HAL
open science

La diversité : sans droit ni obligation

Annie Junter, Réjane Sénac

▶ To cite this version:

Annie Junter, Réjane Sénac. La diversité : sans droit ni obligation. Revue de l'OFCE, 2010, 114, pp.167 - 195. 10.3917/reof.114.0167 . hal-01556863v2

HAL Id: hal-01556863
https://sciencespo.hal.science/hal-01556863v2

Submitted on 19 Jun 2019

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

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

La diversité : sans droit ni obligation

Annie Junter
UEB-Université Rennes2-
CRESS-Lessor
Réjane Sénac-Slawinski
Équipe de Recherche sur les
Inégalités Sociales (ERIS) du
Centre Maurice Halbwachs
(CNRS, EHESS, ENS)

Notre propos sera d'interroger le contraste entre la stabilité de la catégorie juridique et politique d'égalité, en particulier appliquée à l'égalité entre les femmes et les hommes, et le « novlangue » du débat politique et économique autour de la diversité. Il s'agira de questionner la place de la diversité dans le champ juridique et politique pour tenter de comprendre ce qui se cache derrière la fascination exercée par ce terme. Nous nuancerons l'affirmation selon laquelle nous assistons à un remplacement des catégories juridiques par des normes managériales pour défendre l'hypothèse d'une cohabitation normative source de tensions. Pour cela, dans la première partie intitulée « la diversité sans obligation », nous analyserons l'émergence de la diversité comme une alternative à la montée du droit de la non discrimination. Dans la seconde partie intitulée « la diversité sans droit », nous examinerons ses enjeux sur les contenus et l'usage des normes d'égalité et de non discrimination.

annie.junter@univ-rennes2.fr
rejane.senac-slawinski@ens.fr

Mots clés : Discrimination. Diversité. Droit. Égalité. Genre. Management. Politique.

Une abondante littérature issue de l'univers du management ne cesse de vanter les mérites de la diversité à la fois pour développer les performances des organisations et pour consacrer leur responsabilité sociale. Ainsi, à la suite des Deuxièmes rencontres internationales de la diversité qui se sont déroulées au sein de l'Université de Corse en octobre 2006 sur le thème « les Richesses de la diversité », la *Revue management et avenir* (n° 14, 2007) a consacré son cahier spécial à ce thème. « L'objectif (des premières rencontres en 2005) était de prendre conscience de l'importance des défis à relever dans les différents domaines du management de la diversité. Les lois, d'une part, la pression des parties prenantes et la sensibilisation croissante des citoyens d'autre part, imposent aux entreprises la mise en place de politiques et pratiques de gestion de la diversité. L'objectif (des secondes rencontres) était de montrer qu'au-delà des obligations légales et des réponses à des pressions multiples, la diversité est source de richesse(s) et qu'un management approprié peut créer de la valeur » (Frimousse et Peretti, 2007, p. 246).

La diversité est ainsi présentée comme une stratégie de la confiance et de la performance (Vatteville, 2009), se situant dans un au-delà du droit fondé sur l'acceptation des différences et la promotion de la tolérance (Gauriau, 2008). « Outil de lutte contre les discriminations, contre les différences de traitement injustifiées, elle n'est pas affaire de compassion, mais d'un intérêt bien compris » (Vatteville, 2009, p. 410). Cette définition de la diversité comme une stratégie de réappropriation du droit conforme aux règles du marché est prégnante dans le domaine de la gestion de la diversité (Andreani *et alii*, 2008 ; Barth et Falcoz, 2007 ; Cornet, Laufer et Belghiti, 2009 ; Garner-Moyer, 2006). L'enjeu de cet article est d'explorer la place que la diversité occupe dans l'entremêlement des champs économique, politique et juridique.

Au préalable, il faut évoquer le contexte européen et sacrifier à l'approche étymologique. Rappelons que l'année 2000 fut à la fois l'année de l'adoption des deux directives n°2000/43 et 2000/78 relatives à l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique et celle de la devise « Unie dans la diversité ». Nous ne reviendrons pas ici sur la genèse de ces deux directives européennes prohibant la discrimination raciale et ethnique (Ringelheim, 2009), ni sur les « usages de la diversité » (Geertz, 2000) dans le cadre européen (Guiraudon, 2009 ; Sabbagh, 2009), ni sur l'apport de la doctrine américaine (Mercat-Bruns, 2009), mais sur la manière dont la traduction de cette devise dans les différentes langues européennes éclaire la dimension polysémique, voire ambivalente, de ce terme.

La version latine de la devise *In varietate concordia* a été traduite dans les 23 langues officielles à la date de rédaction du Traité de Rome de 2004. D'*Unity in diversity* à « Unie dans la diversité » (et « Unité dans la diversité » comme dans la devise de 2000) en passant par *Unidos en la diversidad* ou *Unita nella diversità,*

comment comprendre la traduction de *varietate* par diversité dans les langues latines et anglo-saxonnes ?

Un détour par l'étymologie permet d'éclairer l'ambivalence de ces traductions. En effet, l'alliance entre l'unité et la diversité, loin d'être « naturelle » a des accents oxymoriques, la diversité ayant pour antonyme concordance, homogénéité, monotonie, mais aussi ressemblance, uniformité, unité et égalité. Du latin *diversitas* (1160), le terme de diversité qualifie l'état de ce qui est divers, terme emprunté au latin *diversus* « qui est en sens opposé », d'où « opposé, différent de » puis à la basse époque « varié » et au pluriel « quelques, plusieurs ». Le *Dictionnaire étymologique de la langue française* note qu'il a dû prendre en outre le sens de « méchant », attesté en ancien français, où il a été usuel jusqu'au XVIe siècle. Méchant, sous la forme *mescheant* au XIIe, est ici entendu comme le participe présent du verbe *choir* signifiant proprement « qui a mauvaise chance », d'où « misérable, sans valeur », enfin « porté à mal faire » au XIVe, d'où méchanceté de « malchance » qui a survécu jusqu'au XVIe siècle. Le *Dictionnaire de l'Académie française* précise que le sens classique de divers est de qualifier ceux qui présentent plusieurs aspects, plusieurs caractères différents simultanément ou successivement. Pour *Le Petit Robert,* ces différences sont intrinsèques et qualitatives, en parlant de choses que l'on compare. Plus étroitement lié à son étymologie, la diversité désigne aussi les différences au sens de divergence, d'écart, d'opposition. De plus, l'utilisation de l'expression « faits divers » pour désigner les incidents du jour auxquels la presse consacre une rubrique particulière illustre l'association de la diversité à l'hétérogénéité, la pluralité et la variété, mais aussi à la tension. En effet, ces incidents sont dramatiques, voire criminels. Par métonymie, les faits divers correspondent à la rubrique relatant les événements de cette nature.

Ces définitions ne doivent pas seulement être lues comme reflétant un état de la langue française classique et du bon usage littéraire entre le XVIIe et le XIXe siècle, mais aussi et avant tout comme une manière de décoder les ambivalences des formes contemporaines de la diversité, « contemporain » est ici entendu au sens de temps présent, de pensée vivante. Il sera ainsi intéressant d'interroger les usages actuels de ce terme à la lumière de sa polysémie historique articulant en particulier les différences et les divergences, la malchance – ou tout au moins l'inégalité des chances – et la malveillance, l'opposition et les accidents, voire les incidents.

Pour cela, en complémentarité avec les travaux sur l'émergence du terme de diversité, ses usages sociaux et les polémiques concernant sa mesure (Barth et Falcoz, 2007 ; Bereni et Jaunait, 2009 ; Cohen et Spensky, 2009; Doytcheva, 2009 ; Doytcheva et Hachimi Alaoui, 2008 ; Geisser et Soum, 2008 ; Michaels, 2009 ; *Travail, genre et sociétés* , 2009 ; Wieviorka, 2008), il s'agit de dépasser l'affirmation selon laquelle la diversité n'est une catégorie ni juridique ni politique pour analyser ses enjeux dans le champ juridique et politique, en particulier en tentant de comprendre ce qui se cache derrière la fascination exercée par ce terme. Si « ce qui distingue fondamentalement le cas français des pays anglo-saxons où le *diversity management* est institutionnalisé, c'est la faiblesse des contraintes publiques qui

entourent la mise en place de ces politiques d'entreprise » (Bereni, 2009, p. 104), en quoi la diversité « à la française » porte-t-elle une conception de la norme peu prescriptrice et peu répressive (Calvès, 2008), voire sans obligation ni droit ? En réfléchissant à la portée de la fabrication, l'interprétation et les usages de la diversité sur l'égalité et la non discrimination comme valeur et norme juridiques, nous nuancerons l'affirmation selon laquelle nous assistons à un remplacement des catégories juridiques par des normes managériales pour défendre l'hypothèse d'une cohabitation normative source de tensions.

En écho aux travaux (Laacher, 2009) faisant « apparaître la diversité comme un discours fondamentalement *dépolitisant* : son institutionnalisation condui(san)t généralement à refouler le répertoire conflictuel de l'anti-discrimination, à occulter en dernière instance la question ethno-raciale, et à gommer les rapports de pouvoir entre les groupes majoritaires et minoritaires » (Bereni et Jaunait, 2009, p. 10), le propos de cet article est donc de politiser le dépolitisant. Pour cela, nous interrogerons le contraste entre la stabilité de la catégorie juridique et politique d'égalité, en particulier appliquée à l'égalité entre les femmes et les hommes, et l'émergence dans le débat politique et économique du terme de diversité qui s'impose dans l'ambiance relativement consensuelle d'un « novlangue » [1]. Nous analyserons ainsi la manière dont la promotion de la diversité interroge « dans la figure de *l'homo civicus* la sphère juridique des égalités abstraites, à quoi s'ajoute, sans s'y superposer, la sphère socio-économique des disparités réelles (avec la figure de *l'homo oeconomicus*). Alors le problème politique devient celui de la création d'un espace social commun à ces deux figures » (Gautier, 1996, p. 29).

Au niveau européen, l'inclusion en 2006 du « sexe » dans l'article 13 du traité d'Amsterdam (1997) et le choix de la Commission européenne de faire de l'année 2007 « l'Année européenne de l'égalité des chances pour tous » incarne le passage à une politique antidiscriminatoire globale (Shaw, 2004 ; Lombardo et Verloo, 2009). Nombreux sont les travaux (Dauphin et Sénac-Slawinski, 2008 ; Rees, 1999, Rubery, 2002 ; Squires, 2005 ; Stratigaki, 2008 ; Woodward, 2005) qui questionnent les enjeux de l'intégration – voire la dilution – de l'égalité des sexes (*gender mainstreaming*) dans l'égalité pour tous (*diversity mainstreaming*). C'est dans cette perspective qu'est dénoncé le glissement de la lutte contre les discriminations à la promotion de l'égalité des chances puis de la diversité.

