

Lutte contre les discriminations, promotion de la diversité en entreprise et limites à la diffusion de « bonnes pratiques »

Regards croisés entre la France et le Maroc

« Ici, en France, ma langue est l'arabe mais, en fait, je ne le parle pas ! »

« Incarnation de la diversité humaine, l'autre est pluriel. Il paraît ou est désigné tel, à divers titres, sous des conditions, dans des circonstances et à partir de points de vue multiples. Les questions que l'on peut se poser à son propos sont aussi variées: de qui s'agit-il, individu ou groupe ? Comment et pourquoi s'opèrent sa perception, sa définition, sa construction, sa représentation ? (1) »

« Je suis différent comme tout le monde » peut-on lire, écrit à la craie, sur un mur d'une petite rue de Paris d'un quartier populaire. Égalité réelle ou égalité formelle des textes, égalité des situations vécues ou réelle égalité des opportunités, immigration choisie ou immigration subie, discriminations positives ou actions positives... Avivé par les dernières élections présidentielles, un débat existe en France sur l'intégration, sur le traitement du rapport à l'étranger, à l'autre perçu comme différent, et, plus spécifiquement, en entreprise, sur les moyens de lutter contre toutes les formes de discrimination.

« Réfléter la diversité de la population française, lui ressembler pour témoigner de la richesse d'une France plurielle: tel est l'objectif affiché, depuis quelques années, par les partis politiques, les chaînes de télévision, les grandes entreprises ou les établissements d'enseignement supérieur » constate G. Calvès (2). Mais si les politiques de promotion de l'égalité des chances visent généralement à assurer l'égalité d'accès aux principaux domaines de la vie sociale à des individus ou des groupes protégés par la loi en raison de leur vulnérabilité aux préjugés et aux traitements discriminatoires (3), force est de constater, en France, une polarisation autour

George-Axelle Broussillon

ESCP-EAP
(gabroussillon@hotmail.fr)

Evalde Mutabazi

EM Lyon
(evalde.mutabazi@wanadoo.fr)

Philippe Pierre

LISE/CNRS
(philippe.pierre22@wanadoo.fr)

Youssef Sadik

Université Ibn Zohr,
Agadir
(youssefsadik@yahoo.fr)

Aude Seurrat

Paris IV/Celsa Sorbonne
(aseurrat@hotmail.com)

(1) D. Jodelet, « Formes et figures de l'altérité », in M. Sanchez-Mazas et L. Licata éd., *L'Autre. Regards psychosociaux*, sous la direction de M. Sanchez-Mazas et de L. Licata, PUG, 2005, p. 23.

(2) G. Calvès, « Refléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou », *Revue internationale des sciences sociales*, 183, 2005, p. 176.

(3) P. Simon, « La mesure des discriminations raciales : l'usage des statistiques dans les politiques publiques », *Revue internationale des sciences sociales*, 183, 2005, p. 13.

(4) En 1999, date du dernier recensement national, les immigrés d'Algérie arrivent en tête (13,4 %), puis ceux du Portugal (13,3 %), du Maroc (12,1 %), d'Italie (8,8 %) et d'Espagne (7,4 %).

(5) 26 % des personnes handicapées sont au chômage, un taux deux fois plus important que le taux du chômage français. Le taux d'emploi est en moyenne de 4 % alors que la loi invite les entreprises de plus de 20 salariés à atteindre un chiffre de 6 % de travailleurs handicapés (source : AGEFIPH, 2007).

de l'origine des individus et d'une apparence physique qui signale toujours un Français venu d'ailleurs (des Dom-Tom ou d'ailleurs...) (4) ou un immigré en voie d'intégration. La variable ethnique prend le pas sur les autres critères couramment utilisés (l'âge, le genre, la religion, l'origine sociale, etc.) pour penser les termes de la différence. La diversité est alors perçue comme une diversité visible. Cependant, il convient de prendre en compte l'ambivalence du statut de symbole de la diversité. Ainsi, au sortir des années quatre-vingt-dix, les entreprises commencent à prendre en compte elles-mêmes des processus « victimaires », des éléments de honte ressentis qui gêneraient le traitement des abus et le recours à un partenaire extérieur (Etat ou syndicats) ; mais il leur arrive toujours, et souvent, d'entendre diversité culturelle comme diversité des nationalités et non diversité des origines sociales, des trajectoires.

Aux origines des politiques de diversité en entreprise, à distinguer de celles de lutte contre les discriminations, il y a certainement l'évolution de la main-d'œuvre, de la clientèle et des fournisseurs. De plus en plus de femmes entrent sur le marché du travail et dirigent de petites et moyennes entreprises. L'immigration, depuis des générations, a rendu les populations européennes davantage conscientes de leur caractère multiculturel. D'autre part, des personnes telles que les handicapés (715 000 salariés en emploi) (5), ou celles qui se réclament homosexuelles, représentent désormais des acteurs notables au sein de la population active. L'âge moyen de la main-d'œuvre s'accroît. A cela s'ajoute un nombre croissant de seniors, aptes à travailler et à transmettre, en raison du vieillissement progressif de la population active.

Ainsi, ces bouleversements rendraient obsolètes les schémas traditionnels en matière d'emploi, de consommation et de comportements quotidiens. Un courant idéologique dominant veut que les entreprises qui réussissent soient celles qui l'ont compris et qui savent évoluer en conséquence.

Aujourd'hui, hors France, les signes de la prise en compte de la diversité sont tangibles dans de nombreux pays : création d'autorités administratives indépendantes de lutte contre les discriminations prohibées par la loi, création de chartes pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité, généralisation d'instances syndicales internationales de concertation dans les entreprises, exemption de l'application de certains règlements pour les membres de communautés en raison de leur appartenance ethnique, de leurs pratiques ou convictions religieuses. Certains se demandent comment s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens ? Comment reconnaître la diversité tout en revendiquant un autre modèle que celui d'un multiculturalisme isolant des communautés supposées hermétiques, les plaçant côte-à-côte, sans occasion de partages autres que commerciaux ?

La valorisation du thème de la diversité est réelle en France mais il existe des réticences devant des mesures concrètes proposées, telles que le testing, les CV anonymes, les amendes pour discrimination (extension des agefiph

à d'autres catégories de personnes), les labels à mettre en place... Les mots pour le dire, eux, ne sont pas arrêtés et les concepts pour penser la diversité, face à la nécessité d'un travail de classement et de clarification, ne sont pas stabilisés. Les entreprises perçoivent les limites de l'utilisation de certaines terminologies mais aussi les limites à ne pas parler des discriminations (6).

Mais quelle est la différence entre une politique de non-discrimination et une politique de gestion de la diversité? Comment évaluer une démarche en faveur de la diversité? Comment les labels en cours d'élaboration visent-ils à encadrer et à impulser ces démarches? Quelles sont les perspectives et les limites de telles certifications (7)?

Cet article prend appui sur les expériences françaises pour penser d'éventuels processus de certification ou de labellisation de la diversité dans les pays du Maghreb. Il propose un premier retour d'expérience sur les politiques de diversité sans postuler de transferts possibles et mécaniques entre la France et le Maroc, ces deux pays aux destins croisés. Moins d'un ou deux siècles plus tôt, en effet, le chemin des migrations allait plutôt en sens inverse, du Nord vers le Sud. On était obligé de fuir la France pour des raisons religieuses et l'on se retrouvait en Afrique du Sud, on quittait l'Alsace ou la Lorraine pour refaire sa vie au Maghreb ou en Asie.

Au-delà des modes d'évaluation, c'est à la fois notre conception de la diversité et notre rapport à l'action qui sont mis en cause. En France, le temps serait donc venu de l'expression publique de droits subjectifs de salariés enracinés dans plusieurs cultures nationales, régionales ou encore locales, issus de quartiers défavorisés ou de cultures stigmatisées. Le changement se tient à présent dans le face à face avec l'étranger au sein de la société civile, dans la difficulté qu'il a souvent à franchir les portes de l'entreprise et dans le fait que nous en ressentons un enrichissement qui doit faire la différence en termes d'efficacité productive et de bonne santé des affaires (8). En est-il de même au Maroc?

Dans un premier temps, cet article revient sur le contexte d'émergence des politiques de gestion de la diversité en France, lié à de nouvelles dispositions juridiques qui s'inscrivent, plus largement, dans les discours sur la responsabilité sociale et le développement durable. Nous distinguerons deux types de motivation, une « logique pro-active » et une logique « défensive », dans l'engagement des entreprises en faveur de la diversité. En nous interrogeant sur l'émergence des processus de « labellisation » (qui vont au-delà de la simple « objectivation » de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines) (9), nous chercherons à appréhender quelles en sont les perspectives ainsi que les limites.

Nous tenterons ensuite de présenter un regard général sur les dispositifs du nouveau Code du travail marocain et de souligner ses principaux changements. Dans un dernier temps, nous nous concentrerons sur la question de la diversité, sur le rôle des inspecteurs du travail et du comité d'entreprise en matière de responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc ainsi qu'en matière de statut de certaines catégories sociales dites fragiles comme les handicapés, les femmes ou encore les enfants.

(6) Trois critères fondent sommairement le principe d'une discrimination : l'existence d'un groupe ou d'une personne en situation défavorable, une différence de traitement et l'absence de justification de cette différence.

(7) Par certification, nous entendons une procédure destinée à faire valider, par un organisme agréé indépendant, par une tierce partie, la conformité du système qualité d'une organisation à des normes ou un référentiel. La certification donne aux cocontractants et au public l'assurance qu'un produit, un processus ou un service sont conformes à des exigences de qualité déterminées et que l'organisation certifiée respectait ce système qualité lorsque l'organisme a effectué sa validation. En France, il existe des organismes certificateurs (AFAQ, AFNOR...) reconnus sur le territoire par le COFRAC (Comité français d'accréditation). Par labellisation, nous entendons ici des marques de confiance et de reconnaissance, attribuées par des organismes ou par des associations professionnelles après le contrôle préalable d'un auditeur externe. Une évaluation régulière pour un processus d'amélioration continue est prévue, ainsi que le

soutien possible des partenaires sociaux (syndicats de salariés et patronaux) et du Ministère public, comme pour le « Label égalité professionnelle » qui se veut, selon les mots de N. Ameline, alors ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle, un « outil d'émulation » entre les entreprises et un « outil d'accompagnement », « parce qu'il complète la loi et le dialogue social ».

