La diversité normalisée à la française : définitions et rapport au droit

Milena Doytcheva

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/revdh/4182>

DOI : 10.4000/revdh.4182

ISSN : 2264-119X

Éditeur

Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux

Référence électronique

Milena Doytcheva, « La diversité normalisée à la française : définitions et rapport au droit », *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], 14 | 2018, mis en ligne le 09 janvier 2019, consulté le 08 juillet 2020.
URL : <http://journals.openedition.org/revdh/4182> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/revdh.4182>

Ce document a été généré automatiquement le 8 juillet 2020.

Tous droits réservés

La diversité normalisée à la française : définitions et rapport au droit

Milena Doytcheva

- 1 Dans un contexte où, à partir du début des années 2000, la France s'est progressivement dotée sous l'impulsion de l'Union européenne d'un arsenal juridique et institutionnel antidiscriminatoire¹, les acteurs économiques et l'entreprise en particulier ont été des premiers à traduire ici ces nouvelles dispositions juridico-politiques en catégories d'action publique, par la (ré)invention du référentiel de la *diversité*². Ils ont suivi en cela les démarches des firmes multinationales, étatsuniennes et canadiennes³, les préconisations d'acteurs internationaux et les travaux d'instances européennes⁴. Couramment analysées en termes de « managérialisation de la loi »⁵, ces évolutions n'ont pas été sans incidence quant au contenu des programmes adoptés : d'une part, elles ont favorisé l'émergence de définitions multicritères, dites « inclusives » ou « globales » de la diversité ; d'autre part, elles ont commandé la montée en puissance d'un prisme managérial qui traduit délibérément ces enjeux dans les termes de l'intérêt entrepreneurial.
- 2 Le « transcodage » opéré⁶, de non-discrimination à diversité, eut ainsi pour corollaire le développement d'une vision instrumentale et utilitaire de cette dernière, « mettant à distance » la normativité intrinsèque de la règle juridique⁷, mais aussi, plus largement, des considérations sociales et politiques d'équité et de justice sociale. Le mouvement qui se produisit en France en un laps de temps très court, selon des logiques temporelles et de séquençage inédites, a favorisé en outre en matière de stratégies d'intervention la priorité donnée à des instruments incitatifs de régulation, des dispositifs de *soft-law* - en l'espèce de chartes, labels et « normes de qualité »⁸. Réputées pour leur « efficacité », ces techniques négociées récompensent le volontarisme des acteurs économiques plus qu'elles ne sanctionnent le respect de dispositions juridiques. De plus, elles opèrent un décentrement délibéré de leurs objets, dont il s'agit de traiter toujours plus du point de vue du marché, des entreprises, des actionnaires et usagers ... selon des logiques non nécessairement congruentes avec des objectifs de (l)égalité.

- 3 Ces évolutions constatées en matière d'anti-discrimination et de diversité prennent place à l'intérieur d'une tendance plus générale, à l'avènement d'un « gouvernement par les normes » : techniques plutôt que juridiques⁹. Au début du XXI^e siècle, en effet, la normativité traditionnelle assurée par le droit et les législations nationales connaît un déplacement majeur. La position surplombante accordée à la coordination marchande et à ses bienfaits supposés fait que des « standards » et des « normes de qualité » sont appelés à inscrire dans les propriétés certifiées des choses des préoccupations pour des biens fondamentaux, tels que sécurité, santé, environnement, et désormais non-discrimination¹⁰. Les biens communs en faveur desquels les citoyens s'engagent dans des arènes politiques sont alors réduits à des caractéristiques labellisées de produits marchands, entre lesquels les consommateurs font des choix. La rupture est nette, selon Laurent Thévenot, entre ce nouveau gouvernement privé et le modèle public relevant d'un État qui assure, par des pouvoirs législatif et judiciaire la protection de garanties pour les citoyens. Dans ces processus, la normativité intrinsèque de la règle juridique se trouve transférée à la *normalisation* des choses, porteuses d'une autorité réifiée et distribuée. Le développement de cette *smart regulation*, qui accompagne en France comme ailleurs le tournant néolibéral, participe d'une tendance plus large au retrait de l'Etat, de montée des régulations privées, où priorité est donnée à la négociation économique, au détriment d'une gouvernance démocratique, des objectifs d'action publique ou de légalité.
- 4 Dans cet article, nous proposons précisément de nous pencher sur les effets induits par la *normalisation* de l'anti-discrimination et de la diversité, normalisation entendue ici comme la construction d'une norme technique, qui en théorie supplée, mais se substitue aussi dans les faits à la règle juridique. *Quid* des transformations opérées dans le passage des arènes du droit à celles marchandes et politiques, quant aux définitions de la diversité ? *Quid* également des « structures de coordination » empruntées¹¹, en théorie partenariales, dans l'élaboration et la diffusion de ces normes managériales : en quoi ont-elles participé de l'institution de manières spécifiques de catégoriser la diversité ? Quels risques enfin dans ces processus de collusion entre intérêts privés, collectifs et publics ? En effet, alors que les acteurs économiques se sont montrés soucieux en la matière d'indépendance et de liberté à l'égard d'une supposée contrainte bureaucratique, les frontières entre initiative privée et action publique n'ont en vérité cessé de se brouiller, conduisant à des situations pour le moins « intriquées ». Ce sont certains des aspects problématiques que l'article propose de traiter, afin d'interroger de manière critique la construction politico-managériale d'une *norme de diversité*, saisie tant dans sa globalité qu'en égard à la dimension ethnoraciale en particulier.
- 5 Pour les aborder, nous adoptons une perspective analytique qui combine l'étude des stratégies d'instrumentation de l'action publique¹², avec les apports de la sociologie des sciences et techniques¹³, ainsi qu'une approche conventionnaliste¹⁴ de la normalisation en particulier. Comme le font valoir l'ensemble de ces travaux, les instruments d'action publique produisent des effets propres, qui leur sont spécifiques et parfois indépendants des finalités recherchées : ils participent d'une problématisation latente du phénomène, qui permet de réunir des acteurs hétérogènes autour d'objectifs partagés ; en catégorisant la situation abordée et en hiérarchisant les variables observées, ils produisent une représentation des enjeux traités, et peuvent aller jusqu'à induire des explications spécifiques. Réalité conventionnelle et réalité sociale peuvent ne pas fondamentalement se recouper. Dans les termes de Michel Foucault, la

gouvernementalité néolibérale qui consiste à faire jouer une « normalité » moyenne en la présentant comme « normale », a conduit dans le cas français à la définition d'une *diversité normalisée*, caractérisée tant par l'évacuation opportune de la règle de droit antidiscriminatoire (1°) que par la relativisation de certaines formes de discrimination, en particulier ethnoraciales (2°).

