

LA DIVERSITÉ, PARI GAGNANT

Perspectives

*par Cyril Kretzschmar et Vincent Berthet **

Il en est des discriminations dans le monde du travail comme des phénomènes d'exclusion dans la cité. Oui, c'est bien dans tel quartier, telle rue, tel immeuble qu'ils se manifestent ; de même, les lieux de travail - services publics compris - sont des espaces dans lesquels, à l'évidence, la présence et l'expression de la diversité des cultures, âges, sexes, religions et convictions... sont souvent perçues comme gênantes, voire franchement évincées ou réprimées. Mais de même que les causes des exclusions sociales ne tiennent qu'en partie aux interactions locales, la responsabilité des discriminations ne repose pas seulement sur les différents acteurs de l'économie ou sur les entreprises. Le rejet de la pluralité est, avec des configurations propres à la France (1), un phénomène de société. L'appel pressant à poser des actes promouvant la diversité dans le monde du travail, dont les fondements sont indiscutables - au titre du respect des droits de chacun, et parce que l'accueil des diversités est un facteur de consolidation des entreprises - s'adresse donc à tous. Il serait aussi inefficace d'en décharger les politiques, les employeurs, les salariés, les clients... que de stigmatiser en bloc ceux-ci ou ceux-là.

Agir sans contourner les obstacles

Comment intervenir au plus juste, donc, pour ouvrir des brèches dans ce solide mur d'intolérance qui vient traverser les champs, les ateliers, les bureaux, les commerces ?

À un premier niveau, et les expériences présentes au fil du dossier qui se clôt ici en attestent, il y a lieu, face au défaitisme de beaucoup, d'affirmer clairement que l'action contre les discriminations est possible. Mais immédiatement après, on doit faire ressortir tout ce qui la rend complexe, lente, voire décourageante si l'on en attend des résultats immédiats. À quoi, en résumé, ces difficultés tiennent-elles ?

Elles s'expliquent d'abord par le caractère récent des prises de conscience de cet échec discriminatoire ; des textes de référence juridiques, des éléments de politiques contre les discriminations existent, et ceci davantage en rapport avec le monde du travail qu'avec d'autres composantes de la vie collective. Cependant, une pensée globale à ce sujet fait défaut, au niveau du pouvoir politique et des sociétés ; d'où une difficulté, repérable dans bien des actions concernées, à dépasser le stade « défensif » (dénoncer, limiter, résorber les situations discrimina-

** Respectivement
délégué général
d'Economie &
Humanisme et
rédacteur en chef
de la revue.*

(1) « La conception de la dignité humaine qu'ont les Français est celle d'un universel qui se décline, de manière tout à fait accessoire, selon telle ou telle modalité, et non d'une expression de l'universel humain par les diversités elles-mêmes », **Ph. d'Iribarne**, « Les diversités pour patrimoine commun, *Economie & Humanisme*, n° 348, avril 1999.



toires), certes indispensable, mais non motivant à long terme. Connaître et revendiquer ses droits est utile et constructif, quoi qu'on le néglige souvent, non seulement pour les individus ou les groupes concernés, mais bien autant pour la qualité de la vie en société ; à condition bien sûr de se placer dans une perspective de valorisation des potentiels de tous (2) et de citoyenneté active qui ne se réduise pas à quelques actes ponctuels. Par ailleurs, la greffe sur le monde du travail d'une culture de la pluralité irriguera, vu le poids sociétal de ce qui se passe dans les entreprises, d'autres secteurs de la vie collective.

Un autre élément de complexité dans cette lutte tient au fait que toute évolution dans la vie des entreprises est liée à la fois à leur encadrement par le droit, aux initiatives ou aux immobilités de leurs acteurs, mais aussi aux mouvements de l'économie dans son ensemble. Or, en France tout particulièrement, ces trois « blocs » de contraintes et d'opportunités répondent à des logiques qui, c'est le moins que l'on puisse dire, ne sont pas forcément convergentes. Et la matrice française de la cohésion sociale vient entraver la constitution d'un appareil juridique soutenant vraiment le droit des personnes victimes de discriminations : prendre vraiment la mesure de ces infractions, c'est en effet reconnaître que le concept d'une « nation sans communautés (3) » est invalide ou insuffisant.