(8) Un management qui se veut efficace revient alors à poser la question de l'accord entre des groupes différents dotés de valeurs différentes et parvenant à s'entendre, de façon à ce que chacun justifie ses actions et puisse parvenir à un accord sur les décisions prises, les routines et les procédures admises. Quel principe universel de gestion permettant de fonder un accord sera reconnu juste par tous sur le long terme ?

(9) Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, *Répertoire des bonnes pratiques et des initiatives*, www.haldefr.

(10) Y. Sabeg et C. Charlotin, *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?* Editions d'organisation, 2006, p. 28.

(11) « Égalité et non-discrimination dans l'Union européenne élargie », Livre vert - direction de l'Emploi et

1. De nouvelles dispositions juridiques de lutte contre les discriminations: vers une extension de la responsabilité sociale des entreprises

1.1. Le cas français

Quand l'engagement sociétal des entreprises vise à associer le monde économique au développement de la société au sens large, commençons par admettre que les intentions en matière de gestion de la diversité en entreprise s'inscrivent sur un terreau social malade. Un Français, fils d'Algérien, a une probabilité cinq fois plus importante d'être au chômage qu'un Français, fils de Français (10). Malgré les mesures d'action positive mises en place, le taux de chômage, en France, pour les salariés handicapés, fige certainement l'état des discriminations et vient renforcer les sentiments de frustration pour ceux qui en sont les victimes éternelles. D'autant qu'une personne qui se déclare handicapée est vue comme victime de handicaps physiques ou mentaux lourds, alors que cette catégorie ne représente que 5 % de cette population.

La législation française, de façon générale, prohibe tout type de discrimination, selon le principe de l'égalité devant la loi, fondement de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789. Mais comment s'assurer de l'application de ce principe dans la sphère économique et productive ?

En France, près de 7 millions d'emplois sont actuellement fermés aux étrangers (soit environ 30 % de l'ensemble) et près de 40 % des jeunes dits « issus de l'immigration » sont au chômage, contre 25 % de leurs pairs dits « Français de souche ». A qui la faute ?

Le dispositif juridique de lutte contre les discriminations s'est mis en place progressivement. Nous noterons, entre autres, la loi Pleven de 1972 (articles 6, 7 et 8 de la loi n° 72-546) qui porte sur la lutte contre le racisme et crée l'infraction pénale de discrimination raciale. La loi Gayssot de 1990 (loi n° 90-615) confie à la CNCDH (Commission nationale consultative des Droits de l'Homme) la mission de présenter un rapport annuel sur « la lutte contre le racisme et la xénophobie », tous les 21 mars, date choisie pour « la journée internationale contre le racisme ».

Depuis la signature du traité d'Amsterdam en 1997, la lutte contre les discriminations est devenue une compétence communautaire. L'article 13 habilite la communauté « à agir pour lutter contre la discrimination fondée sur une série de nouveaux motifs (avant il ne s'agissait que du sexe), à savoir la race, l'origine ethnique, la religion ou les convictions, l'âge, un handicap ou l'orientation sexuelle » (11). Il faut noter que les textes qui répriment la discrimination ont tendance, au fil du temps, à allonger la liste des cas d'interdiction, au-delà des critères antérieurement spécifiés : la situation de famille (entrée en 1975 dans le droit pénal), les mœurs (1985), le handicap

(1989), l'état de santé (1990), l'appartenance syndicale ou mutualiste (1993). Depuis 1997, dans la législation européenne, « la lutte contre la discrimination ne se limite plus aux seuls critères du sexe ou de la nationalité ; elle s'étend aux critères ethniques de race, de mœurs, de situation de famille, ou encore aux critères liés à l'état de santé ou à l'existence d'un handicap, et enfin aux opinions politiques, religieuses ou syndicales » (12). Ces directives européennes ont été transposées dans le droit français en 2000.

Il s'agit d'une juridiction plus contraignante pour les entreprises, élaborée à partir des lois existantes sur l'égalité des sexes. En effet, l'introduction de la notion de discrimination indirecte entraîne de nouveaux risques et, de fait, un accroissement de l'étendue des responsabilités de l'entreprise envers la société. La notion de discrimination indirecte « correspond aux situations dans lesquelles un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage en réalité des personnes sur la base de leur race, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle, de leur religion... » (13). Où sont les auteurs, où est la victime ? Pour C. Bébéar et Y. Sabeg, « nous discriminons, le plus souvent sans le savoir (...) ; nos entreprises doivent dépasser les réflexes de confort, de prudence ou de conformisme, qui freinent le recrutement des diplômés issus de minorités visibles » (14). Cette notion de discrimination indirecte souligne donc que les discriminations ne sont pas toujours le fruit d'une volonté particulière mais qu'elles peuvent s'effectuer par habitude. L'image très employée « du plafond de verre » témoigne bien de cette idée d'une discrimination qui n'est pas du ressort d'une volonté particulière mais qui est le fait d'un mauvais fonctionnement du système. Il n'est pas question de trouver le responsable de la discrimination ; il s'agit de comprendre comment le système a institué des pratiques, dites ou non dites, qui reproduisent des discriminations. Selon P. Simon, « derrière la discrimination indirecte, il n'y a pas d'auteur directement identifié, il y a un système qui produit par habitude des inégalités » (15). Un cas typique de discrimination indirecte pourrait être par exemple d'exiger de tous les candidats se présentant pour un poste qu'ils passent un test dans une langue déterminée, qui ne serait pourtant pas nécessaire à l'accomplissement de la fonction. Le test pourrait alors exclure un plus grand nombre de personnes dont la langue maternelle serait différente. La discrimination indirecte est caractérisée par la présence de critères de sélection, de restrictions ou de pratiques qui désavantageraient certaines personnes du fait de leur origine raciale ou ethnique, de leur religion ou de leurs croyances, de leur handicap, de leur âge ou de leur orientation sexuelle, sans qu'ils ne puissent être objectivement justifiés par un but légitime.

De plus, les directives européennes inversent la charge de la preuve et il incombe dorénavant à la défense de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe d'égalité de traitement. Dès lors qu'une différence de traitement est repérée, ce n'est plus au plaignant de montrer qu'il a été discriminé mais à l'entreprise de montrer qu'elle ne l'a pas discriminé. Les entreprises courent

des Affaires sociales,
Commission européenne,
mai 2004, p. 9.

(12) M. Le Boulair, « la
Gestion de la diversité,
enjeux sociétaux et
stratégies d'entreprise »,
*Etude Entreprise et
Personnel*, octobre 2004,
p. 2.

(13) *Ibid.*, p. 9.

(14) C. Bébéar et
Y. Sabeg, « Exposé des
motifs. Une charte de la
diversité, pour quoi
faire? », disponible sur le
site Internet
www.institutmontaigne.org,
janvier 2004.

(15) P. Simon, *Compte-
rendu du petit-déjeuner
organisé par l'IMS*, 2002,
p. 204.

ainsi des risques juridiques croissants qui sont également des risques en termes d'image, puisque ces affaires, souvent relayées par la presse, peuvent avoir des impacts très néfastes sur la réputation des entreprises. Insistons cependant sur le fait que, même si l'impulsion juridique est loin d'être négligeable, il ne s'agit pas de la cause unique qui a encouragé les entreprises à mettre en place des politiques de lutte contre les discriminations et de gestion de la diversité. Quelle est justement la distinction qui s'opère entre une politique qui vise à se prémunir contre le risque juridique de discrimination et une politique volontariste de gestion de la diversité ? Une différence de posture : l'une « défensive » (répondre à la loi, se montrer conforme et ne pas discriminer), l'autre « pro-active » (visant à instaurer, à terme, un management interculturel) (16). Pour une responsable de projets européens de capitalisation de pratiques d'entreprises en faveur de la diversité, « la loi est une sanction, la gestion de la diversité est une démarche active de management ; c'est très différent ». Les motivations des entreprises apparaissent donc diverses : répondre à la pression de l'actionnariat et des agences de rating social, rectifier une image ternie par des pratiques discriminatoires avérées ou suspectées, désamorcer certaines tensions sociales ou essayer d'enrayer la pénurie de main-d'œuvre qui menace certains secteurs. Or, la gestion de la diversité est avant tout présentée par les instances politiques et patronales comme un atout, un axe stratégique pour l'entreprise. Pour C. Bébéar et Y. Sabeg, « dans d'autres pays, les entreprises qui ont placé la gestion de la diversité au cœur de leur stratégie sont conscientes que la diversité dans nos sociétés est devenue un avantage, tant sur le plan économique que social, dont l'impact se fait sentir sur la créativité et la compétitivité des entreprises » (17).

Signée en octobre 2004, la Charte de la diversité a résolument élargi le champ de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises en France. En effet, à ce jour, plusieurs centaines d'entre elles se sont engagées à refléter, dans leurs effectifs, la diversité sociale, culturelle et ethnique de la société hexagonale. L'écriture de la Charte de la diversité a été le fruit d'un groupe social homogène (chefs d'entreprise et personnes des milieux proches du patronat) : « initiée par l'Institut Montaigne, la Charte de la diversité est ensuite travaillée par l'AFEP, signée par des entreprises extérieures à l'AFEP, par leurs délégations régionales, puis par des PME à l'occasion de cérémonies locales, et enfin elle donne naissance à d'autres chartes élaborées en interne. » (18)

Cet engagement des entreprises signataires à présenter annuellement leurs effectifs dans le champ de la diversité, notamment « ethnique et culturelle », marque également une étape charnière dans le rapport de l'entreprise, et plus largement de la société française, à la différence. En France, alors que la question ethnique avait tendance à être englobée dans la question sociale, la diversité est rattachée à la notion de « représentation équitable » des différents groupes qui composent la population du pays (19). L'égalité en France, comme processus de naturalisation, s'obtient traditionnellement

(16) P. Pierre, « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, n° 5, décembre 2001.

(17) Bébéar et Sabeg, *Art. cit.*

(18) R. Huet et M. Cantrelle, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006, p. 15.