1° - Aux prémices du processus normatif : l'initiative de la charte

A/ Normation vs normalisation : précisions conceptuelles et méthodologiques

- 6 Nous faisons ainsi nôtre la distinction établie par Foucault dans un de ses premiers cours au Collège de France en 1978-1979, entre deux notions concurrentes¹⁵ : *normation* et *normalisation*. Caractéristique de la rationalité disciplinaire, la normation recouvre avant tout le processus d'édiction d'une norme, érigée en « modèle optimal » ; la normalisation, propre plutôt à une gouvernementalité néolibérale, consiste en revanche à faire jouer une « normalité » moyenne, perçue précisément comme « normale », afin d'y ramener le plus grand nombre de situations observées¹⁶. Dans les développements que l'auteur consacre à la question, il souligne le fait que la norme ne se confond pas avec « la règle » (de droit) : entre les deux, il ne peut manquer d'y avoir « un rapport fondamental », car « tout système de loi se rapporte à un système de normes ». Mais la normativité intrinsèque de la loi n'a rien à voir avec la normalisation : « À partir de, au-dessous, dans les marges et peut-être même à contre sens de la loi, se développent des techniques de normalisation »¹⁷. La régulation par les normes prend le relais de la réglementation, substituant à l'imposition globale d'un ordre, le jeu interne d'une normalité différentielle. Dans ces processus, « c'est le normal qui est premier et c'est la norme qui s'en déduit »¹⁸.
- 7 En sociologie, les travaux qui se penchent sur les processus de normalisation mettent en exergue plusieurs caractéristiques : les normes engagent des « parties intéressées »¹⁹ ; elles organisent la coordination, éventuellement la convergence, de « réseaux sociotechniques » (composés d'industriels, experts, usagers, pouvoirs publics)²⁰. Leur légitimité est en conséquence double : scientifique ou technique, d'une part ; démocratique, d'autre part, dans la mesure où elles s'appuient sur un consensus, entendu ici comme accord général caractérisé par l'absence d'opposition tranchée²¹. On parle donc pour les définir de « diplomatie des techniques »²² ou de « démocratie technologique »²³.
- 8 Leur généralisation dans des activités sociales de plus en plus variées révèle la tendance croissante des pouvoirs publics à déléguer leur pouvoir régulateur au privé. Ces normes techniques constituent cependant une re-regulation²⁴. Elles forment en théorie une catégorie particulière de *soft-law*, où des acteurs privés agiraient en « mandataires du gouvernement » dans le processus réglementaire²⁵. En se portant garante du respect de la réglementation, la démarche de certification entend supposément redonner crédit à cette dernière, tout en élargissant son champ de contrôle par les autorités²⁶.
- 9 Comme le souligne Olivier Borraz, l'intégration politique de la normalisation tend toutefois à varier. Alors qu'au niveau européen, où ce type d'intervention est fortement

valorisé, le partage des tâches entre pouvoirs publics et acteurs privés repose sur un clivage net – définition des objectifs par les premiers et des moyens pour les atteindre, par les seconds – dans le cas français, l'on assiste à une situation pour le moins « enchevêtrée »²⁷. Les pouvoirs publics délèguent à des acteurs privés le soin de mettre en œuvre la réglementation, de réguler leur activité, voire de s'« autoréguler ». Au cours des dernières années, les sciences sociales lèvent le voile sur les effets de domination exercée dans ces processus par les acteurs économiques²⁸. Moins reconnue qu'au niveau européen, la normalisation est pourtant en France fortement intégrée dans le fonctionnement administratif, qu'il s'agisse de l'élaboration des normes ou de leur contrôle.

- 10 Ces configurations politiques changeantes impactent sur le long terme la nature même des processus normatifs. De la logique industrielle, l'on est passé en la matière à une « logique marchande »²⁹, que traduit le développement de la certification. À ses origines, en 1924, l'AFNOR (Association française de normalisation) est pensée avant tout comme un outil technique de « bonne entente industrielle ». Or la démarche de conformité à une norme (par exemple dimensionnelle), qui est au cœur de la logique industrielle, va progressivement céder le pas à une « qualification » des services³⁰, c'est-à-dire à la reconnaissance d'une qualité spécifique. Cette reconnaissance qui se réalise par l'apposition d'une marque ou d'un label agit d'abord en direction du marché : la certification permet à la normalisation de quitter l'espace confiné de l'ingénierie industrielle pour se transformer en arme pour la conquête des marchés, et bientôt des politiques publiques. Elle est au centre de ce que Frank Cochoy appelle un « renversement de la logique de normalisation », que nous pouvons également rapprocher de la distinction opérée plus haut entre normation et normalisation³¹.
- 11 Car, en effet, la marchandisation finit par placer la normalisation dans une position délicate « au milieu d'un marché des certificats »³². Les organismes de normalisation se transforment en « sociétés de services », qui opèrent toujours plus d'un point de vue économique, celui des entreprises, des actionnaires, des clients et usagers. Plutôt que la définition d'une norme théorique, supposément adossée au socle juridique antidiscriminatoire, cela permet de faire valoir comme nous proposons de le voir à présent ce qui est souhaitable, désirable du point de vue du marché (b), dont il découle des manières particulières de catégoriser la diversité (c)

B/ - Quelle « coordination sociotechnique » de la norme diversité ?

- 12 Comme le fait valoir Alexandre Maillard depuis une perspective de sociologie des sciences et des techniques, la normalisation est à envisager conjointement comme production d'un texte et « convergence de réseaux sociotechniques »³³. En s'appuyant entre autres sur les travaux de Latour, il souligne que « la construction négociée des normes possède une épaisseur spécifique »³⁴. Se pencher sur l'élaboration des textes normatifs (chartes, labels, cahiers des charges), implique en conséquence non seulement d'en analyser l'écriture, mais aussi de rendre compte de la façon dont cet accord obtenu dans les cénacles clos d'instituts de normalisation a des chances de valoir à l'extérieur. En d'autres termes, le processus d'écriture « constitue progressivement le cadrage d'une coordination sociotechnique » qui rend compte des dynamiques ultérieures de diffusion. Une incursion rapide à l'intérieur des réseaux

impliqués dans le lancement de la charte « diversité » en 2004 montre ainsi, en plus des pouvoirs publics, trois catégories d'acteurs, partie prenante des processus normatifs :