Afin d'éclairer les enjeux juridiques et politiques de ce glissement, notre choix épistémologique a été de croiser l'analyse de rapports d'institutions, d'accords collectifs, de chartes et de déclarations sur la diversité avec celle d'une enquête qualitative. En complément des sources écrites (rapports, travaux, déclarations…)

1. Le terme de « novlangue » est la traduction littérale de « Newspeak » mot inventé par George Orwell dans son roman *1984* (publié en 1949). Cette langue officielle d'Océania se caractérise par une simplification lexicale et syntaxique, elle est destinée à rendre impossible l'expression des idées subversives et à éviter toute formulation de critique (et même la seule « idée » de critique) de l'État. Le novlangue est utilisé dans la trame même du récit, mais il fait aussi l'objet d'un bref développement analytique à la fin du roman, dans une annexe fictive intitulée *The Principles of Newspeak*.

et dans une approche cognitive, l'enquête par entretien semi-directif effectuée d'octobre 2008 à décembre 2009 a eu pour objectif de mettre en regard le sens donné à la diversité non pas seulement par celles et ceux qui sont explicitement qualifiés-es comme des entrepreneurs ou des représentants-es de la diversité (Geisser et Soum, 2008), mais par plus de cent cinquante responsables de différents champs de l'espace public – politique, institutionnel, professionnel, syndical, associatif, religieux et par des universitaires. L'enjeu est d'analyser l'émergence et la formulation de la diversité comme problème social et politique (Muller, 2009 ; Padioleau, 1982).

Au-delà des trois rapports emblématiques que sont les rapports remis par Michel Wieviorka en octobre 2008, par le comité présidé par Simone Veil en décembre 2008 et par Yazid Sabeg, le commissaire à la Diversité et à l'égalité des chances, en mai 2009, nous avons aussi eu recours aux rapports d'institutions telles que l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE), la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) ou le Haut conseil de l'intégration (HCI) , ou de commissions telles que le Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations (COMEDD), ou la Commission alternative de réflexion sur les « statistiques ethniques » et les discriminations (CARSED) (Badinter *et alii*, 2009). Ils témoignent en effet de la complexité du positionnement que l'on pourrait qualifier d'institutionnel.

Le croisement de ces différents matériaux, à la fois documentaires et d'enquête, met en évidence qu'au-delà de la pluralité des approches, ce qui fait consensus entre les différentes parties prenantes, est que la force de ce terme est de reposer sur l'engagement volontaire, d'être sans obligation. Notre propos sera de prolonger la réflexion sur le versant des droits. Si la dimension irrésistible de la diversité pour les décideurs et les responsables est de ne comporter aucune obligation de faire (I), on peut légitimement s'interroger sur le fait que la contrepartie du côté des destinataires est d'être sans droit (II).

1. La diversité sans obligation

L'analyse de la juriste Mireille Delmas-Marty sur la nécessité de repenser la gouvernance en ordonnant le pluralisme et en refondant les pouvoirs éclaire les liens entre le management de la diversité et la promotion des politiques de diversité. En effet, dans une « gouvernance mondiale », « le rôle respectif de chacun des acteurs est brouillé par rapport aux catégories traditionnelles. Contrairement au principe de séparation des pouvoirs, chacun contribue tour à tour à l'élaboration des normes, à leur évaluation, au suivi de leur mise en œuvre, voire au mécanisme de sanction, sans que l'on puisse clairement distinguer entre un législateur, un enquêteur, un juge, un organe d'exécution ». (Delmas-Marty, 2004, p. 411).

Il s'agit donc d'aborder la « gouvernementabilité » (Foucault, 2001, p. 655) en s'interrogeant sur les relations-tensions entre ces trois registres du débat public que

sont les valeurs, les normes et le droit (Michaud, 2005 ; Ogien, 2007). Le triangle des acteurs (publics/privés/civils) participent ainsi à la détermination des normes (élaboration, contrôle, application, voire sanction) non seulement juridiques mais aussi politiques, même si leurs desseins varient.

1.1. La fabrication et le contenu de la « norme diversité »

1.1.1. Coalitions d'intérêts entre acteurs privés et publics

Qui de l'État ou des entreprises s'est engagé le premier dans la promotion de la diversité ?

Pour les uns (Landrieux-Kartochian, 2004 ; Bereni, 2009), l'essor de la diversité traduit le ralliement des grandes entreprises françaises à un modèle managérial déjà fortement institutionnalisé dans plusieurs pays anglo-saxons (Landrieux-Kartochian, 2004, p. 103). Pour les autres (Sabbagh, 2009 ; Calvès, 2005), ce sont plutôt les pouvoirs publics qui ont joué un rôle moteur dans sa genèse dans un souci de diversification des élites républicaines (Versini, 2004). Ils citent par exemple la création dès 1983 de la troisième voie d'accès à l'ENA pour favoriser la « diversité des élites », ou encore en 1999, le discours du ministre de l'Intérieur Jean-Pierre Chevènement sur la nécessité pour la police de mieux refléter la composition de la population française. « Ce n'est que par la suite que les entreprises – surtout celles ayant un point d'ancrage américain – ont pris le relais, ainsi que les associations de grands dirigeants et les cabinets de conseil en diversité » [2].

Nous développerons l'hypothèse selon laquelle l'emprise de ce terme dans l'espace public français – des médias aux politiques – et son expansion dans les entreprises (plus de 2 500 chartes de la diversité signées) ne peut se comprendre sans analyser la coalition d'intérêts entre acteurs privés et publics (Edelman, Fuller et Mara-Drita, 2001). L'entretien de Louis Schweitzer, alors président de la HALDE, éclaire l'ambivalence de cette coalition d'intérêts ; il qualifie en effet la diversité de « mot-valise », qui ne doit pas être une fin en soi, mais il reconnaît que « l'absence de diversité au sens où on l'entend est le signe d'une absence de réelle égalité des chances ». Il se rappelle que déjà « en 2005, quand Jacques Chirac a installé la HALDE, il a fait un discours en juin où le mot diversité était présent. Ce mot [le] met un peu mal à l'aise, mais le caractère positif de ce mot et le fait qu'il soit accepté par les entreprises le rendait irrésistible ». La diversité serait donc utile à la fois pour rendre possible de nouvelles politiques d'intégration, comme l'illustre la question posée par le Président de la République au comité Veil en 2008, et pour responsabiliser les entreprises.

Dans la liste des initiatives en faveur de la diversité, il est difficile de démêler les contributions respectives des acteurs privés et des instances publiques. Une des

2. « Sous couvert de diversité les entreprises se conforment à des obligations préexistantes », entretien avec Daniel Sabbagh, 11 février 2010 sur le site de l'Observatoire des inégalités : http://www.inegalites.fr/spip.php?page=imprimer&id_article=1188

illustrations de cet entremêlement est la création d'instruments de *soft law*[3] (charte, label) par le monde de l'entreprise (Van de Walle et Mordret, 2008). Ces objets sociaux qui contrecarrent la montée en puissance du droit de la non discrimination sont à leur tour « contre-capturés » (Cochoy, 2007) par les pouvoirs publics (Hüet, 2006, 2008). En témoigne le Tour de France de la diversité effectué d'octobre à décembre 2006 par Azouz Begag, ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances, qui s'empare de la charte de la diversité élaborée en 2004 pour aller au devant des territoires et des acteurs privés et publics. Cette charte fut de plus déclinée dans la fonction publique en 2008. Dans la même logique, le label diversité élaboré par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) est lancé le 11 septembre 2008 par le ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire[4]. Ce mélange des acteurs dans les questions de mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises est pour Cochoy (2007) le symptôme des difficultés éprouvées par les institutions publiques à réguler l'économie et à faire de la cohésion sociale. La philosophe Myriam Revault d'Allones (2010) y voit le signe d'un paradigme économique qui s'étend à toutes les sphères de la société et convertit l'État en entreprise et l'individu en entrepreneur. L'hégémonie du modèle économique serait, dit-elle, une tentative de conjurer l'indétermination démocratique, une manière de refaire de la certitude.

La « lutte définitionnelle » (Barbier, 2003) qui accompagne la « publicisation » (Benrahhal Serghini et Matuszak, 2009) du terme de diversité est un terreau fertile pour mettre à l'épreuve ces analyses en raison de la fascination des acteurs publics et privés pour ce terme. Cette fascination prégnante dans leurs discours et dans l'emprise de la rhétorique managériale dans les pratiques qui s'en réclament est ambivalente car la plupart du temps mêlée à une prise de conscience de la dimension floue de ce terme. Pour contribuer à l'élucider, nous nous concentrerons sur la

3. Nous avons choisi de conserver cette expression en anglais car sa traduction française est polémique et parcellaire, de « droit mou » à « droit flexible » ou « droit programmatoire », voire « droit flou ». La *soft law* s'oppose à ce qu'on appelle « *hard law* » traduit par « droit dur » qui correspond au droit positif et s'apparente aux sources formelles du droit international (le traité, la coutume). La *soft law* se définit par « des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires soit parce que les dispositions en cause bien que figurant dans l'instrument contraignant ne créeraient pas d'obligations de droit positif ou ne créeraient des obligations que peu contraignantes » (Salmon, 2001).

4. *Cf.* sur le site du ministère de l'Immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire, http://www.immigration.gouv.fr/spip.php?page=actus&id_rubrique=254&id_ article=1627 :
« Le « Label Diversité », créé à l'initiative du Président de la République en décembre 2008, est décerné par le ministère de l'Immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire en partenariat avec AFNOR Certification. Il a vocation à promouvoir la diversité et à prévenir les discriminations au sein des entreprises en distinguant celles dont les pratiques sont jugées exemplaires. Le Président de la République a fixé à Éric Besson un objectif de 100 entreprises à labelliser d'ici fin 2009.
Le ministre a remis le 10 avril 2009 les 7 premiers Labels Diversité aux entreprises BNP Paribas, OSMOSE, ILO, PSA Peugeot Citroën, Randstad France, CNP Assurances et Eau de Paris. « Les entreprises sont les partenaires incontournables d'une politique efficace de promotion de la diversité au sein de notre société, leur engagement doit être encouragé » a déclaré Éric Besson.
À cette fin, il a signé le 27 février 2009 une circulaire aux préfets leur demandant de promouvoir le Label Diversité auprès des employeurs publics et privés de leurs départements.

manière dont la diversité s'est infiltrée en France dans le traitement juridique de l'égalité entre les femmes et les hommes et dans celui de la lutte contre les discriminations ethno-raciales.

