Universitaires de France.

MEHAIGNERIE, L., & SABEG, Y., (2004) : *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris : Institut Montaigne.

MEURS, D., PAILHE, A., SIMON, P., (2006) : « Persistance des inégalités entre générations liées à l'immigration : l'accès à l'emploi des immigrés et de leurs descendants en France », *Population*, n°5, vol. 61, pp. 763-801.

MEURS, D., PAILHE, A., (2008) : « Descendantes d'immigrés en France : une double vulnérabilité sur le marché du travail ? », *Travail, genre et sociétés*, La Découverte, n°20, pp. 87-107.

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.

NOËL, O., (2008) : « Subjectivation des vécus objectivation juridique des faits : un dilemme pour l'évaluation des politiques publiques relatives aux discriminations », *Informations sociales*, n°148, pp. 124-133.

NOËL, O., (2003) : « Comment prévenir les discriminations raciales à l'emploi en France ? », *Hommes et Migration* » « dossier H/M ; France-USA : agir contre la discrimination- 2 ».

NOËL, O., (2006) : « Idéologie raciste et production de systèmes discriminatoires dans le champ de l'apprentissage », *Travailler* 2006/2, n°16, pp. 15-35.

REBZANI, M., & DE KONING, M., (2009) : « Attribution à la discrimination ethnique à l'embauche, réactions émotionnelles des candidats et perception de l'employer », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2009/3, n°83, pp. 45-69.

REBZANI, M., & DURAND-DELVIGNE, A., (2003) : « Politiques d'insertion sociale et professionnelle et discriminations des jeunes d'origine non-européenne », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 32/42.

RICHARD, J.-L., TRIPIER, M., (2002) : *Quelle intégration. Synthèse introductive*, du séminaire « Immigration marché du travail, intégration », Commissariat Général du Plan, octobre 2002, pp. 285-295.

SALMON, Ch., (2007) : *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte.

SANTELLI, E., (2007) : « Les jeunes de banlieue d'origine maghrébine : entre galère et emploi stable quel devenir », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 23-n°2, pp. 57-77.

SCHWEITZER, L., (2009) : *Les discriminations en France*. Paris : R. Laffont.

SENNETT, R., (2006) : *La Culture du nouveau capitalisme*. Paris : Albin Michel.

SILBERMAN, R. & FOURNIER I., (1999) : « Les enfants d'immigrés sur le marché du travail. Les mécanismes d'une discrimination sélective », *Formation/Emploi*, N°65, 1999, pp. 31-55.

SILBERMAN, R. & FOURNIER I., (2006) : « Les secondes générations sur les marché du travail en France : une pénalité ethnique ancrée dans le temps. Contribution à la théorie de l'assimilation segmentée », *Revue française de sociologie*, 2006/2, vol. 47, pp. 243-292.

SILBERMAN, R., (2002) : *Les enfants d'immigrés sur le marché du travail : les mécanismes d'une discrimination sélective*, du séminaire « Immigration marché du travail, intégration », Commissariat Général du Plan, octobre 2002, pp. 285-296.

SILBERMAN, R., (2009) : « Les apports des grandes enquêtes à la connaissance de la discrimination à raison de l'origine sur le marché du travail », in : *Discriminations : pratiques, savoirs, politiques*, post séminaire organisé par l'ENS par Pierre Cohen-Tanguy, Jean-Louis Halpérin et Eric Fassin en 2008.

SIMON, P., (2002) : « Quand la mixité sociale joue contre les immigrés », *Lien social*, n° 609, p. 11.

SIMON, P., (2001) : « Les discriminations raciales et ethniques dans l'accès au logement social », *Fondations*, n° 13, 2001, pp. 113-121.

SIMON, P., (2003) : « Le logement social en France et la gestion des "populations à risques" », *Hommes et migrations*, 1246, novembre-décembre 2003, pp. 76-91.

SIMON, P., (2012) : « Les discriminations en France : entre perception et expérience », *Document de travail*, INED, n°183.

SIMON, P., (2006) : « Être discriminé sans le savoir » in GIRAUD, F ; BEAUD, S. ; CONFAYREUX, J. ; LINDGAARD, J., (2006). *La France invisible*, Paris, La Découverte, pp. 76-78.

VIPREY, M., DEROCHE, L., (2003) : « Conditions d'accès à l'entreprise des jeunes étrangers ou d'origine étrangère : nature des résistances », in *Les discriminations des jeunes d'origine étrangère dans l'accès à l'emploi et l'accès au logement*, Fasild, Paris : La Documentation française.

VOURC'H, F., (2006) : « Positions libérales, positions radicales dans la lutte contre les inégalités racistes », *Cahiers de l'Urmis* [en ligne], 10-11 consulté le 05/09/2013. URL : <http://urmis.revues.org/243>

WEIL, P., (2005) : *La République et sa diversité : immigration, intégration, discriminations*, Paris, Seuil.

WEIL, P., (2008) : *Liberté, égalité, discrimination : l'identité nationale au regard de l'histoire*, Paris, Grasset.