À l'échelon territorial (bassin d'emploi, agglomération...), qui a assez souvent été vu comme un niveau d'interactions pertinent pour enrayer les discriminations dans le monde de l'entreprise (4), des freins se révèlent importants. L'espace sur lequel agissent les entreprises ne se recoupe qu'en partie avec celui qui fait référence pour des travailleurs sociaux ou des élus ; d'autre part, entre entreprises d'un même bassin d'emploi existent des concurrences quant à la main d'œuvre, ce qui ne facilite pas leur convergence sur une lutte contre les discriminations s'appliquant précisément à cette main d'œuvre.

Résistance à l'injustice et efficacité économique

Cette toile de fond doit être complétée par une note positive : un certain nombre d'évolutions lourdes, notamment l'internationalisation des entreprises, ainsi que la poussée historique du droit des femmes et du droit des minorités contribuent, peu à peu mais insuffisamment, à un meilleur accueil des diversités. Mais pour que les changements dans les pratiques et systèmes discriminatoires soient, sans trop attendre, à la hauteur de la gravité de leurs effets, plusieurs domaines et types d'action paraissent devoir être privilégiés. Les pratiques inscrites dans le PIC Equal contribuent à les mettre en évidence.

(2) Selon les principes et pratiques conceptualisés dans le terme d'*empowerment*.

(3) Inscrite dans l'idéal républicain d'une égalité construite par delà les différences.

(4) Cf. un certain nombre d'actions inscrites par exemple dans la dynamique des « Contrats de ville ».

L'éducation à la diversité, qui comprend la lutte contre les représentations réductrices, reste fondamentale. Cette éducation peut se développer dans les sociétés à partir de tous les niveaux de vie collective. S'agissant de l'avenir des entreprises, on peut remarquer la place restreinte qu'elle occupe dans les formations des (futurs) dirigeants des entreprises. Il ne suffit pas de faire trois mois de « stage ouvrier » en entreprise, et un stage à l'étranger (mais dans un pays qui n'est pas en général une terre d'origine des émigrés vivant en France !), ou d'apprendre l'anglais, pour acquérir en profondeur une intelligence des diversités.

En amont, un travail de fond pour expliciter les bienfaits de ces diversités dans une optique économique (pour la compétence globale de l'entreprise, pour sa capacité d'adaptation à des marchés très diversifiés et mouvants, pour limiter les coûts d'un *turn over* constant (5), pour favoriser l'association du plus grand nombre aux nécessaires innovations organisationnelles...) est encore largement à conduire et à diffuser. Les leçons qui se dégagent des expériences vécues de mixité interculturelle, inter-âges, hommes-femmes... doivent être le soubassement de cette explicitation.

L'enrichissement continu du droit, et plus largement des dispositifs publics orientés contre les discriminations, est un autre chantier essentiel. Dans plusieurs pays européens, les voies de recours de ceux qui en sont victimes, notamment face à l'emploi, sont beaucoup plus développées qu'en France (6) ; l'instauration d'une « Autorité indépendante de lutte contre les discriminations » ne sera effective que début 2005... Mais cet arsenal juridique et politique ne connaîtra de progrès et ne sera davantage utilisé par les victimes de discrimination ou à leur bénéfice - a fortiori dans des périodes de tension sur le marché de l'emploi - que si un mouvement social assez fort en est en quelque sorte le commanditaire ou le catalyseur. En France, la fragilité globale du syndicalisme, la frilosité des milieux patronaux pour prendre des engagements sur des enjeux de société qui ne servent pas assez directement leur image (7), et le poids des modèles de gestion à rendement financier rapide n'incitent pas à un grand optimisme en la matière... Une impulsion ou une pression doit donc provenir d'un cercle d'organisations dépassant le monde de l'entreprise proprement dit. Au-delà de leurs résultats locaux au service de telle ou telle catégorie de publics, et de leur impact « moral » d'encouragement à l'action, c'est à cela que servent les initiatives de lutte contre les discriminations portées par l'ensemble des protagonistes, directs ou indirects, du monde du travail.

Cyril Kretzschmar, Vincent Berthet

(5) Dans certains secteurs (hôtellerie-restauration, grande distribution...) le recul des discriminations, en particulier par l'amélioration des salaires et conditions de travail des femmes et des jeunes, apparaît nécessaire à cette fin.

(6) À l'image des divers *ombudsman* suédois affectés à instruire les plaintes de chacun des groupes potentiellement victime de discrimination.

(7) En dépit de quelques initiatives dénotant une grande ouverture, voir par exemple *Les oubliés de l'égalité des chances* (Institut Montaigne, 2004).