(19) R. Anker, « Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence », *Revue internationale du travail*, volume 136, n° 3, 1997 ; P. Noblet, « Egalité et discrimination positive. Le cas de la France et des Etats-Unis », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, octobre-décembre 1998.

d'abord par « invisibilisation » des différences entre origines et par des parcours au mérite. Or, les rédacteurs de la Charte de la diversité affirment que l'égalité formelle garantie par le droit républicain n'aurait pas conduit à une égalité de fait et qu'il conviendrait donc aujourd'hui d'assurer le passage de l'égalité abstraite à l'égalité réelle. La lutte contre le racisme et la discrimination raciale se heurterait à de nombreuses difficultés : les victimes se tairaient, les relais syndicaux ou antiracistes ne seraient pas toujours présents ni en mesure de défendre les victimes, la lutte juridique serait le plus souvent inefficace, les modalités de recours complexes seraient parfois dangereuses pour les victimes (20).

De fait, bien qu'il s'agisse de « valoriser la compétence et rien d'autre » (21), force est de constater que cet engagement, contenu dans la Charte de la diversité, vise à confirmer qu'égalité peut rimer avec différence dans la culture politique française républicaine. Mais bien que cette charte soit le signe apparent d'une prise de conscience, elle ne propose pas de solution pragmatique à la mise en place et à la gestion de la diversité dans l'entreprise. De plus, il s'agit de souligner une certaine ambiguïté dans ce document qui est une déclaration de bonnes intentions mais qui ne propose pas de sanctions à la non-application des principes invoqués ! L'ambiguïté du document réside dans les tensions qui existent entre la force politique de diffusion du texte (issue de la signature de grandes entreprises internationales et de sa médiatisation) et le fait qu'elle ne dispose d'aucun caractère juridique contraignant (22).

Aux Etats-Unis, le développement des chartes est pris en compte dans la fixation du quantum de la sanction. « Les gouvernements successifs ont incité les entreprises à développer des chartes formelles. La publication des "Federal Sentences Guidelines" (1991) constitue un texte de loi qui prévoit de réduire les peines des sociétés jugées pénalement responsables si les entreprises disposent d'un code de conduite et si elles font la preuve de leurs actions pour assurer le respect des programmes de conformité aux normes (obligation de moyens pour obtenir une réduction de la sanction) » (23). R. Huet et M. Cantrelle notent qu'aux Etats-Unis, la formalisation de documents déontologiques est à rechercher dans le Foreign Corrupt Practices Act en 1977, le Sentencing Reform Act en 1984 et les Federal Guidelines for Sentencing Organizations à partir de 1991. Ces textes présentent des codes de bonne conduite en matière de non-discrimination. Il s'agit donc de passer de l'engagement de ces chartes à la mise en place d'actions concrètes de politique de diversité (24). R. Huet et M. Cantrelle ont raison d'écrire que la « production d'une charte dans l'entreprise (code éthique, chartes de valeurs produites unilatéralement par le sommet hiérarchique), par un collectif d'entrepreneurs (c'est le cas de la « Charte de la diversité »), sous l'égide d'un régulateur international (Global Compact, principes directeurs de l'OCDE) ou directement par les parties prenantes (nombre de chartes sont écrites directement par les parties prenantes et

(20) V. De Rudder, M. Tripier et F. Vourc'h, « La prévention du racisme dans l'entreprise en France », *Rapport d'étude pour l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, p. 46.

(21) Bébéar et Sabeg, *Art. cit.*

(22) R. Huet et M. Cantrelle, « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006.

(23) Huet et Cantrelle, *Art. cit.*, p. 6.

(24) J.-M. Courrent et S. Mercier, « Un panorama des démarches éthiques en entreprise », *Entreprise éthique*, n°13, octobre 2000, p. 43.

appellent de manière organisée l'entreprise à assumer ses responsabilités sur certaines thématiques sociales ou environnementales), implique et génère des rapports sociaux différents, des lieux et des partenaires de négociation variés, des efficacités également inégales » (25).

(25) Huet et Cantrelle,
Art. cit., p. 4.

Ces nouveaux lieux de négociation, cette écriture d'un « droit » en dehors du Code du travail, peuvent s'appréhender, en France, à partir du rôle croissant d'instituts, d'observatoires ou d'associations (Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, ORSE, CJD, ANDCP), qui proposent d'accompagner les entreprises dans leurs démarches de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité en mettant en place, notamment, des audits « diversité ».

(26) Sabeg et Charlotin,
Op. cit., p. 36.

Cinq grandes entreprises françaises mentionnaient, dans leur rapport annuel, en 2004, une structure dédiée à la gestion de la diversité : Danone, Michelin, Suez, Total et Vinci (26). En décembre 2005, A. Begag évoquait, pour la première fois, la création « prochaine » d'un label diversité, calqué sur le label égalité professionnelle. La CNIL a rappelé dans un avis du 8 juillet 2005 que le droit français autorise la collecte de données sur la nationalité et le lieu de naissance d'un individu et de ses parents. Mais il interdit, en dehors de très rares exceptions, de recueillir des données relatives à l'origine raciale ou ethnique, supposée ou réelle. Il n'est pas possible d'effectuer, pour les entreprises, comme c'est le cas aux Etats-Unis, un recensement de la population en fonction des origines « ethno-raciales », qui servirait à la mise en place de quotas ou de pratiques préférentielles.

(27) ISM Corum,
colloque sur la mesure
des discriminations liées à
l'origine, lundi 22 octobre
2007, ENS LYON.

Il est cependant de plus en plus facile de procéder, sous certaines conditions, à des enquêtes anonymes permettant le traitement de données à caractère personnel (directement ou indirectement nominatives), sur l'origine ethnique, sociale ou culturelle, par exemple, pourvu que celles-ci soient cryptées et ensuite détruites (27). Les études sur échantillons représentatifs, les études de cohortes, les screenings téléphoniques, l'exploitation de fichiers du personnel sur la mesure d'écarts selon « l'origine réelle ou supposée » (à travers les conditions d'embauche, de renouvellement de contrat, de déroulement de carrière) connaissent un essor pour « mesurer » les discriminations et « tester » différentes catégorisations des origines et réactions des enquêtés.

(28) M.-N. Decharne et
E. Liedts, pôle univer-
sitaire de Lille Nord-Pas-
de-Calais, Méthodes (et
résultats) de l'étude
« Porter un prénom arabe
ou musulman est-il
discriminant dans
l'enseignement
supérieur? » Colloque
ISM Corum, octobre
2007.

Ce mouvement d'approche des discriminations dans les trajectoires scolaires et professionnelles affecte aussi le secteur public (28). Dès janvier 2006, un projet de loi prévoit la création d'une Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, afin d'accroître la présence de l'Etat dans les quartiers sensibles, de concourir à la lutte contre les discriminations et de renforcer les actions d'intégration. D'autre part, les partenaires sociaux ont également conclu des accords spécifiques sur le handicap et l'égalité professionnelle hommes/femmes avec 72 entreprises. En hausse par rapport à 2005, ces accords témoignent de l'évolution du dialogue social qui intègre désormais, au sein d'une politique globale d'entreprise, la non-discrimination et la promotion de l'égalité des chances.

L'« Accord sur la diversité dans l'entreprise » conclu le 11 octobre 2006, après neuf mois de négociations, et signé par toutes les organisations patronales et par quatre confédérations syndicales de salariés sur cinq (CFDT, FO, CFTC et CGT), cherche à combler une lacune. Après une relative euphorie concrétisée en termes d'accords, de conventions, de partenariats, de chartes, la situation dans le secteur privé est marquée par un accroissement de la contrainte judiciaire, notamment autour de la notion de discrimination indirecte, mesures apparemment neutres qui conduisent en réalité à l'éviction systématique de certains profils, et aussi souvent par la crainte des entreprises d'adopter des mesures correctrices qui ne seraient pas conformes au droit. Comme l'écrivent Y. Sabeg et C. Charlotin : « par touches successives, derrière l'obligation explicite de moyens et l'injonction de lutter contre les discriminations, se profile une obligation implicite de résultat, une nécessité à promouvoir la diversité » (29). Mais le problème ne réside pas tant dans la communication d'actions de lutte contre les discriminations que dans l'articulation de celles-ci au sein d'une véritable stratégie d'entreprise. La difficulté reste entière quand on cherche à faire de la promotion de la diversité, au-delà de la lutte contre les discriminations, une stratégie d'entreprise intégrée qui ne consiste pas uniquement en une myriade d'actions ponctuelles de recrutement, de formation ou de gestion des carrières, sans liens les unes avec les autres et sans signification d'ensemble pour le personnel de l'entreprise.

3 000 entreprises devraient avoir signé, fin 2007, la Charte de la diversité, lancée en 2004 et qui incite les entreprises à lutter contre les discriminations sans les contraindre.

Les questions du contenu effectif de la Charte de la diversité, du sens de son engagement, de son évaluation, restent donc entières. C'est la raison pour laquelle l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), devenue depuis ANDRH, s'est vue proposer, par la direction de la Population et des Migrations, d'élaborer un label global prenant en compte « l'ensemble des champs de la diversité ». Ce label aurait ainsi vocation à récompenser les entreprises méritantes (30), après évaluation de leurs actions développées en faveur de la diversité et de leurs résultats en termes d'organisation du travail, de recrutement, d'évaluation des performances, de formation, de gestion des carrières et de rémunération. Cette démarche de labellisation s'inscrit dans la même optique que celle qui a conduit, en 2003, à la création du Label Égalité professionnelle.

Ainsi, la problématique de la diversité dans l'entreprise renvoie à la capacité des équipes de gestion des ressources humaines à « prouver leurs résultats » et à élaborer des indicateurs qui servent d'étalon. Elle souligne bien aussi l'hétéronomie grandissante des logiques économiques par rapport à d'autres logiques en entreprise, notamment sociales, identitaires et culturelles, que ces responsables ressources humaines ne peuvent saisir que dans le temps long de l'observation des histoires individuelles, des trajectoires,

(29) Sabeg et Charlotin, *Op. cit.*, p. 41.