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Descriptif du processus de régulation .....	140
--	-----

## **LISTE DES SCHEMAS**

Schéma 1. Le processus de régulation de problèmes liés au traitement de la discrimination .....	140
Schéma 2. Les « filtres » ou mailles du traitement de la discrimination .....	169
Schéma 3. Leviers d'action des entreprises en matière de non-discrimination .....	179

## ANNEXE 1. TERRAINS D'ETUDES

**Tableau 1.**  
**Echantillon des entreprises/institutions et des personnes interrogées**

Nom entreprise	Labellisée (O/N)	Localisation (Paris/RRA)	Secteur	Type (Groupe/PM E/TPE)	Fonction
Areva Holding	O	Paris	Energie - Nucléaire	Groupe	- DRH Diversité - Relations presse - Responsable formation
AST Groupe	N	Décines Lyon	Construction de maisons individuelles en bois	PME	- Délégué du personnel - DRH
CCLD recrutement	O	Lyon	Recrutement de commerciaux et en distribution	PME	- Directeur Associé - RH - Diversité - Délégué du personnel
Come In	N	Rennes	Téléphonie internet commercialisation	PME	Président
Crédit Agricole	N	Rennes	Banque - Assurance	Groupe	Responsable RH – développement des compétences Crédit Agricole 35
Dalkia	O	Paris	Energie et environnement pour les professionnels	Grande entreprise	Responsable RH diversité
Défenseur des droits	N (Expert)	Paris		Institution publique	- Chef pôle emploi privé Département Protection sociale, travail et emploi - Chef pôle emploi public Département Protection sociale, travail et emploi - Directrice Recevabilité-orientation - Juriste Direction recevabilité - Directeur réseau territorial - Délégués (3)
Eau de paris	O	Paris	Distribution et traitement des eaux	Grande entreprise	Responsable développement durable - diversité
EDF Commerce Ouest	N	Rennes	Electricité - Energie	Groupe	DRH EDF commerce Région Ouest

EMCC	O	Paris	BTP	Grande entreprise	Adjoint Responsable RH
Groupama Bretagne	N	Bretagne /Pays de la Loire	Banque - Assurance	Groupe	DRH
Groupe Casino	O	Paris	Grande distribution	Grande entreprise	Responsable RSE Groupe
La Poste	O	Rennes	Courrier - Banque	Groupe	Responsable RH la Poste Ouest
Mairie de Grenoble	N (Expert)	Grenoble	Collectivité territoriale	Institution publique	- Adjointe au maire Lutte contre les discriminations et droits de l'homme - Élu syndical
MCM Propreté	N	Vaux en Velin	Entreprise de nettoyage	PME	DRH
Nef (Groupe OMENDO)	N	Sassenage	Conception de réalisation de programmes de formations sur mesure en e-learning	PME	Ancien Directeur
Nes et cité	O	Vaux en Velin	Médiation et gestion de conflits	TPE	Directeur
NH Consulting	N (Expert)	Grenoble	Consultant privé	TPE	Dirigeante
Randstad	O	Rennes	Travail temporaire	Groupe	Directeur général
Schneider	N	Grenoble	Gestion de l'énergie – industrie électrique	Grande entreprise	- RH – Diversité - RH – Insertion - Responsable service éthique
SNCF	N	Paris	Transport ferroviaire	Entreprise publique	Chargée de mission diversité
UNI Est	N (Expert)	Saint Fons	PLIE	Institution publique	Chargée lutte contre les discriminations
Véolia eau	O	Paris	Distribution et traitement des eaux	Groupe	RH – Diversité
Vinci	O	Rennes	BTP	Groupe	Directrice diversité et innovation sociale
Winelia	N	Sassenage	Conseil - Ingénierie Pédagogique – Formation	PME	Directeur

**Tableau 2. Corpus de matériaux empiriques analysés dans le rapport**

Corpus « victimes »		Corpus « experts de la LCD »		Corpus « experts de la diversité »	
N°	Terrains	N°	Terrains <sup>15</sup>	N°	Terrains <sup>16</sup>
6	Région parisienne dont 4 ayant effectué une réclamation à la Halde	8	Région parisienne (siège du DDD et Délégués)	5	Région parisienne
3	Région Rhône-Alpes	4	Région Rhône-Alpes	4	Région Rhône-Alpes
16	Réclamants Halde <sup>17</sup>	10	Correspondants locaux de la Halde		

<sup>15</sup> Les acteurs « experts de la LCD » interrogés dans le cadre de cette étude apparaissent également dans le tableau 2.

<sup>16</sup> Les acteurs « experts de la diversité » interrogés dans le cadre de cette étude apparaissent également dans le tableau 2.

<sup>17</sup> BOGALSKA-MARTIN E., PRÉVERT A. et al. (2012), *Les parcours institutionnels de victimes de discrimination*, Rapport de recherche, ACSE, 186 p.