1.1.2. La diversité : entre droit de l'égalité femmes-hommes, de la non discrimination et de la discrimination ethno-raciale

Dans le débat sur l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité s'est invitée pour « moderniser l'approche et rapatrier le sujet dans les problématiques de gestion » (Adecco, 2006). Elle a en particulier été convoquée par les pouvoirs publics en 2004 dans la Charte de l'égalité présentée au Premier ministre le 8 mars 2004 par Nicole Ameline, alors ministre déléguée à la Parité et à l'égalité professionnelle (ministère délégué à la Parité et à l'égalité professionnelle, 2004). L'argumentation de cette charte est fondée sur une série de rapports qui faisaient de la promotion des femmes dans l'activité économique un aspect essentiel du régime de croissance des pays développés. Citons par exemple un extrait du célèbre rapport coordonné par Béatrice Majnoni d'Intignano, « elle constitue une réponse aux exigences de performance, l'adaptabilité à la concurrence, la satisfaction des clients et l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise et à la promotion d'une démarche éthique » (1999, p 13). La ministre s'appuyait également sur le rapport du groupe de travail « Mixité professionnelle et performance des entreprises : le levier de l'égalité » réuni par la DARES en 2003-2004 et publié dans la revue *Travail et emploi* (Wierink et Méda, 2005). À l'issue de ces investigations, l'argumentaire politique et économique de la Charte de l'égalité fait « le pari que la diversité est un formidable levier de changement qui ouvre à chaque homme, à chaque femme tout le champ des possibles ». Il s'agit bien de pari, car l'existence d'une relation positive entre égalité et performance reste à démontrer théoriquement et empiriquement (Amintas et Junter, 2009).

Ce qui est présenté comme un passage vertueux de l'égalité à la diversité va se traduire à partir de 2004 par la production d'outils de régulation (*soft law*) destinés à stimuler et encadrer les bonnes pratiques : la Charte de l'égalité et l'Accord national interprofessionnel adoptés en mars 2004 et le label égalité en 2006. Les enjeux de ces instruments sont de produire de la mobilisation et du dialogue civil et social dans le but de convaincre les entreprises des atouts de la féminisation pour développer les performances des organisations (Jonas et Séhili, 2009). C'est ainsi que la Charte de l'égalité présente « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, (comme) porteuse d'une dynamique nouvelle, ne (devant) plus être vécue comme une contrainte législative et réglementaire mais comme une chance, parce qu'elle est porteuse d'emplois, de richesse et de croissance ».

Cet appareillage de la diversité par l'égalité femmes-hommes va dès 2004 être *copié-collé* dans le champ de la lutte contre les discriminations ethno-raciales. L'institut Montaigne [5] (2009) présidé par Claude Bébéar est un espace de réflexion

5. www.institutmontaigne.org

et de proposition indépendant (*think-tank*) dont le but est d'améliorer l'environnement économique et social français. Début 2004, il publie un rapport co-écrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie intitulé *Les oubliées de l'égalité des chances* où est lancée l'idée d'une Charte de la diversité. Le 22 octobre 2004, cette charte est lancée et signée par 33 dirigeants d'entreprises. Elle est présentée comme « une première étape vers une démocratie pluraliste (…) facteur de progrès pour l'entreprise (…). Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et des consommateurs en France et dans le reste du monde ». Depuis début 2005, le secrétariat général de la Charte a été confié à IMS-Entreprendre pour la cité, association créée en 1986 et présidée par Claude Bébéar, qui fédère un réseau de 200 entreprises. Fella Imalhayene, responsable de la promotion de la Charte de la diversité à IMS – Entreprendre pour la cité, souligne que même si la rédaction de cette charte se situe dans une période de prise de conscience des discriminations liées à l'origine, son enjeu est d'inscrire le problème dans sa globalité. Ainsi, si au départ, la diversité, dans le texte de la Charte, est qualifiée d'ethnique, de sociale et de culturelle, après deux à trois mois de promotion en novembre 2005, à la fois pour des raisons pragmatiques de facilité d'application et du fait d'interpellations sur les autres facteurs de discriminations (âge, sexe, handicap…), l'expression utilisée est « diversité en entreprise point barre », « avec cette idée que la diversité n'a pas de limite, qu'il s'agit d'intégrer tout type de différences ». Elle note que ce revirement a été renforcé dans le cadre du Tour de France de la diversité (novembre-décembre 2006) du ministre Azouz Begag. Elle précise qu'il a commencé par se positionner vraiment sur la diversité des origines en écho aux émeutes qui avaient eu lieu l'année précédente dans les banlieues (octobre-novembre 2005) et au bout de deux ou trois étapes, il a lui aussi élargi l'emploi de ce terme.

La création d'un label diversité a été lancée dans la foulée par l'ANDRH en 2007. Si, comme pour le label égalité, sa mise en œuvre est confiée à l'AFNOR, il n'est pas mis en place par le ministère du Travail, mais par celui de l'Immigration et de l'identité nationale. Cette « instrumentation » (Lascoumes, 2004), destinée à mobiliser les entreprises, s'accompagne d'une incitation à mettre en place un cadre favorable au dialogue social sur la diversité. Un accord national interprofessionnel (ANI) sur la diversité en entreprise, on ne peut plus consensuel, est signé le 12 octobre 2006 par le MEDEF, la CGPME, l'UPA, la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFTC. Il a été étendu par un arrêté du 22 février 2008, ce qui le rend opposable à toutes les entreprises adhérentes ou pas et aux organisations patronales signataires (Lanquetin, 2009, p. 99). De plus, dans la lettre adressée par le Premier ministre le 9 avril 2009 aux organisations syndicales représentatives dans le cadre de l'Agenda social 2009, il est précisé que « plusieurs concertations seront enfin ouvertes à compter du second semestre 2009. La première concertation portera tout d'abord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. (…) En troisième lieu, je retiens l'idée suggérée par plusieurs organisations de mener une concertation sur la diversité et notamment sur le bilan des dispositions conventionnelles ».

Cet ensemble normatif et extra normatif (charte et label) consacré à la diversité est la réplique de l'ANI de 2004 relatif à l'égalité professionnelle et du label égalité de 2006. Cette double instrumentation juridique est utilisée pour écarter de la diversité les questions relatives aux inégalités entre les femmes et les hommes au motif qu'elles font l'objet d'obligations spécifiques. Paradoxalement et non sans ambiguïté, les documents *diversité* ne manquent pas de se référer « aux autres motifs de discrimination ». Ce souci de distinguer « les accords spécifiques (égalité et mixité professionnelle et emploi des seniors) » est très présent dans l'accord interprofessionnel relatif à la diversité (article 1), mais les partenaires sociaux ne manquent jamais de définir la diversité à partir des motifs de discrimination figurant dans la loi, dont le sexe (préambule de l'ANI diversité), ce qui témoigne à la fois de leur difficulté à définir la diversité et de leur embarras à la situer dans un cadre juridique précis.

Cette histoire de l'émergence de la diversité dans le débat français ne peut être lue sans faire référence à ce qui se joue dans le même temps du côté du droit de la non discrimination, ce qui accrédite notre hypothèse d'une cohabitation normative source de tensions. En effet, la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 transpose les directives communautaires de 2000 relatives à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique (2000/43/CE du 29 juin 2000) et portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail sans distinction de sexe, de race et d'origine ethnique, de religion ou de convictions, de handicap, d'âge et d'orientation sexuelle (2000/78/CE du 27 novembre 2000). Cette loi traduit une transformation profonde de l'approche des discriminations par le droit français [6]. Ajoutée à la création en 2004 de la HALDE, ces textes contribuent à fabriquer un corpus juridique français de lutte contre les discriminations de plus en plus crédible et de plus en plus accessible pour les individus (Michel Miné, intervention au colloque de la HALDE, 2 décembre 2009). Dans ce contexte de *hard law,* on comprend mieux l'enjeu et l'intérêt pour les entreprises de s'engager dans des *soft law* de la diversité pour prévenir des recours en discrimination directe ou indirecte qui ne manqueraient pas de ternir leur image et leur notation sociale. Cette crainte est citée dans le point 2 de la Charte de la diversité (Point, 2006) pour susciter l'engagement des entreprises ; elle est fréquemment évoquée dans l'enquête qualitative et citée dans les accords d'entreprise relatifs à la diversité.

Ainsi, en 2010, l'histoire de la fabrication de la « norme diversité » s'inscrit dans un triple appareillage normatif : celui de l'égalité entre les femmes et les hommes qui sollicite la *soft law* pour tenter de rendre effectif la *hard law*, celui de la non discrimination en général qui repose essentiellement sur du droit dur, et celui de la diversité ethno-raciale qui tente d'intégrer le droit dur de la non discrimination dans du droit mou. Ces phénomènes d'hybridation des règles ne sont pas neutres du point de vue politique : prise au piège de la rhétorique managériale (Amintas et

6. *Cf.* en particulier les articles de la rubrique « droit » de ce numéro.

Junter, 2009), l'égalité peut se dissoudre dans la diversité (Laufer, 2009). Ils ne sont pas sans risque non plus sur le plan juridique, car à organiser la diversité sans droit ni obligation, il y a des risques de disqualification de la loi et de développement chez les citoyens-nes d'une conscience amoindrie du droit (Edelman, Fuller et Mara-Drita, 2001).

1.2. La diversité : « managérialisation » de la loi et tensions normatives

Dans l'analyse du lien entre la promotion de la diversité comme norme sociale et politique et les principes d'égalité et de non discrimination, le propos n'est pas de caricaturer l'opposition entre le pouvoir et la loi, car comme nous y invite Foucault, il est intéressant de considérer la loi comme la gestion stratégique des illégalismes « les uns qu'elle permet, rend possibles ou invente comme privilège de la classe dominante, les autres qu'elle tolère comme compensation des classes dominées, ou même qu'elle fait servir à la dominante, les autres enfin qu'elle interdit, isole et prend comme objet, mais aussi comme moyen de domination » (Deleuze, 2004, p. 37). Ainsi, la carte des illégalismes travaille sous le modèle de légalité et de l'égalité, « Foucault montre que la loi n'est pas plus un état de paix que le résultat d'une guerre gagnée : elle est la guerre elle-même, et la stratégie de cette guerre en acte, exactement comme le pouvoir n'est pas une propriété acquise de la classe dominante, mais un exercice actuel de sa stratégie » (p. 38). Dans cette perspective, avec la « publicisation » de la diversité, la fonction de l'État est d'institutionnaliser les relations de pouvoir à travers un principe de régulation et de contrôle où les structures juridiques font partie d'un système complexe (Foucault, 1984). Les travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise renouvellent l'analyse des liens entre économie, politique et droit, les acteurs étant capables d'inventer les règles dont ils ont besoin. Ainsi, « si les entreprises jouent avec le droit, les instances politiques essayent de tourner ce premier jeu à leur avantage, dans l'espoir de définir les contours d'une représentation de l'économie où les règles du privé pourraient servir de base à de futures régulations publiques ». (Cochoy, 2007, p. 93). La rhétorique de la diversité incarne alors une managérialisation de la loi (Edelman, Fuller et Mara-Drita, 2001) portée par le soupçon libéral selon lequel « on gouverne toujours trop » (Foucault, 2001, p. 820).