(30) Diverses associations et syndicats ont pu multiplier les pressions pour que les consignes de travail et de sécurité soient rédigées dans les langues d'origine et ont pu œuvrer pour l'alphabetisation des étrangers, pour la valorisation d'une éducation antiraciste et pour la sensibilisation des professions concernées à la diversité des publics. La mise à disposition (aux usines Renault de Billancourt par exemple) de locaux de prière, accompagnée d'un dialogue direct avec les responsables religieux, apparaît exemplaire de l'impact d'une action syndicale intégrant la notion de « diversité » à celle d'« égalité ».

des ressentis et de la clarification des outils de mesure. Tout travail avec des partenaires identifiés, connaissant bien les personnes « issues des minorités » ou « discriminées », semble être ici corrélé à une appréhension plus longue de la temporalité et à une action qui, contrairement peut-être à d'autres processus ressources humaines (paie, formation...), ne peut être externalisée puisqu'elle ne peut réussir sans l'animation quotidienne de tous les départements. Or, en entreprise, « la gestion sociale des ressources humaines est peut-être la fonction où le divorce des temps est le plus manifeste. Elle est écartelée entre un objectif de valorisation des ressources humaines qui suppose un temps long et l'objectif de rentabilité financière engageant réduction des coûts et des effectifs » (31).

De plus en plus, la « société » demande aux entreprises de lui rendre des comptes et de mesurer l'impact de ses activités dans d'autres domaines que celui de la rentabilité financière (32). L'article 116 de la loi française sur les nouvelles régulations économiques a impulsé une formalisation des pratiques. Des agences de notation comme Vigeo, créée par N. Notat, ancienne dirigeante de la CFDT, évaluent justement les entreprises dans cette perspective. Selon J.-L. Vergne, DRH du groupe PSA, « nous avons aussi la pression des agences de notation qui exigent que l'on affirme, que l'on sophistique un certain nombre de données ». La question qui se pose alors est celle des modalités de cette évaluation, de l'usage d'indicateurs qui permettent de rendre les entreprises comparables d'un point de vue social et environnemental. Selon N. Notat, « il est question des attentes, des pressions pour que l'entreprise élargisse sa transparence, pour qu'elle ne se réduise pas à ses résultats financiers. (...) L'homogénéisation des critères sociaux ne peut pas se faire comme celle des critères financiers. »

Ces réflexions questionnent les modalités d'évaluation de la diversité en entreprise (33). Finalement on constate, à grands traits, trois types de travaux relatifs à l'évaluation des politiques de lutte contre les discriminations, en amont des politiques de gestion de la diversité : des travaux théoriques ou enquêtes statistiques qui mobilisent les notions de préjugé, de stéréotype ou de représentation sociale pour comprendre les phénomènes de discrimination sur le marché du travail (racisme à l'embauche, préférences locales ou familiales, ethnicisation des tâches, etc.), des travaux empiriques dans les bassins désindustrialisés (comme les recherches ASPECT et PRISME) et des guides pratiques visant à sensibiliser et à donner des idées d'actions concrètes effectuées par des entreprises afin de lutter contre les discriminations et de promouvoir la diversité.

1.2. Le cas marocain

N'étant plus seulement au service du « client » mais du « citoyen », les entreprises françaises, dans leurs discours et certaines de leurs pratiques, cherchent à prendre en considération l'opinion publique et son utilisation croissante d'Internet, la bienveillance des autorités publiques ou encore celle

(31) N. d'Almeida, *les Promesses de la communication*, PUF, 2001, p.76.

(32) R. E. Freeman, "Strategic Management : A Stakeholder Approach", *Business and Public Policy*, 1984.

(33) Pensons, par exemple, aux conséquences du Label SA 8000, qui couvre 10 exigences fondamentales, dont la non-discrimination, et aux conséquences du Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion sociale ; voir aussi L. Gauthier, « L'impact des chartes éthiques », *Revue française de gestion*, n°130, septembre-octobre 2000, p. 77.

des mouvements altermondialistes ou syndicaux. Pouvons-nous parler au Maroc, comme le fait P. Veltz, de pareil phénomène d'« augmentation de la surface de contact entre l'entreprise et la société environnante » (34) ?

Au Maroc comme en France, la justice et l'égalité de traitement au sein de l'entreprise apparaissent comme des attentes exprimées par les salariés (35). Ceux-ci, et particulièrement les cadres, attendent également de leurs employeurs un comportement attentif à leur égard et une adaptation à leurs besoins, par exemple par le biais d'aménagements relatifs au temps de travail et à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (36). En effet, les jeunes cadres, marocains notamment, souvent en contact avec leurs homologues travaillant dans les multinationales et les entreprises délocalisées sur place, sont de plus en plus exigeants et réclament des conditions de travail différentes de celles de leurs prédécesseurs. « La rapidité des évolutions fait qu'aucune valeur traditionnelle ne peut plus être aujourd'hui tenue pour acquise et la technologie a rendu l'information infiniment plus accessible à l'ensemble de la population. Le monde des entreprises doit donc se préparer à la "gestion de la diversité" » déclare, au cours de nos enquêtes, un jeune cadre marocain.

Une première lecture du nouveau Code du travail marocain, proposé en 2004, permet de soulever plusieurs interrogations sur des points comme la responsabilité sociale de l'entreprise ou la gestion de catégories désignées comme « socialement » fragiles. Le nouveau Code du travail a permis de revisiter un certain nombre de questions qui ont fait l'objet de plusieurs années de négociations entre les représentants des salariés et les employeurs.

Les derniers changements du Code du travail ont aussi pour objectif de répondre favorablement aux nouveaux impératifs des investissements étrangers et des accords de libre-échange que le Maroc vient de signer, notamment avec les Etats-Unis d'Amérique et l'Union européenne. En effet, compte tenu des caractéristiques des secteurs les plus rentables de l'économie marocaine (notamment le tourisme, le textile et l'offshoring), marqués par un taux de turn-over très élevé et par des bas salaires, le nouveau Code paraît s'être « adapté » à plus d'un titre. Il a notamment allégé les procédures de licenciement et rendu les stages de pré-embauche beaucoup plus « élastiques ».

Parmi les changements introduits, nous pouvons souligner la reconnaissance et la réglementation des activités des agences d'emploi privées, l'institutionnalisation de la procédure de règlement des conflits collectifs du travail, la mise en place de nouvelles institutions représentatives des salariés (comité de sécurité et d'hygiène et comité d'entreprise).

En revanche, le nouveau Code n'a pas pris de position claire et définitive à l'égard de plusieurs questions d'ordre social. La liberté de grève n'est toujours pas clarifiée, d'autant que ses textes d'application n'ont toujours pas vu le jour. Bien qu'elles donnent l'impression de s'ajuster aux prérogatives

(34) P. Veltz, « Le travail en réseau : tendances et tensions », in G. Jeannot et P. Veltz, *le Travail entre l'entreprise et la cité*, La Tour d'Aigues, L'Aube, 2001, p. 287.

(35) N. El Aoufi (dir.), *l'Entreprise côté usine. Les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Rabat, Publications du GERRHE, 2000. Voir également l'enquête sur la fonction ressources humaines de 2004, réalisée toutes les trois années par le cabinet de conseil DIORH.

(36) P. Rabinov, *Un ethnologue au Maroc. Réflexions sur une enquête de terrain*, Hachette, 1973.

des institutions internationales (notamment le BIT), les autorités marocaines renoncent difficilement à leur volonté de contrôle. Le pouvoir accordé au Wali (le préfet marocain) dans la gestion de tout litige social entre employeurs et employés, lui confère (implicitement) le droit de « qualifier » toute grève qui a eu lieu sur le territoire relevant de son périmètre de « tentative de perturbation de l'ordre public ».

La législation marocaine en matière de travail et d'emploi accorde encore peu d'importance aux « catégories sociales fragiles ». D'ailleurs, l'acception juridique de cette notion reste sommaire. Avec ce regroupement catégoriel, on ne parle que des femmes en état de grossesse, des enfants mineurs de moins de 18 ans et des handicapés (37). Les dispositions juridiques réservées à ces catégories restent toutefois vagues et alimentent des zones d'ombre largement occupées par des interprétations « restrictives » des employeurs ou de leurs subordonnés (les dirigeants, les chefs de chantier, les contrôleurs, les contremaîtres, etc.). L'article 180, qui traite des droits réservés à ces catégories sociales, nous présente un exemple sur les marges importantes d'interprétation permises par le nouveau Code, qui stipule que : « Il est interdit d'employer les mineurs de moins de 18 ans dans des travaux, tant au jour qu'au fond, susceptibles d'entraver leur croissance ou d'aggraver leur état s'ils sont handicapés ».

Un deuxième exemple traite cette fois-ci du droit des femmes salariées de pouvoir disposer d'une chambre d'allaitement dans les entreprises employant plus de cinquante salariées. L'article 162 qui traite de ces aspects nous propose une « véritable avancée » du point de vue juridique, mais qui semble bien immédiatement réduite à néant puisqu'il faut attendre les textes d'application qui en explicitent les conditions et les règles.

En réalité, au regard des pratiques marocaines, la discrimination directe pourrait être définie, par extrapolation, comme la situation d'une personne ou d'un groupe de personnes, traitées moins favorablement que d'autres en raison de leur origine raciale ou ethnique, de leur religion ou de leurs convictions, de leur handicap, de leur âge ou de leur orientation sexuelle (domaine de la « discrimination directe »), ou lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier.

Plusieurs articles du nouveau Code du travail questionnent la possibilité d'une véritable égalité des chances pour toutes les catégories et les couches sociales.

Mis à part quelques mesures de sanction stipulées par le nouveau Code à l'encontre de certains abus vis-à-vis de ces catégories sociales dites « fragiles », celui-ci reste muet lorsqu'il s'agit de certaines pratiques sociales comme le racisme, par exemple, qui n'est mentionné que dans le cadre des motifs non valables justifiant un licenciement ou la prise d'une mesure disciplinaire (voir l'article 36 du Code du travail).

(37) K. Dami, *le Contrat de travail en droit marocain. Réalités et perspectives*, Thèse de doctorat, Université Toulouse 2, 2001.