- 13 - Des syndicats d'employeurs ou des organisations qui se définissent comme leur étant « proches », voire comme formant une « émanation ». Historiquement spécialisées dans le « mécénat social », puis repositionnées au cours des années 1990 sur le thème de l'« entreprise citoyenne », puis de la RSE³⁵, celles-ci embrassent au début des années 2000 la notion de diversité comme nouvelle finalité de leur action et une opportunité de développement.
- 14 - Des organisations professionnelles, ensuite, notamment de directeurs et de gestionnaires de ressources humaines comme l'Association Nationale des DRH (ANDRH) ou « Entreprise et personnel ». Celles-ci interviennent cependant plus tardivement, à la demande des pouvoirs publics. Leur importance croît avec la mise en saillance de l'aspect « technique » revêtu par le label.
- 15 - Parallèlement, l'on observe le développement de « prestataires de services », de « structures relais »³⁶ qui sont pour certaines à statut commercial (consultants, cabinets de recrutement), pour d'autres, à caractère associatif, mais remplissant des fonctions similaires d'une offre rémunérée de services. Plutôt que de simples catalyseurs, ces *opérateurs de la diversité* sont amenés à devenir les chevilles ouvrières de ces politiques, dans ce qui prend de plus en plus la forme d'un « marché »³⁷.
- 16 Dans un premier temps cependant, l'initiative entrepreneuriale, et bien plus patronale, fut primordiale. L'impulsion du mouvement de la charte a été donc d'abord politique, orchestrant avec le soutien des pouvoirs publics l'implication de figures historiques du grand patronat³⁸. Les syndicats d'employeurs (le MEDEF, mais aussi la CGPME), des réseaux d'employeurs comme le Club des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJDE), les instances consulaires (CCI) s'en firent les principaux relais. De manière générale, pour tous les répondants à une enquête européenne sur le sujet, la première source d'informations relatives à la diversité sur le lieu de travail se situe au niveau des organisations patronales et des réseaux d'employeurs³⁹.
- 17 Fondé en 1986 par Claude Bébéar, l'IMS (Institut pour le mécénat de solidarité) est la pièce maîtresse du dispositif, qui abrite le secrétariat national de la charte et son comité de pilotage. Mais le « mécénat social » affiche également d'autres couleurs politiques. En 1993, Martine Aubry est à l'origine de la « Fondation Agir contre l'exclusion » (FACE) qui avec le soutien des dirigeants de 13 grands groupes français fraye aussi le chemin du mécénat d'entreprise au service de la lutte contre l'exclusion⁴⁰. Au milieu des années 2000, les « clubs » régionaux de FACE font partie des tout premiers intervenants en matière de lutte contre les discriminations et de diversité. Cependant, la fondation ne promeut pas la signature de la charte, jugée « trop connotée par ses instigateurs »⁴¹.
- 18 La « structure de coordination » qui se dégage ainsi sur la base de ces premières impulsions peut être caractérisée de « politico-technique ». Elle cumule en effet une double fonction que l'on peut identifier de manière idéal-typique autour de : 1/ une dimension politique, de « représentation » de l'entreprise et des employeurs en particulier ; 2/ une fonction présentée comme technique, fondée sur des compétences et une expertise spécifiques, acquises en l'occurrence soit dans l'action au service des politiques publiques d'insertion (FACE), soit dans un champ professionnel, les ressources humaines (ANDRH). C'est ainsi cette coordination « politico-managériale »,

fortement tournée vers le monde économique et l'entreprise en particulier, qui régit dès le départ les démarches entrepreneuriales. Les pouvoirs publics y sont marginalisés (qui continuent pourtant à intervenir en « sous-main » via une offre de financements), tout comme le référentiel normatif juridique, évincé par la codification progressive d'une norme « technique » de diversité.

- 19 Il est intéressant de noter comment cette structure duale a été copiée par les prestataires d'une offre rémunérée de services, en développement dans le champ. C'est le cas parmi d'autres observations de l'AFMD (Association française des managers de la diversité) à qui les pouvoirs publics ont récemment confié la mission de « redynamiser » du label « Diversité » (cf. *infra*). Dans les exemples comme celui-ci, les frontières entre expertise, prestation de service et représentation des « intérêts » de l'entreprise (matérialisée par exemple par les cotisations des entreprises « adhérentes » et la composition des conseils d'administration) tendent toutefois à se brouiller : la plupart des acteurs dans le champs cumulent ainsi ces différents aspects, combinant légitimité politique, « partage des références » avec l'employeur et une supposée expertise technique en matière de management et de « lutte contre l'exclusion ». La domination du monde économique, à la fois juge et partie des processus normatifs, n'en est que décuplée : le cas prototypique est ici celui de l'AFNOR, en même temps « cliente » et « contrôleur » des entreprises labellisées. En effet, dans les médiations engagées, l'entreprise demeure souveraine de ses choix. Il arrive d'ailleurs qu'elle prédéfinisse le champ d'intervention, en demandant aux experts engagés de : *« mettre le focus sur certains aspects... mais en revanche, d'en enlever d'autres. Car chez nous, c'est pas un problème. Ce n'est pas la peine d'insister »*⁴².
- 20 A l'intérieur de ces structures de coordination le consensus et la confiance « négociée » remplacent le débat contradictoire et les questions de légalité. Leur influence en matière de lutte contre les discriminations, et y compris d'une « production de la diversité », se révèle en conséquence pernicieuse, comme nous avons pu le montrer⁴³. Qu'il s'agisse de la crise de légitimité qui touche l'action publique au niveau français ou au niveau européen, le passage par la normalisation qui prend la forme d'une « auto-régulation » confiée aux acteurs économiques sous prétexte d'« efficacité », constitue un contournement de l'action publique qu'il s'agit d'interroger.

C/ - La norme comme médiation textuelle : aperçu d'une question controversée

- 21 Dans l'étude précitée, Mallard s'attarde sur un autre aspect de la normalisation industrielle, à savoir l'importance de la dimension textuelle et conjointement de la nature documentaire des processus normatifs⁴⁴. Dans les processus d'écriture et de visualisation, les normes – citées, référencées, interprétées – ont un caractère constitutif et non seulement rhétorique ou illustratif. En insistant sur la matérialité documentaire des productions scientifiques ou techniques, il est ainsi possible de montrer comment les documents constituent des médiateurs spécifiques entre structures de sens et d'action. D'autres travaux ont relevé de manière davantage pragmatique, l'importance de la documentation (cahiers des charges, schémas, dessins, statistiques, dépliants et support de communication) dans le déploiement des politiques de diversité, au point où celles-ci se laissent appréhender, telles des *politics of*

documentation, où l'on passe son temps à documenter plutôt qu'à « faire » l'objectif vers lequel la politique est en tournée⁴⁵.

- 22 L'importance de la « lettre » du texte normatif nous est pleinement apparue dans l'enquête à travers les négociations du texte de la charte à l'AFEP (Association française des entreprises privées). Le projet d'une charte en direction des entreprises est directement issu du rapport Sabeg-Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances* (2004). Trois versions furent cependant rédigées à l'Institut Montaigne, avant d'être mises en discussion à l'AFEP, où en plus des auteurs du rapport et rédacteurs de la charte étaient conviés les dirigeants d'une vingtaine de grands groupes du CAC 40. Comme le font valoir Huët et Cantrelle⁴⁶, le texte finalement adopté traduit « l'homogénéité d'un groupe social », élaboré dans un cénacle clos, selon un « mode de production aléatoire, où des intérêts particuliers sont susceptibles de prendre le dessus sur le principe de bien commun ».
- 23 En effet, mis à part « quelques patrons », venant de temps à autre, ce sont surtout les directeurs de ressources humaines ou de développement durable qui assistent aux réunions. Un point en particulier attire leur attention, à savoir l'article 3 de la charte qui instigue à l'entreprise de : « Chercher à respecter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique [...], aux différents niveaux de qualification ». Le terme même de « diversité » semble poser problème, renvoyant tour à tour à une nationalité, une culture, une religion. Au-delà de l'imprécision, ce sont les dimensions « ethnique » et « culturelle » qui interrogent. Le qualificatif « ethnique » suscite gêne et embarras chez de nombreux intervenants, qui expriment leur souhait que la diversité ne soit pas assortie de qualificatif particulier : « *Par exemple quelqu'un a dit : « La diversité ethnique j'ai un vrai problème, je ne sais pas ce que c'est ». Et puis tout le monde reprenait, des tendances en fait un peu moutonnières... : « Oui, effectivement, ethnique ça pose des soucis ».* » (participant au groupe de travail).
- 24 La négociation engagée présage de la manière dont la norme « diversité » sera relayée, puis adoptée en entreprise. En effet, alors que pour les auteurs de la charte la notion d'intégration des « minorités visibles » est importante dans une France dite « lanterne rouge » au chapitre de la représentativité en Europe, à l'AFEP ce sont surtout les arguments en termes de « valeur ajoutée » qui emportent l'adhésion. De même, alors que l'originalité de la charte fut de cibler la dimension ethnoraciale, très rapidement s'est imposée en parallèle de sa diffusion, une définition dite « globale » ou « large » de la diversité, mais qui en même temps et non sans paradoxe s'est faite *sélective*⁴⁷. Le champ de ces politiques étant devenu très vaste, voire « immense », choix fut donné à chaque organisation de promouvoir sa propre définition, en énonçant des « critères prioritaires ». La norme *officielle* d'une « diversité générique »⁴⁸ s'est ainsi doublée dans les pratiques d'une norme *officieuse*, appuyée sur des démarches tactiques, qui ont conduit les entreprises à minorer les discriminations ethnoraciales. Aujourd'hui, contactée en amont du processus de labellisation par les entreprises les plus « volontaires », l'AFNOR décourage la certification de la diversité ethnoraciale. De l'avis même de la presse hexagonale, celle-ci est devenue le parent pauvre de la lutte antidiscriminatoire⁴⁹. Car, en effet, comme nous proposons de le voir à présent, c'est bien cette conception pratique de la diversité - « à géométrie variable » mais néanmoins hostile à l'ethnicité - qui sera « normalisée » par l'AFNOR.

