

## « Journée de l'Accessibilité et de l'Assertivité »

**Jeudi 6 octobre 2016**

*Transcriptions des interventions aux Assises par Système RISP*

*Les interventions en LSF sont traduites en français par des interprètes sur place.*

### **Clôture et mise en perspective de la première journée**

#### **« Management, diversité et discrimination »**

**Alexandra Poli, chargée de recherche CNRS, directrice CADIS, EHESS Paris**

Bonsoir à toutes et à tous. Je suis Alexandra Poli, sociologue au CNRS et directrice du Centre d'analyses et d'interventions sociologiques ici à l'Ehess. Tout d'abord je voudrais dire que le Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques est très heureux de soutenir cette rencontre et je voudrais particulièrement remercier Sophie Dalle-Nazébi, Sylvain Kerbourc'h qui est membre associé du Cadis et Pascal Marceau, et tous ceux qui ont participé à l'organisation de cet événement. Le thème de l'engagement du chercheur est pour le Cadis une source permanente de débats et de réflexion et le projet scientifique qu'embrasse le centre dessine un lien singulier entre ses chercheurs et les acteurs des recherches qui en sont non seulement considérés comme les coauteurs, mais aussi comme les destinataires primordiaux. La tradition intellectuelle dans laquelle s'inscrivent nos recherches fait souvent naître des engagements inédits entre les chercheurs et différents acteurs de la société civile et ces « 1res Assises nationales de l'Inclusion professionnelle et de la diversité. Sourds et entendants au travail » en sont une très belle illustration. Je suis tout à fait honorée de clôturer cette première journée de réflexions et de débats intenses. Je voudrais proposer quelques pistes de réflexion pour mettre en perspective les relations entre management, diversité et discrimination, dont les enjeux ont été évoqués tout au long de la journée et n'ont, comme on l'a vu, rien d'évident.

Le programme de cette première journée nous a plongés d'emblée dans le registre de l'action, dans toutes ses déclinaisons : anticipation des risques discriminatoires, la reconnaissance, encore en chantier, des situations discriminantes, discuter les formes d'accessibilité ou encore explorer les logiques d'action du management de la diversité. Avant d'essayer de tirer plusieurs fils à partir des enjeux que soulève la nature des liens entre management, discrimination et diversité, je voudrais très brièvement contextualiser et problématiser la question de l'action dès lors qu'on évoque la discrimination et la diversité. En finalement assez peu de temps, une vingtaine d'années maintenant, l'introduction du thème des discriminations dans le débat français a transformé le paysage et la grammaire des inégalités d'une part, en créant une ouverture sur de nouvelles prises de conscience des situations d'injustices déclinées suivant plusieurs critères et d'autre part, en s'adressant également au fil des textes législatifs et des dispositifs à un nombre toujours plus grand d'acteurs qui revendiquent ou qui se voient imposer un rôle dans la lutte contre ces phénomènes. Ce mouvement institutionnel, politique, associatif porteur de la non-discrimination en France a marqué des changements profonds dans notre lecture des inégalités et des jugements d'injustice en plaçant l'intégration systématique d'un questionnement concernant les mécanismes de leur production et les frontières entre la légitimité et l'illégitimité de multiples situations d'écart d'égalité entre les individus. Depuis une dizaine d'années, les initiatives en faveur de la diversité se sont multipliées au point de donner à voir un véritable activisme de la part de certains acteurs et certaines organisations, au premier rang desquels se trouvent les entreprises privées, mais ne doit pas nous empêcher de réfléchir au rôle d'autres acteurs et notamment de l'État qui semble avoir pour beaucoup délégué la lutte contre les discriminations. Malgré un nombre important de mesures, d'outils, de dispositifs, la diffusion de la lutte contre les discriminations apparaît comme un acquis encore fragile.

Depuis plusieurs années, l'écart ou la tension entre l'affirmation du principe de non-discrimination et l'action antidiscriminatoire concrète ont régulièrement été soulignés. Les études sociologiques qui ont porté sur de grands dispositifs mis en place pour lutter contre les discriminations ont en effet essentiellement attiré l'attention sur les obstacles, les difficultés et les limites de tels projets, ou encore les pièges d'un effet rhétorique. Notre regard sur l'action se heurte à la réification des définitions de ce qu'on appelle la discrimination, la diversité, c'est-à-dire que nous avons tendance à faire comme si il existait un entendement commun de ces termes. Il se heurte également aux limites, face notamment au silence ou à la mise en silence de ceux concernés par l'expérience des discriminations. Les enjeux propres à l'articulation ou la désarticulation entre management, diversité et discrimination peuvent se traduire par plusieurs formes de tension entre divers logiques ou registres d'actions que je vous propose d'aborder assez rapidement.