Quant aux personnes handicapées, le nouveau Code encourage bien la prise de mesures en faveur de cette catégorie sociale, leur permettant de garantir effectivement l'égalité des chances et des opportunités. Le nouveau Code exige également la consultation d'un médecin du travail, au moment de son recrutement, pour toute personne handicapée, et lui impose une visite annuelle. Certaines dispositions et mesures sont confiées soit à l'avis du médecin de travail, soit à la commission de sécurité et d'hygiène, qui doivent veiller à ce que les personnes handicapées exercent leurs tâches sans contraintes. Néanmoins, un certain nombre de dispositions apparaissent tout de même « moins claires », car permettant plus d'une interprétation : l'article 36, par exemple (qui dénombre les différents cas où le licenciement ou la prise de mesures disciplinaires peuvent être rejetés), évoque « le handicap, dans la mesure où il ne fait pas obstacle à l'exercice par le salarié handicapé d'une fonction adéquate au sein de l'entreprise ».

Nous avons pu constater qu'en France, les politiques de diversité en entreprise s'ordonnaient de plus en plus autour de la comparaison entre plusieurs populations ethniques ou culturelles particulières et un groupe de référence (« Français de souche », blanc de peau, bien portant, âgé de 30 ans, diplômé, etc.) (38). La publication de telles statistiques, pour beaucoup de dirigeants d'entreprise, permettrait de sensibiliser l'opinion sur les discriminations indirectes ou systémiques. Elle serait un outil d'inspection qui fournirait des objectifs à atteindre et permettrait de les réviser périodiquement. Au risque de la « concurrence victimaire », ces statistiques fourniraient des éléments de preuve juridique supplémentaires qui ne seraient, pensent leurs défenseurs, ni approximatives, ni « subjectives ». Les associations de dirigeants d'entreprises vont-elles chercher à accélérer, à systématiser l'usage de ces critères « ethno-raciaux » dans les enquêtes publiques, alors qu'elles ne figurent, actuellement, que dans des enquêtes ponctuelles sur un problème donné ? Qu'en est-il au Maroc ? Veut-on aussi y définir, à des fins de lutte contre les discriminations, des groupes à partir de caractéristiques « ethno-raciales » (prohibées), enregistrer des caractéristiques individuelles propres aux salariés employés et les réunir ensuite dans des tableaux statistiques faisant apparaître l'établissement d'écarts ou de différentiels statistiques forts justifiant une discrimination indirecte ? (39)

Des dispositions générales et vagues sont censées, en principe, mettre fin à des abus quotidiens vécus par des salariés souvent démunis de toute forme de protection. Deux exemples seront avancés pour illustrer les carences enregistrées par la législature marocaine à ce niveau. Tout d'abord l'article 24, qui exhorte l'employeur à prendre des mesures dans ce sens sans pour autant expliciter les mesures « punitives » prévues pour toute violation des règles prescrites : « de manière générale, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin de préserver la sécurité, la santé et la dignité des salariés dans l'accomplissement des tâches qu'ils exécutent sous sa

(38) E. Fassin parle de phénomène de « racialisation » de la vision du monde dans un entretien du 4 mars 2007 *le Monde* : « Il y a deux ans encore, on évitait de parler de Noirs en France. A la limite, on évoquait les Blacks, comme pour renvoyer au modèle américain. Les Noirs eux-mêmes hésitaient à s'identifier comme tels ; on était français, ou pas. C'est en 2005 que les choses ont basculé. Les victimes des incendies dans des immeubles insalubres, à la fin de l'été, étaient très majoritairement noires, mais on ne le voyait pas, on ne voulait pas le voir. Quelque mois plus tard, avec les émeutes d'octobre-novembre, la perspective s'inverse : on ne voit plus que la couleur, comme s'il n'y avait que des noirs dans la rue. Une nouvelle grille de lecture s'impose soudain, comme une rupture dans les représentations. Ce n'est pas un hasard si le Conseil représentatif des associations noires (CRAN) émerge précisément en novembre 2005 ».

(39) P. Simon, *Art. cit.*, p. 13.

direction, et de veiller au maintien des règles de bonne conduite, de bonnes mœurs et de bonne moralité dans son entreprise ».

Le deuxième exemple, qui n'est pas le seul d'ailleurs, est celui de l'article 181 qui traite des mesures de protection des catégories sociales dites fragiles (les femmes, les mineurs, les handicapés). L'article parle d'une liste de travaux pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité de ces catégories tout en « suspendant » l'application de l'article jusqu'à nouvel ordre : « il est interdit d'occuper les mineurs de moins de 18 ans, les femmes et les salariés handicapés, à des travaux qui présentent des risques de danger excessif, excèdent leurs capacités ou sont susceptibles de porter atteinte aux bonnes mœurs ». La liste de ces travaux est fixée par voie réglementaire.

Le nouveau Code du travail invite les employeurs à « assurer » une égalité des chances aux différentes catégories sociales fragiles, sans véritablement mettre en place les mesures assurant la bonne application de ses préceptes. Devant l'absence ou l'impuissance de ces instances, les handicapés ayant un diplôme supérieur ont du mal à intégrer le secteur privé et passent ainsi une bonne partie de l'« âge d'or » à organiser des manifestations devant le ministère chargé de la Famille et des Personnes handicapées ou devant le Parlement. Pour la fonction publique, bien que la loi exige que le quinzième recrutement soit réservé à une personne handicapée, on trouve plusieurs voies de contournement pour ne pas respecter ces « impératifs », comme les dérogations ou les autorisations particulières (40).

Quels sont les acteurs qui pourraient permettre de lutter contre les discriminations dans l'entreprise, de faire de ces principes des faits ? Les inspecteurs du travail pourraient-ils intervenir comme courroies de transmission dans la diffusion concrète des « bonnes pratiques » ?

La nature du corps des inspecteurs du travail répond aux caractéristiques d'une structure encore peu influente. Depuis plusieurs années, peu nombreux sont les cas où l'inspecteur du travail a été à l'origine de la fermeture d'une usine, d'un centre commercial ou d'une entreprise ne respectant pas le Code du travail. Son pouvoir est très limité face aux responsables administratifs, aux Walis et aux politiques. Les conditions de travail (manque d'équipements, salaires insuffisants, etc.) dans lesquelles les inspecteurs du travail exercent leur métier ne favorisent pas la mise en place d'un système de contrôle et de veille efficace et rigoureux.

Les programmes de formation des inspecteurs du travail reflètent l'absence d'une vision stratégique réelle. Axée généralement sur des aspects purement juridiques, la formation acquise par les inspecteurs du travail est loin de leur permettre de suivre les débats actuels sur la diversité, l'égalité des chances ou la responsabilité sociale et citoyenne de l'entreprise, au moment même où plusieurs écoles de commerce et de management se mettent à enseigner ces questions, notamment pour les futurs cadres et managers.

Dès lors, le comité d'entreprise peut-il apparaître comme une nouvelle forme de valorisation du « capital humain » et assurer un relai efficace ?

(40) M. Tadili, *la Réforme de la législation du travail au Maroc*, Thèse de doctorat, Université de Perpignan, 2002 ; K. Touba, *Réflexions sur le contrat de travail au Maroc*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 1999.

Mis à part un article réservé aux dispositions pénales, le nouveau Code du travail marocain consacre cinq articles à la création, à la composition et au fonctionnement du comité d'entreprise (CE). L'article 464 stipule la création d'un comité consultatif, appelé comité d'entreprise, à l'échelle de toute entreprise employant plus de 50 salariés. « Il est créé, au sein de chaque entreprise employant habituellement au moins cinquante salariés, un comité consultatif dénommé "comité d'entreprise" ». Selon le Code toujours, le CE est composé de :

« – deux délégués des salariés élus par les délégués des salariés de l'entreprise ; un ou deux représentants syndicaux dans l'entreprise, le cas échéant. »

Le CE est chargé de plusieurs fonctions d'ordre stratégique :

« – les transformations structurelles et technologiques à effectuer dans l'entreprise ;

– le bilan social de l'entreprise lors de son approbation ;

– la stratégie de production de l'entreprise et les moyens d'augmenter la rentabilité ;

– l'élaboration de projets sociaux au profit des salariés et leur mise à exécution ;

– les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue des salariés. »

Bien que ses tâches soient d'ordre stratégique, le CE n'émet qu'un avis consultatif et reste « vulnérable » face au pouvoir « absolu » détenu par le chef d'entreprise. Mis à part les représentants syndicaux et les délégués des salariés, les autres membres du CE ne sont pas élus (la loi ne l'exige pas en tout cas). On peut redouter que ce fait traduira à l'identique la structuration hiérarchique et organisationnelle de l'entreprise, ce qui ne lui permettrait aucunement de se placer en véritable instance de négociation, d'échange et de proposition.

Le nouveau Code du travail ne prévoit pas non plus les modalités de fonctionnement du CE (présidence, secrétariat permanent, ordre du jour, etc.). On peut, là aussi, craindre que les chances attribuées par le Code aux différents acteurs pour changer, s'adapter et partager d'éventuelles « bonnes pratiques » managériales, restent minces.

Le nouveau Code est resté, selon nous, en dessous des impératifs du nouveau contexte socio-économique : ferme politique de privatisation, forte croissance des investissements extérieurs directs et création de nombreuses niches économiques soutenues par les nouveaux accords de libre-échange. Sur un autre plan, un nouveau Code de la famille a vu le jour, annonçant un véritable changement dans le rôle des femmes et le statut de la famille. Mais ces avancées ne correspondent guère aux conditions dans lesquelles travaillent les femmes au Maroc, notamment dans les secteurs agricole et textile.

Paradoxalement, les syndicats, avec des effectifs peu formés et mal préparés à suivre ces évolutions, éprouvent plusieurs difficultés à agir sur

des propositions concrètes, techniques et peu capables d'anticiper les besoins réels des ouvriers comme des salariés du tertiaire. Marqué par une forte politisation, le mouvement syndical marocain a du mal à répondre aux contraintes du marché du travail et à ses éléments idéologiques sous-jacents. Il est sous-encadré et peu organisé, dans la mesure où il se trouve incapable de faire des propositions concrètes, réalistes et pertinentes, vis-à-vis d'un certain nombre de problèmes et de réalités relatives aux questions de la diversité, de l'exclusion sociale dans le milieu productif comme de la responsabilité sociale de l'entreprise et du syndicat.