2°/ - La fabrique de la norme : conception et refonte du label « Diversité »

- 25 À partir de 2007, afin de pallier le caractère unilatéral des démarches entrepreneuriales, qui dans les faits masquent de nombreuses connivences avec le pouvoir politique en place⁵⁰, l'État souhaite revenir dans le tour des négociations, en confiant notamment à l'ANDRH le pilotage de la création d'un label « Diversité ». En effet, l'État siège dans le comité national de la charte, représenté notamment par la DAIC (Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté, devenue DAAEN) et l'Acse (Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances). En 2007, après la création du ministère délégué à l'Égalité des chances (confié à Azouz Begag), il essaye même de reprendre le secrétariat de la charte à l'IMS. Cette tentative qui suscite aussitôt le départ des hostilités est finalement abandonnée. Aussi, c'est par la création d'un label « indépendant », à la conception duquel elles prennent part, que les autorités entendent élargir le contrôle de ces activités.

A/ - La conception du label

- 26 Le label est censé en effet représenter un instrument plus contraignant que la charte, pour laquelle l'une des critiques majeure concerne l'absence d'obligation d'action et de résultats. De ce point de vue, le label n'invalide pas la charte, mais représente plutôt une étape ultérieure, voire son « prolongement naturel »⁵¹. Le projet en est d'ailleurs esquissé dans le rapport Sabeg-Méhaignerie, sur le modèle du label « Égalité », créé en 2004, en vue de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes⁵². En amont des travaux normatifs, une commission élargie est réunie en 2007 au ministère de l'Intérieur (DAIC), composée de professionnels des ressources humaines, de représentants des services de l'État (DGTEFP), des partenaires sociaux et d'« experts » (dont par exemple l'IMS). À la suite de ces travaux qui mettent au point un premier cahier des charges, l'État confie par convention, en août 2007, l'élaboration et l'expérimentation du label à l'ANDRH.
- 27 Cette dernière dispose déjà d'une commission nationale « Égalité professionnelle et diversité », animée par Pascal Bernard, directeur à l'époque des ressources humaines à Eaux de Paris et vice-président de l'association. Elle installe à partir de juin 2007 plusieurs groupes de travail, dont les contributions doivent permettre de définir les exigences de la norme. En octobre, se réunit à l'AFNOR la Commission de normalisation, présidée par P. Bernard, qui élabore le projet de la norme et le teste auprès d'entreprises pilotes. Par voie d'appel d'offres l'administration confie la certification à AFNOR, qui arrête le cahier des charges et établit la procédure de labellisation. Comme dans les travaux autour de la charte, l'élaboration de la norme obéit ici à une coordination marchande, délibérément orientée dans le sens des marchés (agences de notation, actionnaires), des entreprises, à qui la certification apporte un « mieux-disant social », mais aussi une gestion plus performante des salariés ou candidats au recrutement. Comme l'admet un de nos interlocuteurs, représentant de l'administration : « Il y a le risque juridique qui joue, mais il y a surtout l'effet de l'image »⁵³.
- 28 Cela conduit à la *normalisation* d'une conception à la fois « souple » et « large » de la diversité, qui est celle qui se dégage des travaux déjà amorcés par les entreprises. Selon un membre de la commission élargie, réunie en 2007 au ministère, la définition d'une

« norme générique » paraissait bien plus attractive vis-à-vis des entreprises : « *Plutôt que d'isoler tel ou tel aspect de la diversité, un label global semble plus efficace !* ». De même, à cette époque, l'IMS « change de message » : « *La charte a mis l'accent sur la discrimination raciale. Maintenant, nous ne pourrions jamais en faire la promotion si on s'en tient à cet aspect seul* ⁵³...⁵⁴ Au fur et à mesure, nous nous sommes rendus compte qu'avec les entreprises, c'est beaucoup plus facile de rentrer avec quelque chose de global : on traite des seniors, de l'égalité professionnelle, des travailleurs handicapés, de l'orientation sexuelle, de l'équilibre vie privée, professionnelle... Le message a changé »⁵⁴.

- 29 En parallèle, le label qui se présente nous l'avons vu comme un instrument davantage coercitif, entérine les approches sélectives : libre aux entreprises, à l'intérieur de cette norme globale, d'investir des champs « prioritaires ». Selon un autre participant à la commission du ministère : « *En fait, l'idée, l'important, je vais vous dire est que les gens attaquent le sujet par où ils veulent, mais qu'ils attaquent. Et d'expérience, quand on commence par une entrée, on se fait happer par le courant de la diversité. C'est vrai que si on ferme trop l'entrée, on peut décourager. Si vous travaillez cela par le handicap, tant mieux ! On est quand même porté par le courant. Et je pense que la diversité engendre la diversité* »⁵⁵.
- 30 Les cahiers des charges entérinent donc une norme « diversité » aux contours variables. Si dans une première version, datant de juillet 2008 que nous avons pu nous procurer, ils excluent explicitement le sexe (qui fait l'objet d'un label spécifique), sous la pression des entreprises, à nouveau, celui-ci est progressivement réintégré dans les critères de discrimination au regard desquels les politiques des entreprises pourront être certifiées. Dans une nouvelle version du cahier des charges, datant de mai 2010, la mention de l'exclusivité des deux démarches (label « Égalité » vs. « Diversité ») est supprimée : de nombreux exemples dans les guides pratiques fournis en annexe traitent de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme d'un élément à part entière des politiques de diversité au travail⁵⁶.
- 31 De l'aveu du président même de la Commission de normalisation de l'AFNOR : « *On ne va pas demander à une entreprise, la première année d'avoir bossé sur tous les champs, c'est impossible ! On ne va pas demander à tout le monde d'être nickel sur toutes les discriminations. Déjà, si l'entreprise a travaillé sur le handicap... [c'est déjà bien] Parce que quand votre processus de gestion des ressources humaines est objectivé, c'est tout naturellement qu'il ouvre plus de possibilités* ». Pourtant, selon nos observations, c'est tout le contraire qui s'est passé. Alors que les acteurs de la diversité en entreprise plaident pour une démarche « tactique », qui permettrait d'« amorcer » ces politiques en traitant d'abord des catégories « les plus nombreuses » (âge, sexe), ou celles qui disposent de leviers juridiques et institutionnels spécifiques (sexe, handicap), la diversité ethnoraciale qui a vocation à « être tirée » et « à suivre », bien souvent « tombe à l'eau »⁵⁷. Les méthodes « douces », « par capillarité », qui doivent irriguer « naturellement » les politiques économiques, butent sur des résistances importantes, et peut-être des freins spécifiques, dès lors qu'il s'agit de prendre en compte les discriminations liées à l'origine.