## SUMMARY

Książka „Firmy francuskie wobec dyskryminacji w sferze zatrudnienia” podejmuje niezwykle aktualny temat dyskryminacji w sferze zatrudnienia, zjawisko rzadko analizowane w pracach naukowych. Obrana w książce perspektywa sytuuje problematykę dyskryminacji w centrum złożonych logik i dynamik społecznych. Wykorzystując perspektywy nauk prawnych, nauk politycznych, socjologii i historii, wsparte rozważaniami w zakresie teorii zarządzania i ekonomii, autorka nadaje zjawisku dyskryminacji statut epistemologiczny, pozwalający na analizę wielowarstwowych procesów i form, które stanowią o jego specyfice.

Przedmiotem wykładu jest analiza sposobów działań wobec zjawisk dyskryminacji przez firmy francuskie, doświadczenia dyskryminacji osób, które zaliczane są do kategorii imigrantów, oraz sposób traktowania skarg osób dyskryminowanych. Analizowana grupa badanych firm składa się z firm, które mają filie zagraniczne, czyli posiadające wewnętrzną dywersyfikację zatrudnionych, firm które działają na lokalnym rynku pracy, na którym obserwowany jest wzrost bezrobocia, co prowadziło do złożoności procesów selekcji nowych pracowników. Wykorzystana metodologia, uzyskane rezultaty badań, ich interpretacja oraz dogłębność analiz pozwalają na wielowarstwowe zrozumienie opisanych zjawisk. W tym sensie mamy do czynienia z analizą socjologiczną, która może być wyznacznikiem sposobu, w jaki należy badać i analizować zjawiska dyskryminacji w społeczeństwach współczesnych i formułować pytania pod adresem polityk publicznych, których celem jest „zwalczanie dyskryminacji”. Książka znajdzie czytelników wśród studentów, badaczy zjawisk społecznych i aktorów społeczeństwa obywatelskiego, którzy działają na rzecz społeczeństwa niedyskryminującego.

The book "French companies against discrimination in employment" takes an extremely current topic of discrimination in employment, a phenomenon rarely analyzed in scientific works. Chosen in the book perspective places the the issue of discrimination at the center of complex logic and social dynamics. Using the multidisciplinary perspective of law, political science, sociology and history, sustained by considerations of the theory of management and economics author gives the phenomenon of discrimination epistemological status allowing the the analysis of multilayer processes and forms which stress up its specifics.

The subject is to analyze the ways of action against the phenomena of discrimination driven by the French companies, the experience of discrimination of people who are classified as immigrants, and the treatment of their complaints for discrimination. The analyzed group of surveyed companies made up of companies that have foreign branches, or having internal diversification of employees, or that which operate in the local market, where there is an increase in unemployment which led to the complexity of the selection of new employees. The methodology used, the results obtained their interpretation and depth of analysis allow for multi-layered understanding of the phenomena described. In this sense, the book is the deep sociological analyse that can be determinant for the way in which one must examine and analyze the phenomenon of discrimination in contemporary societies and formulate questions at public policies whose purpose is to "combating discrimination". The book will find readers among students, researchers of social sciences, civil society actors who work for non-discriminatory society.

## Charakterystyka zawodowa autora

Prezentowana publikacja jest wynikiem połączenia różnych nurtów problematyki socjologii politycznej, którymi autorka zajmuje się od początku swojej pracy badawczej. Autorka książki (monografii), Ewa Bogalska-Martin jest socjologiem, magisterium uzyskała na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, doktorat na Uniwersytecie Śląskim, a habilitacje obroniła na Uniwersytecie Pierre Mendès France w Grenoble we Francji. Aktualnie jest profesorem zwyczajnym w Katedrze Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej i profesorem na Uniwersytecie Grenoble Alpes we Francji, gdzie kieruje zespołem, badającym europejskie polityki publiczne poświęcone walce z dyskryminacją.

Prace autorki poświęcone są szeroko pojętym zagadnieniom zmiany społecznej, integracji europejskiej, szczególnie w aspekcie wprowadzania w życie polityk równości społecznej i przestrzegania praw człowieka zarówno w Europie, jak i poza nią. Szczególne miejsce zajmują wśród nich prace poświęcone problemom „pamięci zbiorowej i ich roli w procesach kreowania „społeczeństw ofiar”. Ewa Bogalska-Martin wykładała na Uniwersytecie w Bratysławie i od wielu lat współpracuje aktywnie z Uniwersytetami w Kanadzie, Szwajcarii, Brazylii, Rumunii i Słowacji zajmującymi się podobnymi zagadnieniami. Jest promotorem wielu prac doktorskich poświęconych problemom dyskryminacji, równości traktowania i uznania społecznego w różnych krajach: Brazylia, Francja, Polska, Chile. Ewa Bogalska-Martin jest członkiem stowarzyszenia *Association Internationale des sociologues de la Langue Francaise* (AISLF), członkiem rady redakcyjnej pisma „*Pensée Plurielle*”, wydawanego przez Bœck, oraz kierownikiem redakcji pisma *Mangement&Gouvernance*, wydawanego przez Stowarzyszenie PGV, w którym jest członkiem Rady Naukowej.



**ISBN 978-83-7283-798-1**