Tout d'abord, nous pouvons dégager une première ligne de tension qui se traduit par un débat à plusieurs faces entre diversité et non-discrimination. La diversité est régulièrement présentée par l'entreprise comme une approche « en positif » de la non-discrimination. Il y a là l'idée que la « diversité » et la non-discrimination constituent les revers d'une même problématique, qu'elles sont synonymes et qu'il suffit donc de « promouvoir la diversité » pour mettre fin aux processus discriminatoires. Mais progressivement, le succès du thème de la diversité a relégué la thématique antidiscriminatoire au second plan jusqu'à créer une confusion entre lutte contre les discriminations et « promotion de la diversité », en particulier dans le domaine de l'emploi. Nous pouvons pourtant nous interroger sur la nature de ce lien dans les actions mises en place afin de comprendre à qui profite la diversité ? Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, la diversité est un « business case », c'est-à-dire repose avant tout sur l'intérêt économique de l'entreprise. Les entreprises, aussi bien localement que globalement, peuvent gagner à jouer la carte de la diversité. L'argument économique de la lutte contre les discriminations est d'ailleurs régulièrement rappelé. Récemment, un article du Monde affirmait que la réduction des discriminations permettrait d'accroître la richesse nationale de 150 milliards d'euros. La force de conviction de ce type d'argument ne nous dit cependant pas comment développer l'action dans le sens de la non-discrimination. Depuis les années 1990, l'émergence de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise met l'entreprise face à de nouveaux défis pour développer et afficher une conscience citoyenne et politique des risques liés à l'activité productive dans différents domaines.

Se mêlent ainsi, dans la mise en avant du thème de la diversité par les entreprises des dimensions défensives – éviter l'interpellation ou la mise en cause qui ternit la réputation ou l'image - des dimensions offensives – affronter la mondialisation de manière efficace, conquérir des marchés, être particulièrement compétitif, s'appuyer sur des équipes diversifiées, pallier certaines difficultés de recrutement, améliorer le climat interne, réduire l'absentéisme, fidéliser les salariés, etc. ainsi que des dimensions éthico-politiques – assumer des actions compensatrices de l'égalité visant certains groupes dans la société. Ces trois dimensions soulignent les articulations extrêmement variables qui peuvent se jouer entre la non-discrimination et la diversité et qui peuvent éventuellement se chevaucher. Ce qui montre que nous ne pouvons pas systématiquement séparer ce qui relève du registre de la rationalité de l'entreprise de ce qui relève d'un registre plus sensible aux questions de justice sociale. Cela a été rappelé dans la synthèse de la première table ronde. Ce qui m'amène à considérer une seconde ligne de tension entre diversité et non-discrimination et management et qui consiste à se poser la question de savoir jusqu'à quel point la diversité et la non-discrimination sont intégrées aux normes managériales des entreprises.

À travers la mise en scène des situations dans le domaine de la restauration autour desquelles nous avons travaillé ce matin, nous avons très bien vu la variété des échelles d'action qui peut, ou du moins qui devrait interpellier les managers. Nous savons que d'une entreprise à l'autre, l'engagement en faveur

de la diversité peut-être fort variable, de par l'ampleur, la formalisation différente des programmes envisagés et qui vont de l'existence ou non d'un poste dédié à une sensibilité diffuse en passant par des actions éparées. Le point qui semble toutefois unifier les expériences des entreprises est l'importance voire parfois la prévalence des approches communicationnelles. Au-delà, nous avons été très surpris dans le cadre d'une enquête sur les recruteurs conduites avec Sylvain combien la question de la diversité était traitée loin des ressources humaines de l'entreprise et de façon générale, des normes managériales du recrutement. Pour comprendre la nature des liens entre non-discrimination, diversité et management, il faut cependant faire un pas de plus et se tenir au plus près des subjectivités d'acteurs qui participent au management de l'entreprise en abordant une troisième ligne de tension qui se joue entre une action naturelle conduite par rapport à la diversité et une action volontaire affichée comme maîtrisée. D'un côté, les acteurs du management que nous avons rencontrés lors de l'enquête que j'évoquais à l'instant défendent en effet l'idée d'une sorte de banalisation, de l'existence de la non-discrimination ou de la diversité dans l'entreprise sur la base d'une présence « naturellement » ajustée des différences. Dans les propos des recruteurs, une sorte de diagnostic de l'anti-discrimination s'improvise souvent à partir d'un regard porté autour de soi, fondé sur les changements que chacun peut plus ou moins observer au regard de son expérience au sein de son environnement de travail. Ce consensus évaluatif met en jeu les représentations, les catégorisations, voire les stéréotypes qu'a construits l'approche française de la lutte contre les discriminations. Par exemple, des personnels d'entreprise qui nous disent : « les choses ont changé, je vois la diversité autour de moi... » de manière plus ou moins énigmatique tant l'identification de certains groupes associés à la diversité peut être taboue. De l'autre côté, les acteurs de l'entreprise revendiquent une logique de non-discrimination qui découlerait au contraire d'une gestion bien maîtrisée des différences à travers par exemple la valorisation d'une prise en compte étudiée et stratégique des différences en faveur de certains employés. C'est tout l'argument de dire : « les différences sont bénéfiques à l'entreprise ». L'exemple de McDonald qui a été évoqué ce matin avec le bénéfice de la rapidité apporté par un employé sourd et de son apprentissage par les autres employés est une bonne illustration de cette logique de l'entreprise. Ces deux grandes perspectives mettent non seulement en question l'intensité plus ou moins importante du besoin d'action en termes de non-discrimination et de diversité, mais elle met également en jeu le caractère individuel et/ou collectif, et du même coup plus ou moins aléatoire, de la réalisation de la non-discrimination et de la diversité dans le management.