B/ - La refonte du label : une dispute entre normalisateurs ?

- 32 C'est donc du constat accablant d'une éviction de l'ethnicité qui caractérise à nouveau les retombées des travaux normatifs du label que naît, en 2013, une initiative du ministère de l'Intérieur (qui porte le label pour le compte de l'État), d'une « commission

partenariale » visant à « dynamiser le label diversité dans une démarche républicaine »⁵⁸. Il s'agit notamment « d'élargir les thématiques abordées », au-delà du triptyque âge-genre-handicap, afin de « répondre au besoin de professionnaliser la prévention des discriminations sur des sujets encore peu abordés »⁵⁹. En effet, cinq ans après le lancement du label, on constate qu'il n'est effectif que pour les trois critères mentionnés : sexe, âge et handicap. Le « dynamiser » signifie donc pour l'administration l'élargir à d'autres situations parmi celles initialement visées, dont la discrimination ethnoraciale. Pourtant, très rapidement, un déplacement opère à l'intérieur de l'objectif de « dynamisation », le réorientant vers une « relance », plutôt que vers une redéfinition. D'après les observations menées, ce déplacement s'avère être le fait en grande partie des « experts » conviés aux travaux de la commission.

- 33 En effet, les attentes institutionnelles, en particulier celles du ministère, sont pour partie celles d'une relance et pour partie, celles d'un élargissement. Or, dans les travaux de la commission, ce dernier objectif fut finalement escamoté au profit d'une approche davantage technique, en termes de rationalisation de la procédure de labellisation. Celle-ci trouve à s'incarner en particulier dans une préoccupation autour de la « concurrence » et d'une « fusion » souhaitées entre labels « Diversité » et « Égalité ». À défaut de volonté et de portage politiques, c'est cette « dispute entre normaliseurs », pour reprendre l'expression d'Alexandre Mallard⁶⁰, qui l'emporté, faisant la part belle à une « normalité » sociale, dans les faits plutôt défavorable à la prise en compte des discriminations ethnoraciales.
- 34 En effet, peu après son lancement en 2008, le label « Diversité », dont faut-il rappeler ici le caractère payant⁶¹, s'est plutôt « bien vendu ». On recense en 2013 plus de 250 entreprises labellisées (contre une cinquantaine seulement détentrices du label « Égalité », pourtant plus ancien). Dans un deuxième temps cependant les chiffres « stagnent » (380 structures labellisées en 2015). D'où l'objectif de « redynamisation », entendu plutôt comme une relance des procédures de labellisation. L'« essoufflement » constaté conduit le ministère, en collaboration avec l'AFNOR, à mettre en place un groupe de travail qui se veut force de proposition, « tout en tenant compte d'une conjoncture économique difficile pour les entreprises »⁶². La Commission de labellisation de l'AFNOR met de son côté en avant des problèmes de « gestion organisationnelle » qui se poseraient aux entreprises candidates, le fait que certaines parmi elles auraient peu évolué en interne après l'obtention du label. La coordination du projet est confiée à l'AFMD (Association française des managers de la diversité), structure hybride qui combine sur le mode identifié plus haut « représentation » de l'entreprise et expertise technique, avec une prestation de services spécifiques.
- 35 Le groupe de travail qu'elle réunit de septembre 2013 à décembre 2014 est composé de représentants de grands groupes labellisés (essentiellement DRH et référents diversité), de chercheurs et, par intermittence, de personnes-ressources (avocats, consultants, auditeurs), sollicités sur des thématiques spécifiques. Les travaux sont rythmés par des réunions thématiques, des « ateliers » qui s'organisent autour de plusieurs axes⁶³. Un comité de pilotage formé par l'association en charge du projet, qui inclut également des chercheurs et des représentants d'entreprises labellisées, prépare, anime les réunions, et valide les comptes-rendus.
- 36 Mais composé essentiellement de responsables diversité, le groupe de travail parvient avec l'aide de l'association porteuse du projet, à fortement imprimer ses priorités. Supplantant la question de l'élargissement du champ d'application au-delà d'âge-sexe-

handicap, les enjeux de « dynamisation », d'« attractivité », ou encore d'« aménagement du label » et de « coûts mutualisés », dominent fortement les travaux en ateliers. Ceux-ci se transforment en « opportunité attendue par les entreprises pour revisiter leurs pratiques de gestion, exprimer leurs frustrations quant au label, et saisir l'occasion de l'adapter à leur avantage »⁶⁴. Deux thèmes en particulier retiennent l'attention : la fusion des labels « Égalité » et « Diversité » et la « résorption des tensions » entre entreprises, auditeurs et commission de labellisation de l'AFNOR⁶⁵. Transversales à l'ensemble des séances, ces préoccupations se font plus explicites dans deux des ateliers, respectivement : « La multiplicité des normes, labels et certifications » et « Audits ».

- 37 Du point de vue des entreprises, il s'agit principalement de « faire baisser le coût des audits », ainsi que d'éviter les « mauvaises surprises en commission de labellisation ». La démarche de labellisation, intéressante quand elle permet de faire valoir un « mieux-disant social » se révèle aussi couteuse en moyens matériels et humains. L'adhésion à des labels représente un investissement qui nuit à la seule rentabilité économique. Selon les responsables diversité des entreprises labellisées, celles-ci font face aujourd'hui à un « trop d'audits », entraînant une surcharge de travail importante. À quoi s'ajoutent des « incohérences », voire des « tensions » entre auditeurs et commission de labellisation. Ceux-ci ont en effet des points de vue et des intérêts en partie divergents : alors que pour les auditeurs le but est d'« échanger des bonnes pratiques » et de maintenir des relations commerciales avec les entreprises qui les rémunèrent, le but de la commission est de maintenir la légitimité du label, y compris en sanctionnant des pratiques qu'elle juge inappropriées. La « bonne entente » avec les auditeurs peut ainsi contraster avec les « frustrations » générées par le passage en commission⁶⁶. Aussi, certaines entreprises menacent-elles de se retirer, afin de « faire des challenges de leur côté », dans une démarche d'autovalorisation qui dénote, comme l'écrivent De la Broise et Lamarche, un désir de « ré-enchantement » des relations professionnelles⁶⁷.
- 38 *In fine*, la dynamique de « gestion du label », ou encore de *normalisation* de la procédure déjà normalisée, l'emporte sur l'objectif de révision de la norme. Sensibles à la problématique des discriminations ethnoraciales, les pouvoirs publics, ne se sont pas donné les moyens de *leadership* politique qui leur auraient permis de faire valoir cet agenda. Les préconisations émises par la commission ont donc concerné la rationalisation de la procédure de labellisation, toujours à l'avantage de l'entreprise, avec notamment la mise en exergue de l'intérêt d'un projet de fusion entre labels ; ou encore la nécessité d'« aménager les audits » en cas de renouvellement, afin de « maintenir le dynamisme après l'obtention du label, sans toutefois exercer une pression trop grande sur les entreprises »⁶⁸. Remis en 2014, simultanément aux ministères de l'Intérieur et du Travail, le rapport « Comment redynamiser le Label diversité. Retours d'expérience des entreprises labellisées » souligne « la création de doublons (ex. : passage de la direction devant deux commissions de labellisation) et de complications qui pourraient nuire à l'attractivité et l'effectivité des deux labels »⁶⁹. La situation est jugée contre-productive, en raison du risque de dissuasion qu'elle entraîne pour les entreprises à adhérer aux certifications. D'où la proposition d'une procédure de cahier des charges unique et d'une mutualisation des audits, « tout en maintenant l'identité de chaque label ». Dans son allocution de juillet 2015, François Rebsamen⁷⁰ rappelle que l'ensemble des critères de discrimination « ont tous la même pertinence, la même importance », avant de préciser qu'une « attention particulière devra être