Nous pouvons craindre que l'entreprise marocaine, selon cette première lecture diagonale, reste prisonnière d'une vision « monopolistique » qui continue à croire que le champ productif est une simple propriété privée qui n'appartient qu'au chef d'entreprise et nullement aux salariés, et encore moins à la société toute entière.

Dans ces conditions, il est difficile de cerner de nouvelles dynamiques permettant d'assurer un véritable respect de la diversité, favorisant la cohésion sociale par la composition d'espaces de socialisation professionnelle pour des publics supposés écartés ou discriminés.

2. La recherche de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité

Les exemples français comme marocains illustrent que l'engagement sincère en faveur de la promotion de la diversité ne semble pas à lui seul permettre de conjurer les faits de discrimination. Pour ne pas faire perdre son crédit à ses dirigeants, une entreprise doit pouvoir fournir « les justifications des actions qu'elle dit entreprendre, collecter dans l'information ce qui relève de la nature de l'engagement, de l'authenticité à l'action de déploiement » (41).

Pour C. Bebear et Y. Sabeg, « nous devons trouver les moyens d'une évaluation fiable, pour mesurer l'efficacité des pratiques inclusives mises en œuvre au titre de la Charte de la diversité » (42). Mais comment arriver à ces résultats ? Pour P. d'Humières, « si l'on ne veut pas tomber dans l'idéalisation vaine, il faut examiner au fond comment et sur quoi bâtir des comportements responsables d'entreprise, s'inscrivant dans les logiques de marché et les systèmes de pouvoir qui les régissent » (43). Comment les entreprises élaborent-elles alors des solutions pour rendre cet engagement effectif ? Comment apportent-elles les preuves du caractère concret de leurs déclarations ?

Tout comme le principe de non-discrimination n'indique pas les moyens pour parvenir à son application, l'engagement en faveur de la diversité ne donne pas les moyens pratiques permettant de le concrétiser. Les principales difficultés tiendraient, entend-on, à la définition d'indicateurs dans le cadre juridique français, qui interdit la généralisation de la collecte

(41) N. Notat, *Compte-rendu de la conférence de l'ORSE*, 2003, p.191.

(42) Bébéar et Sabeg, *Art. cit.*

(43) P. D'Humières, « L'avènement de la responsabilité d'entreprise comme nouvelle légitimité du capitalisme global », *les Pionniers de l'entreprise responsable*, Edition d'Organisation, 2001, p. 23.

d'informations sensibles (autres que l'âge, l'adresse, le sexe, le handicap reconnu, la nationalité). Dans ce cadre, certaines entreprises, associations, cabinets de consultants visent à mettre en visibilité des « bonnes pratiques » en gestion de la diversité. Ces « bonnes pratiques », issues de secteurs d'activités divers, ont pour fonction de servir d'exemples à suivre. La « bonne pratique » serait une action effective en faveur de la diversité impulsée par une décision du management. Elle serait aussi innovante et produirait les résultats escomptés. Il s'agit, en quelque sorte, à travers elle, de proposer un modèle d'entreprise idéale à partir de pratiques repérées dans différentes entreprises.

Quels sont alors les contours de cette entreprise idéale ? Nous y voyons les traits de la démocratie et de l'accès à l'information pour tous (les règles d'évolution pour chaque métier, les postes disponibles sans discrimination). Elle valoriserait l'égalité « réelle » par opposition à une égalité « abstraite » qui serait celle des seules déclarations d'intention. Le principe d'égalité reviendrait, en rapport avec cet idéal, à ne pas proclamer l'égalité des droits mais à réaliser l'égalité des chances (au-delà de l'égalité de traitement). Elle recèlerait une participation active et égale à la formation de l'opinion pour juger des avancées. Il y faudrait donc agir, par la connaissance des cultures et des sujets créateurs et porteurs de cultures, sur les représentations et préjugés afin d'éradiquer les comportements discriminatoires.

La création d'un label « diversité » participe, en France, de cette volonté de mise en visibilité et en partage de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité. Suite à une étude de faisabilité, l'ANDRH a remis, le 25 novembre 2005, un projet de labellisation à A. Begag, alors ministre délégué à la Promotion de l'Égalité des chances. Par quels moyens l'ANDRH prévoit-elle de certifier que les entreprises signataires reflètent, de manière effective, « la diversité sociale, culturelle et ethnique de la société française » ? Plus précisément, puisqu'il s'agit, pour l'association, d'évaluer à la fois les actions développées dans le domaine de la diversité et les résultats en termes de recrutement et de gestion des carrières, quel est le périmètre d'action retenu, et quels sont les procédés d'évaluation qu'elle propose de mettre en place, eu égard aux problèmes que pose la mesure statistique de la diversité en France ?

Concernant le périmètre d'action, le label concernerait « toutes les formes de diversité » : genre, origines ethniques, âge, orientations sexuelles, handicap, mode de vie. Le label est défini comme un « label global ». Nous voyons ici que la définition de la diversité apparaît alors problématique. Qu'est-ce qui fait la différence entre les hommes ? Quels critères peuvent être retenus pour qualifier une organisation diversifiée ? Serait-ce une organisation constituée d'un panel de toutes les différences ? L'exhaustivité semble ici difficilement atteignable. « On ne manage pas la diversité pour les jeunes, les travailleurs handicapés ou les travailleurs étrangers avec des recettes standard : c'est sur le rapport individuel à la différence qu'il faut travailler »

(44) Sabeg et Charlotin, *Op. cit.*, p. 62.

constatent avec raison Y. Sabeg et C. Charlotin (44). La réussite des projets passe certainement par des audits internes réguliers, en plus des tierces parties, avec une autonomie des entreprises à fixer leurs propres règles d'audit. « Au lieu de se rejeter les uns les autres la responsabilité ou de sanctionner le dernier maillon de la chaîne discriminante, chacun peut décider à son niveau de modifier ses pratiques » écrivent Y. Sabeg et C. Charlotin (45). Deux grands modes de partenariat externe exposé au regard d'agences de notation sociale, d'institutions qui pourront délivrer un label et, le cas échéant, des sanctions, semblent se dégager : « à l'horizontale », quand l'entreprise s'associe à des agences de recrutement, à des associations, à l'ANPE, pour épauler l'individu à un instant donné de son parcours, et « à la verticale » pour « accompagner les individus à chaque étape de leur parcours, en dressant des passerelles, des équivalences entre les institutions de formation et les entreprises » (46).

(45) *Ibid.*, p. 112.

(46) *Ibid.*

Les agences de notation joueraient alors un « rôle d'arbitre et d'agent d'émulation » (47). Vigeo, par exemple, aborde la diversité dans l'étude des « droits humains » de son activité. Innovest la place dans le contrôle du « capital humain ». 3 à 4 % seulement touchent aux politiques de gestion de la diversité stricto sensu dans la note globale délivrée au titre de la responsabilité sociale et environnementale.

(47) *Ibid.*, p. 114.

L'intérêt de la notation, pour les entreprises, reviendrait à se situer sur une échelle de grandeur. Les critères de notation sociale « proviennent des objectifs rappelés dans les textes législatifs et les conventions internationales de lutte contre les discriminations ; ils sont ensuite évalués à partir des informations fournies par l'entreprise, à partir de questionnaires et d'enquêtes réalisées sur place » (48). Les procédés d'évaluation proposés par l'ANDRH seraient à la fois quantitatifs et qualitatifs, dans la mesure où il s'agit d'apprécier tout aussi bien les démarches, les façons de parvenir aux résultats que les résultats eux-mêmes. Le projet de label définit six domaines principaux à considérer : le niveau d'engagement de l'entreprise, l'implication des partenaires sociaux, la sensibilisation/formation/communication interne, les processus ressources humaines et le management, l'entreprise et son environnement et, enfin, les actions « égalité des chances et diversité ». Le contenu de chaque domaine serait déterminé par différents critères, certains d'entre eux dépendant de la taille de l'entreprise.

(48) *Ibid.*, p. 115.

Si l'on considère l'évaluation des actions « égalité des chances et diversité », il est prévu, par exemple, de mesurer le nombre de personnes formées et sensibilisées, et la fréquence du thème en communication interne. Mais cela n'exclut pas pour autant une approche qualitative des démarches. En effet, évaluer un processus ressources humaines tel que le recrutement, c'est établir si le besoin a été exclusivement défini en termes de compétences et si le mode de sélection est objectif (avec une possible mise en place de la méthode de type « habiletés », de l'analyse scrupuleuse du libellé et des modes de diffusion des annonces, de la formation des recruteurs aux enjeux de la

diversité). Selon l'ANDRH, le label devrait être décerné par le ministre délégué à la Promotion de l'Égalité des chances, une fois donné l'avis d'une commission tripartite (Etat, représentants des salariés, représentants des employeurs). Mais, le label obtenu, quels seraient les perspectives et les écueils en matière de gestion d'entreprise ?

3. Perspectives et limites

Cherchant à aller au-delà des contraintes dictées par les lois, les démarches de labellisation en matière de diversité s'inscrivent en France dans la continuité de celles qui ont conduit à la création du label de l'égalité professionnelle, qui s'applique aux rapports hommes-femmes et est délivré par l'AFAQ-AFNOR Certification. PSA a été la première entreprise à avoir été certifiée, dès janvier 2005.

Avec ces démarches, il s'agirait d'inciter les entreprises à débattre des politiques et des actions diversité avec les partenaires sociaux, lors de séances de négociation annuelles obligatoires. Elles discuteraient des objectifs et des programmes à instaurer pour les années à venir, renforçant la vision d'une entreprise qui doit mieux contrôler ses externalités négatives, c'est-à-dire les conséquences indésirables de ses activités de production : chômage, appauvrissement, etc. (49). En parallèle, le bilan social intégrerait un chapitre consacré à ces thèmes, ce qui affirmerait la place de la démarche au sein des instances sociales. Enfin, la commission « Égalité professionnelle » du comité d'entreprise verrait son rôle élargi aux aspects diversité. La création de ce label pourrait signifier que la question de la diversité n'est pas un effet de mode, qu'il s'agit de l'inscrire dans les préoccupations de chaque entreprise. Ainsi, comme « l'égalité salariale femme/homme », la législation pourrait alors rendre ce thème obligatoire, forcer partout la rédaction de procédures de travail, de normes, de règlements basés sur le refus des discriminations.