1.2.1. Promotion de la diversité et lutte contre les discriminations : complémentarité et/ou alternative ?

L'étude des discours des dirigeants engagés dans la diversité, des contenus de la Charte, du dossier label ou encore de l'ANI et des accords diversité valide cette hypothèse. Les dirigeants se montrent en effet conscients et soucieux de lutter contre les discriminations quels qu'en soient les motifs, ils les condamnent au demeurant dans les préambules des accords et des chartes, et ils décident de s'installer dans des engagements librement consentis. Le choix des chartes et labels est symbolique de cette démarche de *free lance*. Yazid Sabeg, un des initiateurs de la Charte de la diversité, président du conseil d'administration de Communication et

Société, nommé Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances deux mois après l'entretien, y affirme ainsi : « c'est une pétition de principe. Elle n'a pas d'obligation. Elle n'est pas censée introduire la contrainte sur les entreprises signataires ». Il défend la complémentarité entre la promotion de la diversité et de l'égalité en affirmant que la diversité « doit être l'un des marqueurs, l'un des indicateurs de l'égalité ». Il dénonce le républicanisme comme « un cache-sexe, un prétexte à l'immobilisme ». « On règle tout par des tautologies et des syllogismes : tout le monde est égal (…). À partir du moment où c'est écrit dans la Constitution, on décrète que le sujet est réglé. (…) Nous sommes égaux c'est vrai, mais il y a du racisme, il y a des hommes et des femmes, il y a des ghettos, il y a des conséquences sociales spécifiques. Pour en sortir, il ne suffit pas de s'en remettre à la providence, ou à des mécanismes d'égalisation spontanés qui ne fonctionnent pas ». Pour lui, le volet juridique répressif ne doit pas être dissocié d'une approche par « des pratiques sociales inclusives, comme on l'a fait pour la parité hommes-femmes dans la vie publique, sans aller jusqu'aux quotas. Il faut des politiques spécifiques pour lutter contre la ségrégation territoriale, pour lutter contre la difficulté d'accéder à la formation, à la santé, pour donner une égalité de l'offre scolaire aux enfants et corriger les inégalités ».

Le dispositif de la diversité dans son esprit et dans sa lettre repose sur l'incitation des entreprises à s'engager « en faveur de… », sur la base du volontariat, à partir de la prise de conscience d'intérêts stratégiques formulés en termes de performance. La Charte comporte six engagements dont le *credo* est convaincre plutôt que contraindre. La cible de ces engagements est le dirigeant et ses collaborateurs qu'il faut sensibiliser et former à la diversité, afin qu'ils s'engagent à respecter et promouvoir la diversité et la non discrimination dans tous les actes de gestion. Ceci au motif qu'une entreprise est d'abord emmenée par son dirigeant, comme le souligne le point 4 de la Charte de la diversité. Pour refléter la diversité culturelle et ethnique dans les effectifs, ils doivent communiquer les engagements en faveur de la diversité, en faire un objet de dialogue social et inclure dans leur rapport annuel des éléments de description des engagements diversité. La Charte fournit une démarche *clé en main* que l'AFNOR peut labelliser à partir d'un cahier des charges qui fournit le kit de l'engagement diversité. Initiative privée certes, l'engagement pour la diversité peut recevoir le soutien des pouvoirs publics, *via* les préfets[7].

Cette idée de la complémentarité entre la législation de non discrimination et la Charte de la diversité est également présente dans le préambule de l'ANI : « par rapport à la notion de discrimination retenue par le législateur pour figurer dans le Code du travail et le Code pénal et dans le cadre de laquelle les parties entendent s'inscrire, le concept de diversité constitue une approche complémentaire et dynamique ». Nous laissons aux rédacteurs le soin de considérer la diversité comme

7. Site internet de l'ACSE, www.lacse.fr : « La charte vient en complément du respect de la loi puisqu'elle suscite l'adhésion volontaire des employeurs et joue sur l'enthousiasme et la volonté d'agir (site ACSE, conseils aux préfets). Se prémunir contre le risque de plainte pour discrimination est bien sûr important mais c'est plus enthousiasmant et convaincant de mettre en place une démarche en faveur de la diversité (ACSE) ».

un concept ainsi que la responsabilité de l'amalgame qu'ils opèrent dans la suite du texte entre le soi-disant concept de diversité et la non discrimination et l'égalité de traitement. Il est intéressant de noter que le préambule de l'ANI illustre les coalitions, voire collusions d'intérêts qui s'opèrent entre les protagonistes sociaux sur le volontarisme que requièrent la diversité et son intérêt économique et social. « Au-delà des principes éthiques qui sont partagés par les signataires et qui sont facteurs de tolérance et constituent le fondement de leur démarche, les entreprises ont un intérêt économique et social à mieux accueillir la diversité ». Ce passage de l'ANI fait penser au *Nouvel esprit du capitalisme*, notamment sa capacité à se parer des vertus de la question sociale à travers une certaine flexibilité (Boltanski et Chiapello, 1999).

Les auteurs de l'ANI fondent cette approche volontariste sur le fait que « la loi ne peut pas tout et que la promotion de l'égalité des chances et de traitement dans les entreprises relève de la prise de conscience de chacun et de la volonté politique de tous les acteurs de faire évoluer les mentalités, de lutter contre les stéréotypes et de mettre en œuvre des actions concrètes par une démarche volontariste ». On ne peut résister à cet endroit à convoquer l'un des articles centraux du Code du travail au terme duquel les accords ne doivent pas déroger aux lois et règlements en vigueur, mais peuvent contenir des dispositions plus favorables (article L 2251). Sur le terrain de la non discrimination, les acteurs sociaux semblent renoncer à cette dynamique de progrès social à laquelle ils sont historiquement attachés. Ils cèdent à la rhétorique managériale « des atouts de la diversité pour mettre en mouvement les forces vives de l'entreprise (article 4 de l'ANI), et comptent sur la nécessaire efficacité et la performance globale de l'entreprise pour faire émerger toutes les compétences » pour enfin s'en remettre aux « bonnes pratiques » (titre III, ANI). Cet ANI est un bon exemple de la difficulté des acteurs sociaux à maîtriser la grammaire juridique de la non discrimination et à penser leur rôle dans la mobilisation des ressources disponibles autrement qu'en termes de sensibilisation et dans un cadre normatif somme toute moins contraignant que la loi (Gauriau, 2008).

1.2.2. Dépolitisation de l'égalité : de l'égalité à la diversité

La managérialisation de la loi accompagne (au sens de : fait partie intégrante) un processus de dépolitisation de l'égalité. Elle repose sur trois composantes politico-managériales. La première est celle de la nécessité de substituer la *soft law* à la *hard law*, aux motifs que la loi est par nature obligatoire et contraignante et que la contrainte est un obstacle au développement des organisations. Le raisonnement n'est pas nouveau, il traversait déjà les débats entre libéraux et interventionnistes à la fin du XIXe siècle autour de la réglementation du travail des femmes et des enfants. Portée par une frange d'entreprises hostiles au droit du travail au cours du XXe, il est devenu le *credo* des entreprises décomplexées de ce début du XXIe siècle. Le raisonnement a gagné en vigueur et crédibilité dans la mesure où les lois relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes sont réputées inefficaces, là où en réalité elles ont été ineffectives (non mobilisées). Au final, le résultat est le même, l'égalité

professionnelle entre les femmes et les hommes n'aurait pas été investie par les entreprises car la problématique étant culturelle, elle est restée externe et de ce fait inatteignable par la médiation légale. À partir de ce constat, au cours des années 2000, les experts en management vont défendre auprès des instances chargées des droits des femmes une approche plus efficiente, car plus adaptée à la culture des entreprises : convaincre plutôt que contraindre et mettre en évidence la valeur ajoutée économique des bonnes pratiques d'égalité.

Le second argument repose alors sur l'intégration de la valeur égalité dans les objectifs de profitabilité des entreprises. À ce stade, le marketing de l'égalité passe par la mobilisation du discours sur la performance. Des consultants-es souvent eux-mêmes intéressés-es à l'accompagnement des démarches d'égalité dans les entreprises vont convoquer les théories du *business case* anglo-saxon pour persuader quelques entreprises, souvent les plus grosses, d'investir de manière rentable dans l'égalité. Suivent toute une série d'affirmations selon lesquelles cet engagement serait profitable aux salariés, aux clients, aux actionnaires, tout en procurant des avantages financiers et commerciaux très concurrentiels à l'échelle internationale (Amintas et Junter, 2009 ; Bereni, 2009). Cette rhétorique est à son paroxysme dans la Charte de l'égalité de 2004, et, ce qui est plus inattendu, dans l'accord interprofessionnel relatif à l'égalité professionnelle de 2004 (Junter, 2004). La rhétorique managériale de la performance est aussi à la base de la création du label égalité (2006). Cette distinction est présentée à la fois comme une récompense et un levier permettant aux entreprises de s'engager et d'être accompagnées dans leur effort louable d'application de la loi.

La troisième pierre de cet édifice politico-managérial est le glissement du référentiel de l'égalité vers celui de la diversité. Ce glissement est revendiqué par le Secrétariat d'État aux droits des femmes (ministère délégué à la Parité et à l'égalité professionnelle, 2004, p. 12) [8]. Cet artifice sémantique est emballé dans l'étoffe de la nouveauté pour signifier sa modernité ou post-modernité. Il est également paré d'une précieuse vertu politique : décrocher la question des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes de sa dimension féministe (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008, p. 107). Pour les besoins de la cause, la perspective féministe est d'ailleurs ringardisée tandis que l'usage du genre (ou des genres !) se répand parmi les managers (Jonas, 2010, p. 46 ; MacKinnon, 2005).

Dans la seconde partie, nous aborderons plus précisément les risques attachés à cette absence d'obligation. Ils se déclinent autour du risque majeur de disqualification de la loi au sens strict pour dire le droit et le fabriquer, mais aussi du risque de souscrire des engagements en deçà du droit, occultant la conflictualité des discriminations.

8. « Il reste qu'à ce jour nous assistons à une sorte d'évolution sémantique du terme de parité qui, désignant une représentation quantitativement égale des citoyens des deux sexes, finit par qualifier toute représentation équilibrée et, plus encore, une conception de l'égalité des droits et des chances plus pragmatique et plus dynamique, porteuse d'un changement plus radical des mentalités et des comportements, et de nouveaux partages entre les femmes et les hommes ».