portée à la situation des seniors et des personnes en situation de handicap ». Dans ces conditions, confirme J. Alaktiff, l'élargissement du label diversité au critère de l'origine ne constitue pas une priorité.

*

Conclusion

- 39 Notons, pour conclure, l'ironie de la situation actuelle : alors que les préoccupations en faveur de la diversité des origines furent dans un premier temps « élargies » pour se faire « globales » et inclure d'autres motifs de discrimination (comme dans les travaux autour de la charte), dans la version actuelle de la *diversité normalisée* à la française, celle-ci doit être à son tour « élargie » pour inclure... la discrimination ethnoraciale. Une telle évolution rapide, en l'espace d'à peine une dizaine d'années, ne peut qu'attirer notre attention sur une collusion potentielle et importante entre biens privés, collectifs et publics qu'esquissent les démarches de normation entrepreneuriale.
- 40 Selon notre hypothèse, cette situation française est tributaire des instruments privilégiés d'action publique, à savoir ceux d'une « *smart régulation* », agissant via des normes techniques, où l'entreprise est à la fois juge et partie des actions accomplies. Comme nous l'avons vu tout au long de cet article, les normes constituent des instruments dépolitisés d'action publique : en s'appuyant sur une apparente neutralité, présentée comme rationnelle et technique, elles peuvent escamoter des débats plus politiques, dissimuler des objectifs non avoués, se voir instrumentalisées pour créer des consensus de réforme. Les pouvoirs publics y délèguent à des acteurs privés le soin de mettre en œuvre la réglementation, de réguler leur activité, voire de s'autoréguler, dans une logique de « self-service d'autoproduction de certificats de bonne conduite »⁷¹.
- 41 Ainsi, la prolifération technique ces dernières années n'a pas seulement marqué la mise à distance ou le dévoiement de l'ordre juridique antidiscriminatoire. Plus, par un effet de boucle et de rétroaction, elle semble avoir contribué au bilan actuel d'un manque de cohérence, voire à l'idée un tant soit peu répandue de l'absence d'effectivité. Plutôt que la représentation commune d'une réponse « managériale » au nouvel environnement juridico-institutionnel antidiscriminatoire, c'est une relation plus subtile qu'il convient d'envisager en conséquence entre sanction légale et politiques entrepreneuriales, où ces dernières peuvent potentiellement détricoter ou subvertir la logique même de l'ordre juridique. Plus qu'il n'est « managérialisé », celui-ci se trouve menacé d'être évacué ou de devoir s'effacer, au diapason de processus plus vastes de la gouvernamentalité néolibérale, axés avant tout sur une « normalité sociale »⁷².
- 42 En effet, d'un point de vue historique et structurel, plusieurs facteurs convergent pour singulariser les situations française et européenne vis-à-vis de celle étatsunienne, où les approches de la « managérialisation », puis de l'« endogénéisation » légale ont été élaborées⁷³. Ils concernent, d'une part, la logique de séquençage de ces politiques et, d'autre part, la place accordée aux instruments de régulation technique dans la gouvernance politique et économique de la société :
- 43 - En effet, aux Etats-Unis, la stratégie de judiciarisation de l'anti-discrimination fut centrale, même si non exclusive. Initiée dès les années 1960, elle fut confortée dans la période récente, avec une augmentation importante du contentieux observée dans les années 1990 (avant un recul au cours de la décennie suivante)⁷⁴. Plus généralement, la

centralité du juridique, et l'importance de la loi, y compris pour combattre les inégalités, ne peuvent être comparées avec une situation française où plaider le racisme au tribunal relève encore d'un « effet de manche », y compris pour les professionnels du droit⁷⁵. Bien entendu, il ne s'agit pas ici d'encenser les politiques américaines, pour lesquelles les mêmes travaux soulignent les limites du « tout-judiciaire ». Notre propos porte davantage sur le danger de raccourci sociologique et la nécessité, au contraire, de penser de manière critique, à la fois contextuelle et dynamique, l'articulation de ces différentes stratégies d'intervention – entre *hard* et *soft-law* – dont les effets induits peuvent aller au-delà de la seule « managérialisation de la loi », telle qu'elle est pensée en tout cas dans le contexte américain.

44 - D'autant que c'est en l'absence de toute stratégie contentieuse affirmée de lutte contre les discriminations qu'on donne libre cours en France, comme d'ailleurs en Europe, à la logique régulatrice incitative⁷⁶. En effet, lorsque l'intérêt pour la notion de diversité et ses supposées vertus économiques fait son entrée dans les entreprises étatsuniennes au cours des années 1980, c'est depuis bientôt deux décennies que des stratégies judiciaires ambitieuses, doublées de politiques volontaristes en faveur de l'équité sont déployées. Dans ce contexte, des professionnels des ressources humaines, qui furent à l'avant-garde des politiques en faveur de l'égalité des chances, s'approprient la notion de diversité dans un geste de « dissimulation stratégique », leur permettant de diminuer la visibilité de la prise en compte du facteur racial, ainsi que de dégager des marges de manœuvre face un pouvoir judiciaire, de plus en plus sourcilieux. Ce n'est guère le contexte français, ni d'ailleurs plus largement celui européen, au début des années 2000, où la faiblesse du contentieux et l'absence de toute antériorité en matière de politique publique contre les discriminations sont patentes. De surcroît, nous l'avons vu, la régulation occupe une place-clé dans la gouvernance européenne, au point où l'on peut souscrire à l'analyse macro-économique selon laquelle elle représente un nouveau compromis dans la gestion politique actuelle du capitalisme, « au-delà de l'ère fordiste »⁷⁷ : place que, l'on peut le supposer, elle n'a pas, ou pas d'une manière identique outre-Atlantique.

45 Les effets convergents de ces deux facteurs, structurel et politique, font que les tendances déjà analysées au débordement du juridique, au contournement de l'action publique par la normalisation se trouvent amplifiées. Cela conduit d'une part à l'hégémonie observée des acteurs économiques, engagés dans des démarches autoréférentielles, révocables et provisoires, où ils sont en position de valider eux-mêmes le caractère « responsable » de leurs actions. Cela conduit subséquemment et d'autre part à la certification d'une diversité « à géométrie variable », dont le propre des définitions normalisées dans le contexte français des années 2000 est la tendance marquante à une éviction de l'ethnicité.