De manière assez contre-intuitive, il faut prendre en compte le fait que derrière l'idée de combattre les discriminations, il peut aussi y avoir celle de résister à l'idée qu'il existe une réalité discriminante et l'expression d'un devoir à démontrer que la lutte contre les discriminations est une sorte d'acquis. Nous retrouvons là l'idéal moral qui surplombe la prise en compte de la non-discrimination qui voudrait que chacun en épouse naturellement la conviction. Cet idéal pèse souvent de manière forte sur la mise en œuvre plus volontaire de la lutte contre les discriminations. Ce qui ressort ainsi des enquêtes de terrain renvoie à un ensemble de résistances à intégrer de manière plus volontaire le principe de non-discrimination dans les normes managériales d'une part, du fait que certains en font une dynamique naturelle, collective qui fonctionne en l'état et d'autre part, du fait que d'autres considèrent ce principe comme un engagement personnel, évident, mais mené de manière solitaire et souvent invisible.

Le risque ici est de se cantonner à l'idée que les discriminations sont essentiellement liées à des processus cognitifs pouvant plus ou moins être maîtrisés à une échelle individuelle ou interindividuelle et de laisser au large la responsabilité de l'État, de l'entreprise ou encore de mécanismes institutionnalisés. Avant de conclure, je tiens à aborder une autre ligne de tension qui structure de façon très forte nos débats et plus particulièrement la mise en pratique d'une action antidiscriminatoire dans le management, et qui renvoie au lien entre reconnaissance des différences et lutte contre les discriminations. Théoriquement, la lutte contre les discriminations se distingue de la reconnaissance des différences. Cependant, on sait tous qu'en pratique les deux questions ne cessent de se télescoper en raison du

processus de visibilité croissant des différences qu'entraîne le combat contre les discriminations. Celui-ci amène à réfléchir à la place à accorder à l'expression des différences dans une organisation, une société, sachant que cette place n'est pas immuable, et beaucoup d'entre vous l'ont d'ailleurs dit avec force tout au long de cette journée. L'enjeu de l'articulation entre la question de la non-discrimination et la reconnaissance des différences donne lieu à des débats passionnels, inépuisables encore plus en France où la primauté du principe d'indifférences aux différences la pose sur un socle déjà très polémique. Pour affronter cette double réalité, lutte contre les discriminations et reconnaissance des différences, ce qui d'ailleurs a abouti dans plusieurs pays comme au Canada, aux États-Unis, à des politiques concrètes, il faut distinguer des dimensions de reconnaissance des différences (d'une histoire, d'une littérature, etc.) de celles impliquant l'accès à des droits sociaux (en matière de revenus, d'accès au logement, à la santé, à l'emploi) visant certains groupes dans la société.

Ces aspects m'amènent à prendre de la distance par rapport à l'entreprise dont nous avons beaucoup parlé aujourd'hui. Des acteurs autres que l'entreprise, représentés par un grand nombre parmi vous, ont depuis la fin des années 1960 cherché à obtenir une reconnaissance. Certains ont réussi à faire aboutir leur demande. D'autres se sont transformés et de nouveau sont apparus ou ont trouvé une nouvelle visibilité en particulier dans le cadre du développement d'une dynamique antidiscriminatoire. Lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes et pour eux-mêmes, ces acteurs peuvent, certes, attirer l'attention et plus ou moins de sympathie, mais rien ne leur donne plus de force et de capacité d'action que lorsqu'ils donnent une signification universelle à leur combat. Je voudrais revenir à ce sujet sur le terme « assertivité » qui a été choisi pour l'intitulé de cette rencontre. L'assertivité, comme cela a été rappelé un peu plus tôt, traduit l'affirmation de soi dans le respect des autres, ce qui est bien entendu une logique, une aspiration des plus essentielles, mais ne pourrions-nous pas y ajouter celle d'une affirmation de soi avec et pour les autres. Je ferai le même type de remarque à la notion de diversité qui joue un rôle important s'il permet de s'interroger en tant qu'acteur sur les orientations de ses logiques d'action pour plaider sa cause, mais aussi pour celle d'autres acteurs, faire résonner un signe d'ouverture, d'universalité. Force est de constater qu'elle permet des avancées, là où souvent, hier, le débat semblait bloqué, notamment dans le contexte français au sein duquel prime une culture politique résolument ancrée sur le principe d'indifférence aux différences. Nous pouvons notamment convoquer la diversité en reconnaissant la pluralité des lectures et des interprétations, et donc en donnant une part importante à la subjectivité des acteurs ce que fait de façon très volontaire l'évènement qui nous réunit aujourd'hui et qui en porte un très fort engagement. Merci de votre attention, et merci aux interprètes.