2. La diversité sans droit

Annoncé par le Chef de l'État le 8 janvier 2008 et missionné le 9 avril, le Comité de réflexion sur le Préambule de la Constitution présidé par Simone Veil a en particulier estimé qu'une « politique ambitieuse de lutte contre les inégalités (était) possible dans le cadre constitutionnel actuel » (p. 142). Se situant sur le terrain de l'égalité des chances et de l'effectivité des droits, sa position est de ne pas remettre en cause « le *color-blindness* des politiques françaises de discrimination positive. La démonstration n'étant pas faite que, sous réserve de cet interdit, le cadre constitutionnel constitue un obstacle pour la mise en œuvre de politiques ambitieuses de discrimination positive, l'entreprise consistant à modifier le Préambule lui est finalement apparue vaine et, pour tout dire, trompeuse » (pp. 79-80). En réponse à la question du Président de la République sur la pertinence de créer de nouveaux droits constitutionnels, le comité n'esquive pas les enjeux de « la promotion de la diversité française (…), puisque le débat qu'engage cette notion porte sur la possibilité de sceller un nouveau pacte républicain, plus apte à assurer l'intégration des Français de toutes origines » (p. 136), mais répond « que d'immenses richesses constitutionnelles sont aujourd'hui disponibles » (p. 141). Comme le souligne la dernière phrase de ce rapport, il s'agit d'un encouragement à faire progresser la France sur le chemin du droit et de l'égalité.

Pour ce comité, l'adoption de mesures d'actions positives susceptibles de bénéficier notamment aux populations d'origine étrangère qui souffrent du déficit d'intégration dans la société française relèvent ainsi de politiques publiques correctives et ambitieuses, mais fondées sur des critères sociaux et territoires conformément à la tradition républicaine. Dans son entretien, Yazid Sabeg envisage cette prise de position comme reflétant le fait que « la notion (de diversité) n'a pas encore sa place au panthéon des valeurs fondamentales de la République, elle est suspectée d'amener la dislocation, le communautarisme, etc. ». Or, pour lui, avec la diversité, « l'égalité ne se fragmente pas, elle ne se disloque pas. Il ne faut pas faire de la question ethnique ou de la question sexuelle LE point de passage obligé vers l'égalité. Il faut être capable de les prendre en compte, de les intégrer, sans crisper ces sujets car c'est la porte ouverte au clientélisme ».

Ainsi, la diversité n'est pas actuellement une catégorie juridique, sa valeur normative est incertaine, alors que la discrimination est précise et définie par le droit. La diversité n'est pas mobilisable individuellement ou collectivement par les justiciables, les syndicats ou associations qui estimeraient que leur entreprise ne respecte pas la diversité promise. Les seules possibilités d'agir dans une telle configuration restent celles qui sont définies par le droit de la non discrimination. Ambiguïté que confirme l'ANI relatif à la diversité en entreprise, en renvoyant aux motifs de discrimination définis par la loi. La « managérialisation » de la loi atteint ici ses limites tant que les règles du jeu inventées par les entreprises pour leur besoin ne sont pas contre-capturées par les pouvoirs publics pour les intégrer dans le droit (Cochoy, 2007).

2.1. Les dangers de la « managérialisation » de la loi

La dimension dépolitisante de la diversité n'est qu'apparente car la « managérialisation » n'est pas qu'une technique marketing au service d'une meilleure application de la loi relative à la lutte contre les discriminations et à l'égalité. Elle véhicule des présupposés idéologiques (Sen et Parodi, 2007) – en particulier la « reconnaissance de la différence » (Fraser, 2004) et de sa performance – qui ne sont pas exempts de risques. Le processus de « managérialisation » de la loi ne se contente pas de vider les débats sur les inégalités entre les femmes et les hommes de leur substance politique, elle les refonde (Meynaud, Fortino et Calderon, 2009).

Ainsi, au-delà de leurs spécificités, les termes de parité (Sénac-Slawinski, 2008) et de diversité peuvent être qualifiés de « paradoxaux » (Scott, 1996, 2005 ; Sénac-Slawinski, 2009) dans la mesure où, en revendiquant un traitement différencié au nom de l'égalité, ils réactivent le « dilemme de Wollstonecraft » [9].

2.1.1. Risques de disqualification de la loi et de conscience amoindrie du droit

Le premier de ces risques est celui de disqualification de la loi dans la régulation sociale et dans la protection des droits des salariés-es. L'exaltation des bonnes pratiques comme sources du droit pose un certain nombre de questions sur la fabrication du droit, tant du point de vue des autorités légitimes pour le fabriquer que sur la définition des règles fabriquées, sur leur interprétation, leur force et les recours disponibles en cas d'inapplication. Certaines chartes de la diversité sont intéressantes à ces titres : les dirigeants définissent les règles auxquelles ils acceptent de se soumettre, ils en fixent le champ d'application, désignent les personnes chargées de la mise en œuvre, du suivi, éventuellement des conflits et litiges qui surgiraient, et chargent un observatoire qu'ils contrôlent de l'évaluation. L'accord PSA Peugeot Citroën de septembre 2004 prévoit qu'un observatoire de la diversité et de l'égalité assure le suivi de l'accord et qu'une personne responsable de la diversité placée auprès du DRH examine les recours.

Il ne s'agit pas de défendre à tout prix une vision idéalisée de la loi, mais dans la démocratie représentative la loi est fabriquée par les élus-es et est en cela garante de la participation démocratique, le-la citoyen-ne conservant la possibilité de sanctionner électoralement ses représentants-es au Parlement. Qu'en est-il aussi de la séparation des pouvoirs, législatif et judiciaire, quand ce sont les mêmes autorités qui mettent en œuvre des pratiques et jugent qu'elles sont bonnes ? Qu'en est-il

9. Mouffe, 2000, pp. 179-180 : « La revendication des femmes pour que leurs capacités spécifiques soient intégrées complètement dans la sphère publique de la citoyenneté est confrontée à ce que Pateman appelle le « dilemme de Wollstonecraft » : demander l'égalité signifie accepter la conception patriarcale de la citoyenneté qui implique que les femmes deviennent semblables aux hommes. Au contraire, insister sur le fait que les caractéristiques, les capacités et les activités spécifiques des femmes soient exprimées et reconnues comme une contribution à la citoyenneté, c'est demander l'impossible, car une telle différence est justement exclue par la citoyenneté patriarcale ».

encore de la définition des bonnes règles par les entreprises : n'introduit-elle pas une tension avec la logique historique du droit du travail, qui a été de renforcer la protection des personnes subordonnées dans des contrats d'inégaux (Le Goff, 2001) ?

Le second risque mis en évidence par Edelman *et alii* (2001) est celui du développement d'une conscience amoindrie du droit, notamment chez les salariés-es eux-mêmes. Face à l'intégration de la valeur égalité dans les objectifs de profitabilité des entreprises, l'impératif de la justice sociale peut ne plus apparaître comme la condition nécessaire et suffisante à la revendication des droits. Toute l'argumentation présente dans le préambule des accords interprofessionnels sur l'égalité entre les femmes et les hommes en 2004 et la diversité en 2008, reposent sur cette idée que le sentiment de justice fonde le recours à la loi sur l'égalité et la non discrimination, mais qu'il n'est pas suffisant pour en garantir l'effectivité. En revanche, la mise en perspective égalité-performance-diversité, parce qu'elle inscrirait la question dans le cercle vertueux de la croissance et de la compétitivité, donnerait au droit un supplément de crédibilité. Cette conception se traduit dans les accords égalité-diversité par l'affirmation dans les préambules que l'organisation s'engage solennellement à appliquer la loi. Ce n'est pas la première fois que la seule application de la loi devient un des enjeux de la négociation ; ce qui est singulier c'est que la loi elle-même devienne conditionnelle et son application subordonnée à la démonstration de son utilité mercantile (Fraser, 2009 ; Fraser et Honneth, 2000). Dans ce contexte, les organisations syndicales se trouvent prises en défaut par rapport aux fondamentaux du droit du travail, notamment la logique de faveur et de progrès social aux origines françaises de la négociation sociale exprimée à l'article L 2251 du Code du travail : « Une convention ou un accord peut comporter des stipulations plus favorables aux salariés que les dispositions légales en vigueur. Ils ne peuvent déroger aux dispositions qui revêtent un caractère d'ordre public ». D'aucuns prétendent que dans certains secteurs d'activités, la proclamation du respect de la loi relative à l'égalité femmes-hommes par la négociation est déjà le reflet du progrès social, mais dans ce domaine peut-on se satisfaire de ce « SMIC conventionnel » dont l'usage peut s'avérer moins protecteur que la loi elle-même et contribuer à affadir la demande et la revendication sociales d'être traité-e à égalité ?

2.1.2. Risque d'un retour à l'essentialisme

Le troisième risque est inhérent au glissement de référentiel de l'égalité à la diversité (Junter, 2004). La mutation n'est ni fortuite, ni uniquement sémantique, et le serait-elle que la question du pouvoir des mots se poserait (Butler, 1997, 2004 ; Baudino, 2008). La philosophe Geneviève Fraisse (2001) souligne la nécessité d'adopter un regard philosophique pour ne pas tomber dans une confusion des registres. En effet, il ne faut pas occulter que philosophiquement, voire ontologiquement, l'opposition se situe entre l'identique et le différent et non pas entre l'égal et le différent : « Reste à expliquer la rencontre entre la catégorie politique, l'égalité, et la catégorie ontologique, la différence. Elle vient en réalité de

la substitution du terme égalité à celui d'identité dans la supposition que la différence serait toujours source d'inégalité. » (Fraisse, 1996, p. 120). Or dans les rapports sociaux de sexe, le passage du registre politique de l'égalité au registre identitaire est fréquent et constitue l'un des plus puissants ressorts de la naturalisation des différences et de la re-production de l'ordre sexué (Sénac-Slawinski, 2007).

L'enjeu du projet politique de l'égalité conçue comme valeur, objectif et droit est précisément de subsumer les différences pour garantir l'égalité de traitement et de prohiber les discriminations. La juriste MacKinnon (2005) souligne les dangers de la doctrine des différences et des impasses auxquelles elle conduit : « définir la réalité du sexe comme une différence en justifiant l'égalité par l'identité est une erreur sur toute la ligne. Le sexe par nature n'est pas une bipolarité mais un continuum. La société en fait une bipolarité. Dès lors, exiger que l'un des pôles soit identique à celui qui établit la norme, en ayant d'emblée défini ce pôle comme différent, signifie simplement que l'égalité des sexes est conçue de façon à ne pouvoir jamais être atteinte » (p. 52). Pour elle, le paradigme identité/différence entretient le *statu quo* puisque l'inégalité de pouvoir, qui est première, crée à la fois l'apparence et la réalité des différences de sexe, de la même manière qu'elle crée l'inégalité de sexe. L'une des limites effectives des théories managériales qui préconisent une gestion de la « diversité des genres » par le sentiment identitaire (Brasseur, 2009) est de passer sous silence l'anatomie politique de la domination (Mathieu, 1991) qui conduit à traiter en inférieures des égales (MacKinnon, 2005). Dans ces théories, soit la domination est occultée, soit elle est intériorisée par les femmes qui s'auto-excluraient.