NOTES

1. Lorcerie, F., « La lutte contre la discrimination ou l'intégration requalifiée », *VEI Enjeux*, n° 121, juin 2000 ; Guiraudon, V., « Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations : l'histoire de la directive « race » », *Sociétés contemporaines*, n° 53, 2004, pp. 11-32.
2. Bender, A.-F., « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de Gestion*, n° 151, 2004, pp. 205-218 ; Doytcheva, M. (dir.), *De la lutte contre les discriminations ethno-raciales à la « promotion de la diversité ». Une enquête sur le monde de l'entreprise*, Université de Lille 3-DREES/MiRE, 2008 ; Bereni L. & Jaunait A. (dir.), « Usages de la diversité », *Raisons Politiques*, 2009, n° 35.
3. Dobbin F., *Inventing Equal Opportunity*, Princeton NJ, PUP, 2009 ; Chicha, M. T. & Charest, É., « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable », *Gestion*, 34(3), 2009, pp. 66-73.
4. Commission européenne, *Coûts et avantages de la diversité*, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles, 2003 ; Commission européenne, *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles, 2005.
5. Edelman, L. B., Fuller, S. R. & Mara-Drita I., « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *American Journal of Sociology*, 106(6), 2001, pp. 1589-1641 ; Kelly, E., Dobbin, F., « How Affirmative Action Became Diversity Management : Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, 41(7), 1998, pp. 960-984 ; Dobbin, F., *Inventing Equal Opportunity*, op. cit.
6. Lascoumes, P., « Rendre gouvernable : de la « traduction » au « transcodage ». L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique », in Chevalier, J. (dir.), *La Gouvernabilité*, Paris, PUF, 1996, pp. 325-338.
7. Doytcheva M., « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat », *Sociologie*, (1)4, 2010, pp. 423-438.
8. Dans ces processus de codification progressive, puis de certification de la diversité, nous pouvons mentionner : le lancement en 2004 d'une « charte de la diversité », signée aujourd'hui par plus de 3500 organisations (cf. *infra*), que précède de peu dans l'année la création d'un label « Égalité », sanctionnant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; la création en 2008, avec le soutien des pouvoirs publics d'un label « Diversité » délivré par l'AFNOR, sur le modèle de la norme « Égalité » déjà mentionnée. A ces initiatives principales, il faut ajouter : la « charte de la parentalité », lancée en 2008 à l'initiative de l'Oréal (paraphée aujourd'hui par nombre d'organisations y compris publiques) ; une « charte LGBT », initiée en 2013 par « L'Autre cercle », association de défense LGBT présidée par la directrice diversité de FACE (cf. *infra*). S'ajoutent une myriade de normes RSE et des dispositifs « QVT » (qualité de vie au travail) sur lesquels notre article ne porte pas en priorité.
9. Thévenot L., « Un gouvernement par les normes ; pratiques et politiques des formats d'information », in Conein, B. et Thévenot, L. (dir.), *Cognition et information en société*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1997, pp. 205-241 ; Thévenot L., « La mise en place d'un gouvernement par les normes à l'échelle européenne », in Derouet, Jean-Louis et Normand, Romuald (eds.), *L'Europe de l'éducation : entre management et politique*, Lyon, INRP, 2007, pp. 55-62.
10. *Ibid.*
11. Mallard, A., « L'écriture des normes », *Réseaux*, 18(102), 2000, pp. 37-61.
12. Lascoumes, P., & Le Galès, P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004 ; Halpern et al., (dir.), *Instrumenter l'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014.

13. Mallard, A., « L'écriture des normes », *op. cit.* ; Réseaux, « La fabrication des normes », 18(102), 2000 ; Cochoy, F., « De l'« AFNOR » à « NF », ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle », Réseaux, 18(102), 2000, pp. 63-89.
14. Thévenot, L., « Un gouvernement par les normes », *op. cit.*
15. Foucault, M., *Sécurité, territoire, population : cours au Collège de France, 1977-1978*, Paris, Hautes Études Gallimard-Seuil, 2004.
16. Dans la rationalité disciplinaire, écrit Foucault, la normalisation est la recherche d'un optimum. La normalisation disciplinaire consiste à poser d'abord un modèle considéré comme optimal, et à essayer de rendre conforme à ce modèle. Le « normal » est ce qui est capable de se conformer à cette norme. Ce qui est donc fondamental dans la normalisation disciplinaire ce n'est donc pas le normal et l'anormal, mais bien la norme : « ... c'est à cause de cela que j'aimerais mieux dire à propos des techniques disciplinaires, qu'il s'agit d'une normation, plutôt que d'une normalisation [...] C'est pour bien souligner le caractère premier et fondamental de la norme » (*id.*, p. 59). Dans la gouvernementabilité néolibérale, en revanche, centrée sur « les dispositifs de sécurité », comment normalise-t-on ? : « Dans les disciplines, on partait d'une norme, et c'est par rapport à ce dressage effectué par la norme qu'on pouvait distinguer le normal de l'anormal. Là, au contraire, on va avoir un repérage du normal et de l'anormal » (*id.*, p. 65). L'opération de normalisation consiste donc à faire jouer les unes par rapport aux autres ces différentes distributions de la normalité, « en sorte que les plus défavorables soient ramenées à celles qui sont plus favorables ». C'est le normal qui est donc premier et la norme qui s'en déduit.
17. *Id.*, p. 58.
18. *Id.*, p. 65.
19. Borraz, O., « Les Normes : instruments dépolitisés de l'action publique », in Lascoumes, P., Le Galès, P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences po, 2004.
20. Mallard, A., « L'écriture des normes », *op. cit.*
21. Borraz, O., « Les Normes : instruments dépolitisés de l'action publique », *op. cit.*
22. Cochoy, F., « De l'« AFNOR » à « NF »... », *op. cit.*
23. Kessous, in Réseaux, « La fabrication des normes », 18(102), 2000.
24. Majone, G., *La Communauté européenne : un Etat régulateur*, Paris, Montchrestien, 1996.
25. Egan, M., *Constructing a European Market. Standards, Regulations and Governance*, OUP, 2001, p. 6.
26. Selon l'AFNOR (Association française de normalisation), une norme est « un outil de politique publique qui constitue un complément de la réglementation et une référence pour l'ouverture et la transparence des marchés publics » (cité par Borraz, O., « Les Normes : instruments dépolitisés de l'action publique », *op. cit.*, p. 125)
27. *Id.*, p. 158.
28. De la Broise, P., Lamarche, T. (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Lille, Septentrion, 2006.
29. Cochoy, F., « De l'« AFNOR » à « NF »... », *op. cit.*
30. *Id.*
31. Tendance fortement accélérée par le retrait de l'État : alors qu'au début des années 1970, celui-ci participe à hauteur de 50 % du financement de l'AFNOR, sa participation n'est plus que de 20 % au début des années 2000.
32. Cochoy, F., « De l'« AFNOR » à « NF »... », *op. cit.*, p. 85.
33. *Id.*, p. 39.
34. Mallard, A., « L'écriture des normes », *op. cit.*, p. 39.
35. La loi n° 2001-420 « Nouvelles régulations économiques » (NRE) a impulsé, en effet, parmi les entreprises françaises un mouvement important de formalisation de leurs impacts sociaux et environnementaux. Le *reporting*, les chartes, parmi d'autres instruments de gestion, en constituent des supports privilégiés. Une convergence de fait opère ainsi entre RSE et diversité, appuyées sur des réseaux d'acteurs et des dispositifs similaires, sans que l'articulation des deux

concepts soit pleinement explicitée. En 2017, l'AFNOR encourage les entreprises à s'engager dans la labellisation « diversité », la présentant comme un « pont » vers les démarches RSE et un outil dans la stratégie de « développement durable ».