Toutefois, certains écueils devront être identifiés et surmontés par les entreprises « labellisées » pour atteindre ces objectifs. En effet, une fois le label décerné, il ne s'agit pas de considérer que « la diversité de la société française » est chose acquise et que le label sera conservé par une procédure itérative des démarches et actions. Les entreprises devront donc conduire un réel processus de transformation, dans la mesure où la diversité « est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus » (50). Les démarches en faveur de la diversité ne peuvent s'inscrire que sur le long terme. Il nous apparaît qu'il ne s'agit pas tant d'accéder au stade d'organisation diversifiée, comme s'il s'agissait d'une étape que l'on pourrait atteindre après avoir passé différents paliers, que d'inscrire le questionnement sur son rapport à la différence, aux discriminations de toute nature, dans la stratégie même de l'entreprise et ses instances délibératives (51).

(49) A. Caroll, « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management*, octobre 1979, n° 4.

(50) Commission européenne, Direction générale de l'Emploi, des Relations industrielles et des Affaires sociales, Unité D3, *Coûts et avantages de la diversité*, octobre 2003, p. 9.

(51) Sur ces sujets, on pourra se reporter à B. Cassen, « Le piège de la gouvernance », *le Monde diplomatique*, juin 2001, p. 28 ; I. Desbarats, « Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées. Regard sur une pratique en expansion », *la Semaine juridique*, Editions Générales, n° 9, 26.02.2003, p. 337 ; G. Hermet, *la Gouvernance*, Karthala, 2005 ; M. Offerle, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Montchrestien, 1998.

(52) Sabeg et Charlotin, *Op. cit.*, p. 126.

(53) La discrimination positive recouvre généralement une série de mesures préférentielles qui poursuivent un triple objectif : un objectif de rattrapage entre groupes inégaux, un objectif de lutte contre les discriminations et un objectif de promotion de la « diversité ». Politiques centrées sur des groupes et élitistes, leurs destinataires ne sont pas des regroupements ou des catégories d'individus, mais bien des groupes d'appartenance. La stratégie retenue consiste à faire surgir, au sein de ceux qu'on cherche à intégrer dans la société globale, des élites sociales, économiques ou politiques, dont on parie qu'elles joueront ensuite un rôle moteur dans le progrès général du groupe. La discrimination est solidaire d'une nouvelle définition de la discrimination, qu'on ne traque plus seulement dans les textes (de jure) mais aussi dans les faits (de facto).

(54) Huet et Cantrelle, *Art. cit.*, p. 4.

(55) Simon, *Art. cit.*, p. 18.

L'instauration d'un label transversal supposerait la mise en place d'indicateurs chiffrés pour tous les types de discriminations. L'approche française consiste à fondre tous les motifs de discrimination sous une seule bannière et à retarder la mise en œuvre de procédures spécifiques visant à la résorption de telle ou telle discrimination. Or, il n'y a pas nécessairement de continuité directe entre les différentes sphères et elles ne sont pas le reflet exact les unes des autres. A des sphères sociales différentes, devrions-nous appliquer des principes de justice différents ? Comme l'écrivent Y. Sabeg et C. Charlotin, « de deux choses l'une : soit toutes les discriminations doivent être combattues avec les mêmes instruments, sans distinction, et dans ce cas la mise à disposition de statistiques dites ethniques s'impose, au même titre que pour les handicapés, les femmes ou les seniors ; soit chaque discrimination est spécifique, exigeant la mise en place de moyens spécifiques, et dans ce cas, la lutte contre les discriminations ethniques exige la mise en place d'indicateurs chiffrés qui permettent de corriger les inégalités autrement que sur la base de l'appartenance nationale » (52). Dans le premier cas, les discriminations procèdent d'une même logique et il convient d'agir en amont sur les représentations sociales. Nous trouverons des entreprises qui se focalisent sur une plus grande parité homme/femme, d'autres qui adoptent des politiques de recrutement de seniors, d'autres encore qui souhaitent diversifier les origines sociales, ethniques ou culturelles de leurs collaborateurs. Comment alors comparer des pratiques hétérogènes, les évaluer à l'aune des mêmes critères ?

Cette approche « globale » de la diversité annoncée par l'ANRDH n'est pas sans rappeler l'approche anglo-saxonne à l'origine de la mise en œuvre de politiques de discrimination positive aux Etats-Unis (53). Il conviendrait, dès lors, de l'inscrire dans le contexte républicain français, qui toujours ajoute au mot « égalité » de sa devise les deux autres termes de « liberté » et de « fraternité » pour la rendre effective. Avec l'introduction de termes tels que « minorités visibles », « diversité », « action positive à la française », qui ne sont pas axiologiquement neutres, avec une thématique en essor autour de la gestion de la diversité, « les inter-relations entre "société civile", Etat, marché, et les recompositions entre ces sphères dont les frontières se brouillent » (54). Les acteurs du secteur privé ont tendance à se conduire comme des gouvernements et, parallèlement, les politiques calquent leur conduite sur celle du patronat et des logiques d'une bonne « gouvernance » avec un recours massif au monitoring statistique. Comment ne pas y voir un danger ?

« Avec les données statistiques, il s'agit de s'attaquer aux formes subtiles et masquées de discrimination, c'est-à-dire de rendre visible l'invisible », constate P. Simon (55). On rend visible la « sur-représentation » dans des activités dépréciées et un traitement défavorable, une plus grande exposition dans des travaux pénibles, des tâches ingrates ou dangereuses. Il s'agit de mettre en évidence une permanence des différentiels dans les

épreuves de sélection avec, par exemple, la forte sous-représentation de membres d'un groupe protégé. Pour P. Simon, « la jurisprudence montre que le recours aux statistiques est utile à deux niveaux dans les procédures : pour constituer un contexte sociologique qui informe le juge de la crédibilité de la plainte ; pour attester de la réalité des situations discriminatoires grâce à la validité statistique. » (56)

(56) *Ibid.*, p. 19.

Les appareils statistiques sont utiles pour alerter d'une situation anormale. Une des limites de leur utilisation est de favoriser une interprétation mécaniste des discriminations, en en restant à ce seul stade du constat statistique. La menace consiste, pour les départements de gestion des ressources humaines, à constituer des référentiels sur une base ethno-raciale, à construire des catégories sans vigilance, à oublier d'enregistrer « les identités individuelles, dans leur subjectivité » et à minimiser « les effets de brassage intervenus dans les générations précédentes » (57). La critique que l'on peut formuler à l'égard de ce classement des individus au sein de catégories est qu'il enferme l'individu dans un groupe auquel il ne s'identifie peut-être pas et qu'il réduit son identité à une seule variable. En essentialisant les différences (58), ces catégories contribueraient aussi, en quelque sorte, à cloisonner des groupes. Ce regroupement d'individus au sein de catégories a donc pour effet de réduire la complexité des identités, faisant oublier à tort que, souvent, l'ethnicité a peu à voir avec les origines mais est liée au regard d'autrui qui stigmatise. Le pays de naissance n'est jamais équivalent aux phénotypes qui génèrent des discriminations et produit du « racisme » sans « race » ! « La plupart des minorités visibles françaises ne sont pas discriminées en raison de leur nationalité réelle, mais de leurs phénotypes et patronymes, qui sont des motifs de discrimination spécifiques et distincts de ceux de l'appartenance nationale » (59).

(57) *Ibid.*, p. 24.

(58) Une essentialisation des différences dénoncée par exemple par J. Kristeva dans *Etrangers à nous-mêmes*, Folio Essais, Paris, 1988.

(59) Sabeg et Charlotin, *Op. cit.*, p. 120.

Le paradoxe semble alors être le suivant : pour gérer la diversité, faut-il produire en entreprise de l'homogénéité par des référentiels statistiques ?

« La difficulté est tout d'abord de nommer ces catégories. On prend "minorité visible", mais ça ne veut pas dire grand-chose, les Antillais et les Marocains se retrouvent dans une même catégorie par exemple. On utilise des vocables qui sont parfois dangereux, comment nommer alors ? » constate un responsable de recrutement au cours de nos enquêtes. En cela, les politiques de gestion de la diversité invitent à constamment s'interroger sur les terminologies à employer : « c'est tout un questionnement sur le mode de constitution des collectifs, une attention croissante à la manière dont les individus structurent subjectivement leur identité », qui viennent y occuper une place stratégique (60).

(60) A. Mattelart, E. Neveu, *Introduction aux Cultural Studies*, La Découverte, coll. « Repères », 2003, p. 39.

Ainsi, dans toute tentative de labellisation des politiques de gestion de la diversité, il convient de souligner les risques liés à l'hétéro-détermination par les statistiques. En clair, faut-il nommer, catégoriser le fait d'être « de couleur », et de « quelle couleur ? », alors que nous sommes tous pluriels, c'est-à-dire que nous nous ressentons tous intérieurement autant que ce

(61) A. Seurrat, *la Construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de «bonnes pratiques» en gestion de la diversité dans l'entreprise*, Mémoire de recherche en sciences de l'information et de la communication, Université de Paris IV, 2005, p. 65.

(62) P. Simon, Intervention lors du colloque « De la question sociale à la question raciale ? », deuxième journée *Discriminations raciales et discrimination positive*, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

(63) C. Cossee, E. Lada et I. Rigoni, *Faire figure d'étranger*, A. Colin, 2004, p. 20.