Les conséquences pratiques de ces positionnements théoriques sont en particulier illustrées par l'affirmation de Martine Brasseur, professeure en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises d'Aix-en-Provence : « si les gestionnaires sont confrontés, encore aujourd'hui, à des choix de carrière féminins limitant le développement de la mixité professionnelle, n'est-il pas nécessaire, pour mettre en œuvre des pratiques efficientes, de reconnaître l'existence de la spécificité de leurs aspirations, quitte à devoir se résoudre à prendre en compte ce que Lipovetsky (1997) désigne comme la vocation traditionnelle des femmes à l'amour ? (…) Comment ne pas formuler l'hypothèse d'une différence des genres dans le rapport au travail, qu'elle soit totalement construite socialement et culturellement ou en partie innée ? » (Brasseur, 2009, pp. 383-384).

À partir de cette exploration des différences, des typologies (Brasseur, 2009, p. 388) sont construites à l'intention des managers afin de favoriser des pratiques de gestion de la diversité. Le problème du point de vue juridique, entre autres, est que ces typologies identitaires sont construites essentiellement sur deux critères : l'orientation sexuelle et le rapport à la maternité /paternité. Ces critères distinctifs de classification des groupes humains sont précisément des motifs prohibés de discrimination ! En niant le processus d'infériorisation des femmes et en le justifiant par des différences naturelles et/ou sociales, les gestionnaires de la diversité prennent

ainsi le risque « d'un retour de l'essentialisme et d'entretenir un sexisme bienveillant » (Jonas, 2010, p. 205). Le défi que porte le droit à l'égalité entre les femmes et les hommes comme le droit à l'égalité ethno-raciale est de rendre les différents non pas identiques, mais indifférents à leurs différences, au sens où elles seraient inopérantes à créer de l'inégalité sociale et politique (Sénac-Slawinski, 2007, 2010).

L'enquête qualitative menée auprès de responsables politiques, institutionnels, syndicaux, associatifs, religieux, du monde de l'entreprise et de la recherche conforte l'hypothèse selon laquelle les débats sur la reconnaissance de la diversité des groupes et de la dualité du genre humain se rencontrent dans le principe de justice qu'ils légitiment. En effet, dans les entretiens, en particulier – mais pas seulement – pour les personnalités situées à gauche de l'échiquier politique, la parité et la diversité sont analysées comme l'expression d'une égalité sous condition, au sens d'une part d'égalité sous condition d'apprentissage, d'autre part d'égalité sous condition de plus-value, de performance de la différence (De Abreu Dos Reis, 2007; Jayne et Dipboye, 2004 ; Kochan *et alii*, 2003).

Citons El Yamine Soum, co-auteur avec le sociologue Vincent Geisser de *Discriminer pour mieux régner*, pour qui la diversité a les mêmes fonctions politiques que le terme d'intégration dans les années 1980, à savoir la distinction entre « eux et nous », eux désignant les divers, les marginaux. En cela, la parité et la diversité participent de mécanismes similaires au cœur de la segmentation de l'espace démocratique entre le nous légitime et les « eux », infantilisés et suspectés d'incompétence. Samuel Thomas, président de la Fédération nationale des maisons des potes et vice-président de SOS Racisme, affirme lui aussi qu' « on se tire une balle dans le pied avec l'argument de la plus-value » car « le danger est de chercher de l'extraordinaire et de ne pas lutter contre les discriminations, mais de faire un business de la discrimination ». Dans la même perspective, pour Yvette Roudy, première ministre des Droits des femmes (1981-1986) et présidente-fondatrice de l'Assemblée des femmes [10], « en faisant disparaître les mots on fait disparaître les choses ». Et « diversité n'est pas égalité ». En affirmant que le terme de « diversité » désigne tout simplement des gens qui souffrent de statuts que les dominants ont instaurés, elle rend compte de sa méfiance à l'égard d'une stratégie conservatrice, ou si vous préférez « libérale » de contournement et de mise en concurrence des discriminations.

2.2. La diversité : une égalité et un usage du droit de la non discrimination sous condition

Il est intéressant d'analyser la manière dont les entretiens de responsables du monde de l'entreprise, que cela soit d'entreprises engagées dans la promotion pour la diversité ou d'entrepreneurs de la diversité, définissent la diversité au regard de l'usage du droit de la non discrimination et du principe d'égalité.

10. http://www.assemblee-des-femmes.com/

Au-delà de leurs spécificités, les six responsables de grandes entreprises interviewés – AXA France, Adecco, le groupe Casino, CNP Assurances France, L'Oréal, Sanofi-Aventis – semblent s'accorder sur une conception de la promotion de la diversité comme une manière de se réapproprier la lutte contre les discriminations à la fois comme stratégie pour limiter les recours en justice et comme facteur de performance. Ces deux versants juridiques et économiques de l'engagement des entreprises pour la diversité font écho aux deux raisons théoriques développées par Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau dans leur article analysant les vices et les vertus des initiatives entreprenauriales (*bottom-up*) en faveur de la diversité qualifiée d'ethno-culturelle. « Sur un plan théorique, deux types de raisons peuvent inciter les entreprise à s'engager dans des pratiques de gestion de la diversité : des raisons juridiques, réglementaires ; des raisons économiques » (2006, p. 118).

2.2.1. Une stratégie pour limiter les recours en justice pour discrimination

En ce qui concerne l'argument de la protection contre le risque de recours en justice pour discrimination, Michèle Granboulan, responsable du service RSE et développement RH de CNP Assurances, associe l'engagement de son entreprise pour la diversité à la fois à des valeurs de loyauté et d'éthique, et à un levier de cohésion sociale et d'innovation [11]. « Nos environnements professionnels et personnels différents favorisent créativité et innovation. Par ailleurs, les collaborateurs issus de la diversité sont mieux à même de comprendre les publics avec lesquels ils sont en relation dans le cadre de leur activité. L'entreprise ne peut être totalement différente du monde qui l'entoure et ses collaborateurs doivent refléter la société dans laquelle nous vivons ». Une entreprise socialement responsable se doit de porter « l'égalité de traitement. Si nous ne (la) respectons pas, nous créons de la discrimination. La discrimination c'est de l'inéquité dans le traitement. » Il y a deux volets dans la diversité, « le volet éthique et vertueux » ne devant pas faire oublier « les conséquences juridiques de la non-diversité qui conduit la plupart du temps à de la discrimination. La discrimination est un délit et les sanctions sont très lourdes. » En promouvant la diversité, il s'agit donc « de protéger les personnels de l'entreprise, mais aussi l'entreprise elle-même bien évidemment. »

Bruce Roch, directeur de la Responsabilité sociale et environnementale du groupe Adecco France après avoir été directeur Innovation et diversité, définit lui aussi la promotion de la diversité à l'aune d'un souci éthique au sens où il est un « corollaire de la lutte contre les discriminations et des 17 critères au sens de la loi de 2001 ». Réservé face au caractère flou et malléable du terme de diversité, il préfère utiliser l'expression « d'égalité de traitement que l'on doit à tous nos candidats ». Il analyse les condamnations pour discrimination comme un « facteur accélérateur » de la promotion de la diversité, dans la mesure où ils sensibilisent aux risques. Il fait

11. Gauriau, 2008, p. 1064 : « La diversité relève d'une logique éthique, mais aussi d'une logique économique » affiche le site du MEDEF en date du 6 septembre 2008.

en particulier référence à l'affaire qui a concerné Districom, une filiale du groupe Adecco, Adecco France et L'Oréal à travers sa filiale Garnier. C'est une affaire de discrimination liée à une commande discriminatoire effectuée en 2000 par une société de force de vente supplétive, filiale du groupe Adecco, à travers un fax ainsi rédigé : « jeune femme, 18 à 22 ans, taille 38 à 42, BBR », acronyme de Bleu Blanc Rouge. Cette commande comprend différents critères discriminatoires : l'âge, le sexe, l'apparence physique et l'origine réelle ou supposée, mais l'affaire est portée en justice par des associations anti-racistes sur le versant de la discrimination raciale. Le 1er juin 2006, en première instance, le tribunal correctionnel de Paris relaxe les parties. Le 6 juillet 2007, la Cour d'appel de Paris condamne les entreprises à 30 000 euros d'amende pour discrimination à l'embauche. Le 24 juin 2009, la Cour de cassation confirme de manière définitive la condamnation pénale des entreprises. En revanche, le volet concernant les dommages-intérêts que devaient recevoir les parties civiles, dont notamment l'association anti-raciste SOS Racisme, a été cassé et renvoyé devant la Cour d'appel de Paris. Pour Bruce Roch, « c'est un cas d'école » qui « a dû faire écho chez l'ensemble des grands comptes ». Cela a constitué « un fil rouge sur le sujet discrimination ; en plus, en mettant en liaison deux sociétés du même groupe, cela a permis d'accentuer le risque, d'expliquer à quoi on était exposé, de sensibiliser les agents et de faire passer des messages de manière régulière ».

2.2.2. La diversité : facteur de performance

En ce qui concerne l'argument légitimant la promotion de la diversité comme facteur de performance, les responsables interviewés d'AXA France, du groupe Casino, de CNP Assurances, de L'Oréal et de Sanofi-Aventis – cinq entreprises labellisées diversité – le revendiquent en soulignant que dans un marché globalisé, il est de l'intérêt – voire de la survie – des entreprises d'être aux couleurs d'un public diversifié pour mieux répondre à ses attentes et ses besoins.

C'est ainsi que depuis mars 2008, le projet d'entreprise du groupe Casino, « nourrir un monde de diversité », s'articule autour de trois axes : la diversité des enseignes (de Monoprix à Leader Price) ; la diversité des produits, l'offre commerciale étant adaptée aux territoires à travers le rayon « produits du monde » (choisis en fonction des habitudes alimentaires des pays d'immigration, le hallal a, en particulier, été développé comme une niche commerciale) et la diversité du recrutement symbolisé par le visuel RH : « vivre la différence ». Gérard Massus, directeur des relations et de l'innovation sociales du groupe, tient à distinguer cette approche d'une mode dangereuse pour une diversité mal définie. Leurs « priorités (étant) de mettre dans cette grande armoire diversité, des tiroirs extrêmement concrets sur lesquels on fait un état des lieux de notre situation, on met en place un plan d'action et des outils de mesure ». Mansour Zoberi, directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité du groupe Casino, récemment proposé par le président Poncelet pour siéger au collège de la HALDE, rappelle l'historique de l'engagement du groupe Casino en précisant qu'il a signé le manifeste des

entreprises européennes socialement responsables (*The European social network for Corporate Social Responsability*) dès 1996, et participé au groupe Tirons partie de la différence, sur la participation des entreprises à une Europe multiculturelle et ethnique (*cf.* publication en 1997). Il souligne de plus que la promotion de la diversité participe du dialogue et de la cohésion sociale dans l'entreprise. En témoigne la signature à l'unanimité par les partenaires sociaux des accords sur la diversité. En continuité avec cet engagement, la diversité des recrutements est aussi présentée comme une nécessité commerciale pour des enseignes implantées dans des territoires marqués par la discrimination sociale et territoriale. Dans la même perspective, Jean-Claude Le Grand, Directeur des ressources humaines et directeur corporate diversité, souligne que la diversité est un sujet mondial pour une multinationale telle que L'Oréal : « diversité et beauté vont ensemble, c'est inhérent à l'espèce humaine ». La *dream team* de l'Oréal incarne cette volonté de dépasser une vision formatée de la très *wasp* Claudia Shiffer pour s'ouvrir à d'autres publics incarnés par la senior Jane Fonda, l'indienne Aishwarya Rai, la latino Eva Longoria ou la métis Noémie Lenoir.

Explicitant la spécificité de la promotion de la diversté, Bruce Roch, alors directeur Innovation et diversité du groupe Adecco France, la présente comme le « côté positif » de la lutte contre les discriminations. Il précise que « ce n'est pas la même entrée », avec la diversité « ce que l'on cherche à valoriser c'est la personne, c'est le talent, ce n'est pas le gendarme, il y a des associations, la HALDE, l'État, il y a le droit pour ça. Nous on est intermédiaire seulement, une entreprise privée qui a pour objectif de faire du profit, le profit il se fait par la valeur ajoutée, le professionnalisme, par l'analyse des compétences ». En continuité avec cet argument de la plus-value d'un « recrutement juste », Jean-Louis Chaigneau, responsable relations sociales R&D France Sanofi-Aventis, précise que pour une entreprise comme Sanofi-Aventis, qui « n'est pas dans le champ marchand, économiquement classique, mais dans le domaine de la santé, certes industriel mais avec des valeurs éthiques fortes », la promotion de la diversité n'est pas légitime au nom d'une adaptation de l'entreprise à la diversité des marchés dans un monde globalisé, mais parce qu'elle constitue « un atout pour l'entreprise pour augmenter les compétences par la performance de la créativité. Quand les gens sont formatés, sortent de la même école, ils trouvent très vite la solution, mais la même ». De plus, face au « risque d'assimiler diversité et performance, personne n'est arrivé à la prouver, et si l'on prouve le contraire c'est dangereux ». Il préfère la penser en lien avec la question ethnique et sociétale de la cohésion nationale. En effet, pour lui, « dire on va lutter contre les discriminations, cela sous-entend qu'il y en a, ce qui rend très difficile de l'aborder avec (les) partenaires sociaux alors que promouvoir la diversité correspond à une approche plus positive car on part du principe que l'on respecte la loi et que l'on va être plus proactif ». La définition juridique des critères de discrimination est selon lui réductrice car elle délimite un certain nombre de cas. « La question portée par la diversité est : comment au niveau de l'entreprise peut-on respecter l'ensemble des différences, du moment qu'elles sont compatibles avec la vie en collectivité ? » Concrètement dans son entreprise, avant la charte de la

diversité de 2004, il y avait des missions sectorielles (handicap, égalité femmes-hommes, …) ; depuis il y a des correspondants diversité dans chacune des divisions, ce qu'il analyse comme le signe d'une démarche plus transversale.

Ainsi, le croisement de nos différents matériaux, à la fois documentaires et d'enquête, met en évidence à la fois une dialectique entre acteurs (privé/public, entrepreneurs/législateurs), et une tension entre la catégorie juridique de lutte contre les discriminations et la norme managériale de la diversité, et entre les politiques d'égalité et les politiques d'identité.

Conclusion

Notre réflexion sur le terme de diversité s'inscrit dans le débat sur le renouveau ou la refondation du modèle républicain français à l'heure où il n'est plus utilisé pour désigner les libertés individuelles caractérisant la sphère privée (Touraine, 1997, 1999) ou les régions de France, mais un enjeu au cœur de la définition de l'espace public et politique (*Cahiers français*, 2009).

Notre analyse de l'entremêlement des champs économique, politique et juridique montre qu'en abordant la question du partage à égalité du pouvoir sur le registre ontologique de la différence et pas seulement sur celui politique et juridique de l'égalité, la promotion de la diversité a été parasitée par la question de l'identité, qu'elle a à son tour alimentée. L'émergence de la diversité dans le débat public incarne alors ce que Sylvie Mesure et Alain Renaut qualifient de « mutation anthropologique des sociétés contemporaines » (1999), à savoir le passage d'une modernité caractérisée par un processus égalitaire niant les différences d'essence entre les individus à une modernité où, sans revenir aux hiérarchies prémodernes, s'affirme la reconnaissance de différences irréductibles. La diversité est ainsi ni un principe, ni une valeur, ni un droit, mais un lien à la fois ambigu et en construction entre identité et politique, différence et égalité.

Dans cette perspective, le débat sur l'identité nationale piloté par le ministère de l'Immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire [12] (Besson, 2009) témoigne des liens entre la réflexion sur la « citoyenneté différenciée » (Kymlicka, 1999, 2001 ; Young, 1990, 2000) et sur l'unité dans la diversité.

12. Le site www.debatidentitenationale.fr est mis en ligne le 2 novembre 2009 afin de « permet(tre) à tous de contribuer au débat, en consultant une base documentaire et les prises de position de personnalités, mais aussi en répondant à un questionnaire ou en apportant de libres réflexions. (…) Ce grand débat sera décliné localement par des réunions organisées dans chacun des 96 départements et des 342 arrondissements de France métropolitaine, ainsi que dans les départements et territoires d'outre-mer ». De manière concomitante l'Institut Montaigne, *think tank* créé en 2000 par Claude Bébéar, invite la société française au débat avec un groupe Facebook « Qu'est-ce qu'être français ? » et la publication d'un ouvrage collectif intitulé *Qu'est-ce qu'être français ?* rassemblant les contributions de personnalités comme Jeannette Bougrab, Roger-Pol Droit, Luc Ferry ou Max Gallo.

En d'autres termes, dire que la diversité est sans obligation et sans droit revient à conclure que si « même lorsqu'elle est apparemment destinée à fonder ou justifier des droits ou des libertés individuelles, (elle) peut aboutir paradoxalement au résultat opposé : contester des droits durement acquis » (Ogien, 2007, p. 61).

Références bibliographiques

Adecco, 2006, *De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises*, Paris, Editions du Lab'Ho.

Amintas A. et A. Junter, 2009, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, n° 47, pp. 103-122.

Andreani J.-C., F. Conchon, J.-L. Moulin et G. de Vaissière, 2008, « La communication de diversité en marketing : approche exploratoire », *Revue management et avenir*, n° 15, pp. 156-173.

Badinter E. et *alii*, 2009, Rapport de la Commission alternative de réflexion sur les « Statistiques Ethniques » et les discriminations (CARSED), *Rapport : Le retour de la race. Contre les statistiques ethniques*, Paris, Ed. L'aube.

Barbier M., 2003, Une interprétation de la constitution de l'ESB comme problème public européen, *Revue internationale de politique comparée*, n° 2, pp. 233-246.

Barth I. et C. Falcoz (dir.), 2007, *Le management de la diversité — Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.

Baudino C., 2008, *Prendre la démocratie aux mots : pour une réappropriation citoyenne de la langue et de ses usages*, L'Harmattan.

Belghiti-Mahut S. et S. L.-K., 2008, « Le plafond de verre encore et toujours », dans Annie Cornet et *al.*, *GRH et genre, les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, pp. 105-124.

Benrahhal Serghini Z. et C. Matuszak, 2009, « Lire ou relire Habermas : lectures croisées du modèle de l'espace public habermassien », *Études de communication*, n° 32, pp. 33-49.

Bereni L. et A. Jaunait (coord.), 2009, « Usages de la diversité », *Raisons politiques*, n° 35.

Besson É., 2009, *Pour la Nation*, Paris, Grasset.

Boltanski L. et E. Chiapello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Brasseur M., 2009, « Vers une gestion de la diversité des genres, Une approche par le sentiment identitaire », *Revue management et avenir*, n° 28, p 380-391.

Butler J., 1997, *Excitable speech a politics of the performative*, traduit de l'anglais par Charlotte Nordman, New York, Routledge.

Butler J., 2004, *Le pouvoir des mots : politique du performatif*, Paris, Ed. Amsterdam.

Cahiers français, 2009, « La France au pluriel », n° 352, septembre-octobre.

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.

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

Cochoy F., 2007, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit », *Droit et société*, n° 65, pp. 91-101.

Cohen J. et M. Spensky (dir.), 2009, *Citoyenneté et diversité*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal.

COMEDD, Rapport du comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations présidé par M. François Héran remis à Yazid Sabeg, commissaire à la Diversité et à l'égalité des chances le 5 février 2010, *Inégalités et discriminations — Pour un usage critique et responsable de l'outil statistique*.

Comité de réflexion sur le préambule de la Constitution, 2008, *Rapport au Président de la République*, décembre.

Cornet A., J. Laufer et S. Belghiti (eds.), 2009, *Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert.

Dauphin S. et R. Sénac-Slawinski (coord.), 2008, « *Gender mainstreaming* : de l'égalité des sexes à la diversité ? », *Cahiers du genre*, n° 44.

De Abreu Dos Reis C. R., 2007, « Diversity and business performance: 50 years of research », *Service Business*, 1, pp. 257-274.

Deleuze G., 2004, *Foucault*, Paris, Ed. de Minuit.

Delmas-Marty M., 2004, *Les forces imaginantes du droit – Le relatif et l'universel*, Paris, Seuil.

Doytcheva M., 2009, « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », dans L. Bereni, A. Jaunait (coord.), *op. cit.*, pp. 107-124.

Doytcheva M. et M. A. Hachimi, 2008, *De la lutte contre les discriminations ethno-raciales à la « promotion de la diversité » – Une enquête dans le monde de l'entreprise*, Programme de recherche DRESS – MiRe, Production et traitement des discriminations : Nouvelles approches, Vol. 1 « Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de discrimination », décembre, Université de Lille 3 GRACC.