(64) ISM Corum, Projet Equal LUCIDITE (Lutte contre l'ignorance et les discriminations au travail et dans l'entreprise), Résultat d'une recherche-action au sein du Groupe Casino, juin 2005, p. 23. La notion de « mainstreaming » propose une égalité traitée de façon intégrée et permanente. Dans cette logique, il n'y a plus d'un côté les politiques économiques, la négociation et l'action de l'autre, et la question de l'égalité professionnelle conçue de façon à corriger des inégalités constituées par ailleurs. Il s'agit donc de concevoir l'égalité en permanence et en amont, au moment même où s'élabore une politique. En second lieu, il s'agit d'impliquer tous les acteurs qui ont un rôle décisionnel (entreprises, syndicats, élus locaux...).

que les autres attribuent du dehors d'un coup d'œil rapide ? Le fait que nous ayons de multiples affiliations, multiples engagements, et qu'ils entrent parfois en conflit, est dans la nature même de la vie réelle, par opposition à l'abstraction qui valorise une entreprise multiculturelle « unifiée », sans tensions. Ce n'est pas parce qu'un individu se perçoit comme hispanique qu'il sera perçu comme tel par les personnes qu'il rencontre et « la classification peut reproduire l'application du stéréotype qui est à l'œuvre dans les discriminations » (61). Trop souvent, les statistiques et les efforts des labels montrent les divisions du monde social. Ils tracent en même temps qu'elles mettent à jour. Dans le travail statistique, dans l'établissement de différents « diagnostics diversité » où l'on mesure, où l'on cherche des populations victimes de discrimination, P. Simon constate qu'il y a radicalisation des frontières et des définitions posées. On doit forcément être dedans ou dehors. Or, la question se pose des personnes « à la frontière de leur culture ». « Il s'agit alors de savoir s'il y a une issue possible pour le dominé de reprendre les catégories du dominant pour lutter contre la domination. Est-il possible de transformer cet ordre sans s'inscrire dans son fonctionnement ? » s'interroge, à juste titre, P. Simon (62). Si la problématique *multiculturelle* avait tendance autrefois à se penser de bloc à bloc, de groupe à groupe (les « Français de souche » face aux immigrés, les expatriés face aux locaux, les Français face aux Chinois à l'occasion d'une joint-venture en Chine), aujourd'hui, il conviendrait de parler aussi de management *intraculturel*, tellement le processus d'ethnisation et de disqualification sociale temporaire est vécu selon des modalités différentes par les individus au travail. L'entreprise est peuplée aujourd'hui de personnes qui vivent une « apparente appartenance » (63), de salariés qui vivent un « arrangement » de leurs origines autour d'un savoir social incorporé et d'une culture d'entreprise commune censée être partagée et qui ne l'est jamais de manière uniforme. En d'autres termes, s'inscrire dans la promotion de la diversité, en France comme au Maroc, n'est pas constituer un zoo, une arche de Noé qui serait composée de chacun des exemplaires d'un type. Il s'agit d'un souci de l'humain dans sa complexité, d'un changement de regard sur la différence dans les organisations qui ne peut se faire que dans l'appréhension globale de ses pratiques.

Une politique de gestion de la diversité s'inscrit dans une stratégie globale qui ne peut être pensée qu'en fonction du contexte de l'entreprise et de ses problématiques propres. Trop souvent, les dirigeants font un focus sur les seules pratiques de recrutement et relèguent, en toile de fond, la mesure de délits supposés de discrimination qui interviennent dans le temps de l'intégration des premières semaines et de la prise de poste. Il conviendrait donc de penser, en entreprise, des « chaînes de discrimination » et d'épouser une approche systémique car « ce n'est donc pas seulement en embauchant plus de personnes d'origine réelle ou supposée extra-européenne que leur sous-représentation actuelle s'estompera, mais en faisant aussi en sorte qu'ils ou elles restent plus longtemps au sein d'une entreprise » (64).

La création de labels diversité pourrait permettre d'impulser l'action mais elle ne doit pas conduire à circonscrire les actions possibles. D'ailleurs, ceci est impossible et consiste à vouloir que le droit « coure » après la société ! Ainsi, par exemple, la discrimination se définit comme l'utilisation de critères illégitimes ou comme pratique défavorable concrète (comme la mise à l'écart depuis le traitement des CV, l'acte d'embauche, les affectations, les promotions, etc.) ; mais, au-delà de l'apparence physique, les tenues vestimentaires, les piercings ou le niveau social ne figurent pas explicitement dans la liste des critères de discrimination nommément condamnés en droit français. Il s'agit donc de se réapproprier les pratiques responsables (d'où l'intérêt de la promotion du dialogue interentreprises associé aux partenaires sociaux). Plutôt que d'imiter l'exemple, il s'agit alors de s'en inspirer et de le réinventer. Réinventer ces pratiques, être acteur de cette réappropriation, n'est-ce pas cela l'essence de la responsabilité ? Selon N. Notat, présidente de Vigéo, « le risque est de considérer que l'idéal est que l'entreprise n'ait plus qu'à remplir des cases, à mettre en place des procédures très définies. Je crois que l'on perdrait l'essence de la responsabilité sociale qui n'est pas l'application d'un règlement. On arrive à la lettre mais on en oublie l'esprit ». C'est le sens, par exemple, de l'invitation à l'auto-testing et à un suivi avec des partenaires sociaux qui, eux-mêmes, en France, ne sont pas toujours « divers » (au sens de leur composition voyant siéger des femmes, des retraités, des personnes issues de l'immigration dans leurs instances dirigeantes). L'utilité supposée des politiques de labellisation tiendrait au fait d'impulser l'action, de lui donner un cadre, mais surtout de permettre la créativité, la réflexion de l'entreprise sur elle-même et sur les conséquences de ses pratiques, ce qui nous semble être un des principaux ressorts de la responsabilité. Trop souvent, en France, être étranger renverrait à un handicap, à un processus de victimisation duquel on ne sortirait que par le recours aux sanctions de l'appareil d'Etat et à ses fonctions régaliennes.

En matière de diversité, comme en beaucoup d'autres domaines, l'espace est tenu entre bonnes intentions et résultats concrets. Il convient certainement en cela de distinguer entre les politiques d'intégration, au sens de dispositions prises pour appliquer une volonté politique, et le fait sociologique des processus d'intégration charriant, ensemble, mécanismes de discrimination et accès ou pas à des formes de reconnaissance. De même, en entreprise, il convient de faire la part des choses entre une charte qui promet et un accord qui applique.

La diversité ne peut se réduire aux éléments visibles qui la composent. En France comme au Maroc, le concept de diversité serait-il un « concept horizon », c'est-à-dire, comme le dit C. Lévi-Strauss pour l'identité, « une sorte de foyer virtuel auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses mais sans qu'il ait jamais d'existence réelle » (65) ? Le concept de diversité serait-il aussi une sorte de paravent

(65) C. Lévi-Strauss, *l'Identité*, Plon, 1977, p. 331, cité par D. Schnapper, *Qu'est-ce que l'intégration ?* Gallimard, 2007, p. 60.

(66) D. Schnapper,
Op. cit., p. 63.

(67) Est-il d'ailleurs juste de dire, par exemple, que tant qu'il n'y aura pas de personnes issues de l'immigration dans les syndicats, elles ne seront pas défendues dans la société civile et pas davantage par les syndicats ? Faut-il être discriminé pour être capable d'en peser réellement l'injustice ? Dans cette perspective, la représentation politique est-elle possible ? Dans cette logique, G. Flaubert, qui n'était pas assurément une femme, aurait-il pu réellement écrire *Mme Bovary* et « ressentir » les états sentimentaux et psychologiques de son époque ?

(68) C. Lazzeri et A. Caille, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 95.

(69) R. Huet et M. Cantrelle, *Art. cit.*, p. 13. « La communication est centrale dans la mesure où ce qui importe, c'est l'action de "dire ensemble" et moins "l'objet du dire", c'est-à-dire ce que font réellement les entreprises. Il s'agit donc d'une phase d'objectivation d'un fait social et des solutions qui s'y rapportent », *Ibid.*, p. 10.

(70) R. Sainsaulieu, *L'Entreprise, une affaire de société*, Dalloz/FNSP, 1990.

(71) IMS, *Entreprendre pour la Cité, la Société, une affaire d'entreprise ?* Eyrolles, 2007.

à un nouvel impératif moral fondé sur une possibilité de vivre ensemble sans discriminer, alors que l'on sait que cet apprentissage est toujours à reprendre et relève davantage du « processus », une expérience subjective toujours reprise, que d'une « bonne intention », d'un résultat fixé à jamais ?

Il ne pourra jamais y avoir d'échelle unique pour mesurer l'intégration d'une personne discriminée parce qu'il existe un écart entre les dimensions objectives et subjectives de l'expérience sociale des individus, ou comme l'écrit D. Schnapper, en reprenant les termes de E. Goffman, « une étrangeté virtuelle de l'homme à ses rôles sociaux » (66).

Les politiques de gestion de la diversité veulent délibérément aller au-delà des outils du droit commun et de l'outillage statistique pour prétendre approcher les effets « réels » d'éventuelles discriminations liées à l'origine. Mais faut-il se situer du côté de la redistribution (par des quotas) ou de la reconnaissance ? En d'autres termes, convient-il de chercher à accorder des droits aux personnes différentes ou bien à fonder l'espace de réciprocités croisées ? Et comment faire prendre conscience du poids des discriminations à des gens qui n'en n'ont jamais été victimes (67) ? Comment faire un travail sur les représentations de la réussite alors que pour bon nombre de personnes discriminées, « jamais on ne les aurait imaginées à ce niveau là ! ». Comment dépasser l'assimilation trop souvent faite entre racisme et discrimination ? Une personne « non raciste » peut discriminer !

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

Demain, une politique de gestion de la diversité véritable doit partir du principe que, puisque les individus coopèrent dans l'action, ils pourront aussi coopérer pour ce qui relève des règles mêmes de l'action (68), en inventant ensemble de nouveaux modes de fonctionnement. Une dynamique des droits est toujours plus puissante quand elle fait l'objet de négociations avec tous les groupes sociaux. N'y a-t-il pas une sorte d'évitement du débat politique dans l'écriture des chartes, alors même que les principes d'action sont susceptibles de s'appliquer à des formes sociales diverses ? R. Huet et M. Cantrelle parlent de « norme négociée, étrangère aux modes de décision que requiert la démocratie » (69). Ne faut-il pas se méfier du risque de basculement de l'entreprise comme « affaire de société » (70) à la société comme « affaire d'entreprise » (71) ?