Edelman L. B., S. R. Fuller et I. Mara-Drita, 2001, « Diversity Rhteroric and the Managerialization of Law », *The American Journal of Sociology*, Vol. 106, n° 6, 2001, pp. 1589-1641.

Foucault M., 1984, « Deux essais sur le sujet et le pouvoir », dans Hubert L. Dreyfus, Paul Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique. Au-delà de l'objectivité et de la subjectivité*, Paris, Gallimard, pp. 297-231.

Foucault M., 2001, « La gouvernementabilité », Cours du collège de France année 1977-1978, dans Michel Foucault, *Dits et écrits III*, Paris, Gallimard, pp. 635-657.

Fraisse G., 1996, *La différence des sexes*, Paris, PUF.

Fraisse G., 2001, *La Controverse des sexes*, Paris, PUF.

Fraser N., 2004, « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », *Revue du MAUSS*, n° 23, pp. 152-164.

Fraser N., 2009, « Gender inequality, sense of justice and identity in a globalization age », conférence à la session Violence et genre du Troisième congrès de l'Association française de sociologie, Paris, 17 avril.

Fraser N. et A. Honneth, 2000, *Redistribution and recognition*, Londres et New York, Verso.

Frimousse S. et J.-M. Peretti, 2007, « Introduction » et « Introduction aux cahiers », *Revue management et avenir*, n° 14, pp. 103-104 et pp. 246-249.

Garner-Moyer H., 2006, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Revue management et avenir*, n° 7, pp. 23-42.

Gautier C., 1996, « A propos du « gouvernement des conduites » chez Foucault : quelques pistes de lecture », dans CURAPP, *La gouvernabilité*, Paris, PUF, pp. 19-33.

Gauriau B., 2008, « Les accords collectifs relatifs à la diversité », *Droit social*, n° 11, novembre, pp. 1060-1064.

Geertz C., 2000, *Available Light. Anthropological on Philosophical Topics*, Princeton, Princeton University Press.

Geisser V. et E. Y. Soum, 2008, *Discriminer pour mieux régner. Enquête sur la diversité dans les partis politiques*, Paris Ed. de l'Atelier.

Guiraudon V., 2009, « La diversité en Europe : une évidence ? », dans Laure Bereni, Alexandre Jaunait (coord.), *op. cit.*, pp. 67-86.

Huët R., 2006, « Les chartes sociales dans les organisations », dans Patrice de la Broise, Thomas Lamarche (eds.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 103-134.

Huët R., 2008, *Les dynamiques sociales entre acteurs ou organisations lors des processus d'engagement : le cas des chartes et codes de conduite*, Thèse de doctorat de l'Université Lille 3 en Sciences de l'information et de la communication, sous la direction de P. Delcambre, soutenue le 21 novembre.

Institut Montaigne, 2009, *Qu'est-ce qu'être français ?*, Paris, Ed. Hermann.

Jayle M. E.A. et R. L. Dipboye, 2004, « Leveraging diversity to improve business performance : research findings and recommendations for organizations », *Human Resource Management*, Winter, Vol. 43, n° 4, pp. 409-424.

Jonas I. et D. Séhili, 2009, « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », *Cahiers du genre*, n° 47, pp. 35-55.

Junter A., 2004, « L'égalité entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit du travail », *Travail, genre et sociétés*, Controverse de l'égalité professionnelle, 20 ans après, n° 12, pp. 191-202.

Kochan T. *et alii*, 2003, « The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network », *Human Resource Management*, Spring, Vol. 42, n° 1, pp. 3-21.

Kymlicka W., 1999, *Les théories de la justice*, Paris, La Découverte.

Laacher S., 2009, « La notion de 'diversité' ou comment dépolitiser le politique », dans E. Badinter et *alii*, *op.cit.*, pp. 203-212.

Landrieux-Kartochian S., 2004, « La contribution des femmes à la performance des entreprises : une revue de la littérature », *Document d'études de la Direction de l'Animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)*, n° 83, octobre.

Lanquetin M.-T., 2009, « Égalité, diversité et discriminations multiples », *Travail Genre et Sociétés*, n° 21, avril, pp. 91-106.

Lascoumes P., 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

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

Le Goff J., 2001, *Droit du travail et société, Tome 1 : Les relations individuelles de travail, Tome 2 : Les relations collectives*, Rennes, PUR.

Lipovetsky G., 1997, *La troisième femme. Permanence et révolution du féminin*, Paris, Gallimard.

Lombardo E. et V. Mieke, 2009, « Institutionalising intersectionality in the European Union? Policy developments and contestations », *International Feminist Journal of Politics*, Special issue: « Institutionalising Intersectionality », Eds. Johanna Kantola and Kevät Nousiainen, pp. 478-495.

MacKinnon C. A., 2005, *Le féminisme irréductible, discours sur la vie et la loi*, Paris, Edition des femmes, Antoinette Fouque.

Majnoni d'Intignano B., 1999, *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*, Rapport du Conseil d'analyse économique, Paris, La Documentation française.

Mathieu N.-C., 1991, *L'anatomie politique, Catégorisations et idéologies du sexe*, Paris, Editions côté-femmes.

Mercat-Bruns M., 2009, « La diversité dans tous ses états : l'apport de la doctrine américaine », dans Bereni Laure, Alexandre Jaunait (coord.), *op. cit.*, pp. 63-72.

Mesure S. et A. Renaut, 1999, *Alter ego. Les paradoxes de l'identité démocratique*, Paris, Auber.

Meynaud H. Y., S. Fortino et J. Calderon, 2009, « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance », *Cahiers du genre*, « La mixité au service de la performance économique », n° 47, pp. 15-33.

Michaels W. B., 2009, *La diversité contre l'égalité*, Paris, ed. Liber.

Michaud Y., 2005, « Valeurs, normes et évaluations », *EspacesTemps.net*, Actuel, 1er novembre, http://espacestemps.net/document1630.html.

Ministère délégué à la Parité et à l'égalité professionnelle, 2004, *Pour l'égalité des hommes et des femmes la France s'engage*.

Mouffe C., 2000, « Féminisme, citoyenneté et démocratie plurielle », dans Ballmer-Cao, Véronique Mottier et L. Sgier (eds), *Genre et politique – Débats et perspectives*, Gallimard, Paris, pp. 167-197.

Muller P., 2009 (1995), *Les politiques publiques*, « Que sais-je ? », n° 2534.

Ogien R., 2007, « Les 'valeurs morales' contre les droits », *Raison publique*, n° 6, pp. 47-61.

Padioleau J.-G., 1982, *L'État au concret*, PUF.

Point S., 2006, « La Charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », *Revue management et avenir*, n° 8, pp. 61-85.

Rees T., 1999, « Mainstreaming Equality », dans Sophie Watson, Lesley Doyal (eds), *Engendering Social Policy*, Buckingham, Open University Press, pp. 165-183.

Revault d'Allones M., 2010, *Pourquoi nous n'aimons pas la démocratie*, Paris, Seuil.

Ringelheim J., 2009, « L'Europe en quête d'égalité : genèse de la première directive prohibant la discrimination raciale et ethnique », dans Frédéric Guiomard, Sophie Robin-Olivier, *Diversité et discriminations raciales – Une perspective transatlantique*, Paris, Dalloz, pp. 99-119.

Robert-Demontrond P. et A. Joyeau, 2006, « Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle », *Revue management et avenir*, n° 10, pp. 115-143.

Rubery J., 2002, « Gender Mainstreaming and Gender Equality in the EU: The Impact of the EU Employment Strategy », *Industrial Relations Journal*, Vol. 33, n° 5, pp. 477-497.

Sabbagh D., 2009, « L'itinéraire contemporain de la « diversité » aux États-Unis : de l'instrumentalisation à l'institutionnalisation ? », dans L. Bereni, A. Jaunait (coord.), *op.cit.*, pp. 31-48.

Sabeg Y., 2009, *Programme d'action et recommandation pour la diversité et l'égalité des chances*, Paris, Présidence de la République, mai.

Scott J. Wallach, 1996, *Only paradoxes to offer: French feminists and the rights of men*, Cambridge, Harvard University Press.

Scott J. Wallach, 2005, *Parité ! L'universel et la différence des sexes*, Paris, Albin Michel.

Sen A. et M. Parodi, 2007, « Mérite et justice », *Revue de l'OFCE*, n° 102, pp. 467-481.

Sénac-Slawinski R., 2007, *L'ordre sexué. La perception des inégalités femmes-hommes*, Paris, PUF.

Sénac-Slawinski R., 2008, *La parité*, « Que sais-je ? », n° 3795, Paris, PUF.

Sénac-Slawinski R., 2009, « Parity and the sexual order », dans Béatrice Mousli, Eve-Alice Roustang-Stoller (dir.), *Women, Feminism, and Femininity in the 21st Century – American and French Perspectives,* New York et Londres, Palgrave Macmillan, pp. 133-154.

Sénac-Slawinski R. (dir.), 2010, « Femmes-hommes : des inégalités à l'égalité ? », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 968.

Shaw J., 2004, *Mainstreaming Equality in European Union Law and Policymaking*, Dusserdorf et Bruxelles, report published by the European Network against Racism (ENAR).

Squires J., 2005, « Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation », *Social Politics*, Vol. 12, n° 3, pp. 366-388.

Stratigaki M., 2008, « La politique du recul. De l'intégration de l'égalité 'des sexes' à l'intégration de l'égalité 'pour tous' », *Cahiers du genre*, n° 44, pp. 49-72.

Touraine A., 1997, *Pourrons-nous vivre ensemble ?*, Paris, Fayard.

Touraine A., 1999, *Comment sortir du libéralisme ?*, Paris, Fayard.

Travail, genre et sociétés, 2009, « Égalité et diversité », n° 21.

Van de Walle I. et X. Mordret, 2008, « De la Charte de la diversité à la labellisation – L'État et les entreprises dans la négociation d'une politique de diversité », *Cahier de recherche*, n° 255, CREDOC, décembre.

Vatteville É., 2009, « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance », *Revue management et avenir*, n° 28, pp. 408-421.

Versini D., 2004, *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Paris, Documentation Française.

Wierink M. et D. Méda, 2005, « Mixité professionnelle et performance des entreprises : le levier de l'égalité », *Travail et emploi*, n° 102, pp. 21-29.

Wieviorka M., 2008, *Rapport à la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche sur la diversité*, Paris, Ed. Robert Laffont.

Woodward A., 2005, « Translating Diversity: The Diffusion of the Concept of Diversity to EU Equality Polity and the Potential for an Intersectional Approach », Paper presented at the conference on Theorizing Intersectionality, Université de Keele, 21 mai.

Young Iris M., 1990, *Justice and the Politics of Difference*, Princeton, Princeton University Press.

Young Iris M., 2000, *Inclusion and Democracy*, Oxford, Oxford University Press.