36. Crozier, M., Friedberg, E., *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

37. Doytcheva, M., « Intermédiaires et « opérateurs de la diversité » dans les politiques des entreprises », *Sociologies pratiques*, n° 23, 2011, pp. 57-68.

38. Voir notamment la lettre de mission du 28 mai 2004 de Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, à Claude Bébéar, qui lui instigue à « mettre en lumière les intérêts propres aux entreprises » à se saisir de ces enjeux. La réponse de ce dernier, désormais bien connue, fait de la diversité « une affaire non pas de compassion, mais d'intérêts bien compris ». Cf. Doytcheva, M., Hachimi M., « Promouvoir la diversité en entreprise : genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale », *Asylon(s)*, n° 8, juillet 2010, [En ligne].

39. Commission européenne, *Le cas commercial en faveur de la diversité*, op. cit.

40. A noter que l'on trouve ici des participations croisées avec celles du réseau Bébéar : Jean Gandois (Pechiney), qui prendra la présidence du CNPF l'année suivante, Claude Bébéar lui-même, Antoine Riboud (Danone), Antoine Guichard (Casino), l'ancien directeur du cabinet de Laurent Fabius Louis Schweitzer (Renault), mais aussi plus atypique, l'ex-secrétaire général du RPR Jérôme Monod (Lyonnaise des eaux), un ami de Jacques Chirac (Pierre Dauzier), un financier (Marc Ladreit de Lacharrière, Fimalac). Cf. http://www.lexpress.fr/informations/martine-aubry-cote-face_623956.html.

41. Doytcheva, M. (dir.), *De la lutte contre les discriminations ethno-raciales à la « promotion de la diversité »*, op., cit., p. 25.

42. Entretien Bonnel & Associés, Paris, 2008.

43. Pour reprendre les propos d'une des personnes interviewées, « candidate de la diversité » qui fait ici preuve d'une lucidité bien défailante chez les « managers » : « Est-ce qu'ils luttent contre les discriminations ? En quoi franchement ? Ok, ils ont des partenaires qui t'aident pour les CV, qui te conseillent, mais est-ce qu'ils te donnent un travail ? – non. Ils ne donnent pas de travail... Même X et Y [très grandes entreprises françaises à l'engagement emblématique], ils sont engagés pour lutter contre les discriminations, mais est-ce qu'ils ont embauché des gens ? Non. C'est bien pour eux de dire : 'on aide les étrangers ou ceux qui peuvent subir des discriminations', c'est valorisant, mais dans les faits, c'est pas du tout la même chose. Eux, ils n'embauchent personne. » Cf. Doytcheva, M., *Politiques de la diversité*, op. cit., p. 168.

44. Latour (1985), Lynch et Woolgar (1990), cités dans Mallard, A., « L'écriture des normes », op. cit., p. 42.

45. Ahmed, S., *On being included : Racism and diversity in institutional life*, Duke University Press, 2012 ; Mazouz, S., « Ni juridique, ni politique. L'anti-discrimination en pratique dans une Commission pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté », *Droit et société*, n° 86, 2014, pp. 11-32.

46. Huët, R., Cantrelle, M., « Gouvernance et acteurs privés : le cas de la lutte contre les discriminations au travail », *Développement durable et territoires*, 2006, [En ligne], p. 13.

47. Doytcheva, M., « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons Politiques*, n° 35, 2009, pp. 107-124 ; Doytcheva M., « Usages français... », op. cit.

48. Caradec, V., Doytcheva, M., *Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de la discrimination*, Université de Lille 3-DREES/MIRE, 2008.

49. « Les discriminations ethniques au travail, un tabou très français », *L'Express*, 04.02.2016 https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais_1714756.html, consulté décembre 2017.

50. En effet, plusieurs acteurs impliqués dans le mouvement de la charte gravitent au cours de cette période entre institutions privées et publiques : il en va ainsi de Laurence Méhaignerie,

d'abord associée à l'Institut Montaigne, avant de devenir en juin 2005 conseillère technique chargée de l'emploi et de l'entreprise au cabinet du ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances ; d'Alexandra Palt, responsable du pôle diversité de l'IMS jusqu'en 2006, année de son intégration à la HALDE comme directrice de la Promotion de l'Egalité.

51. Entretien avec Pascal Bernard, Président de la Commission de normalisation de l'AFNOR, 2008. Aujourd'hui encore, la signature de la charte constitue un préalable nécessaire à la labellisation.

52. « La charte de la diversité pourrait être la première étape vers la définition d'un label d'inclusivité pour valoriser les entreprises qui mettent en place des pratiques responsables pour la promotion de la diversité. » Cf. Sabeg et Méhaignerie (2004) cité dans Doytcheva, M., *De la lutte contre les discriminations...*, op. cit., p. 32.

53. Bureau de l'intégration professionnelle de la DAIC, ministère de l'Immigration et de l'identité nationale.

54. Pôle diversité, IMS.

55. Bureau de l'intégration professionnelle, DAIC, ministère de l'Immigration et de l'identité nationale.

56. Doytcheva, M. « De l'égalité professionnelle à la production de la diversité : discriminations et politiques du genre au travail », 2014, [En ligne]: <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00944834>

57. Doytcheva, M., « Réinterprétations et usages sélectifs... », op. cit.

58. Alaktiff, J., Doytcheva, M., « Normation de la diversité en entreprise : qu'en est-il des discriminations ethnoraciales ? », in *Gestion de la diversité*, Paris, Vuibert, 2018, à paraître.

59. Dans ces lignes et les suivantes, nous empruntons les principaux résultats et les grandes lignes de leur interprétation à J. Alaktiff, à partir du notre texte en collaboration (*ibid.*). Nous les reprenons ici avec son aimable autorisation.

60. Mallard, A., « L'écriture des normes », op. cit.

61. L'obtention du label est payante en effet pour l'entreprise, qui rémunère l'organisme de certification (AFNOR) pour la procédure d'audit, ainsi que pour les suivantes, réalisées à intervalle de quatre ans afin de confirmer la détention du label.

62. Alaktiff, J., Doytcheva, M., « Normation de la diversité en entreprise... », op. cit.

63. « État des lieux » (pour les entreprises labellisées et conséquences du label à l'échelle des équipes) ; « Audit » (analyse des problématiques des audits initiaux et de renouvellement) ; « Évaluation des risques de discrimination » ; « Multiplicité des normes, labels et certifications » (question de l'aménagement du label) ; « Adaptation du cahier des charges au renouvellement » (*ibid.*).

64. *Ibid.*

65. De composition multipartite (représentants de l'État issus des ministères de l'Intérieur, du Travail et de la Ville ; syndicats d'employés et d'employeurs ; un collège d'« experts » nommés par l'ANDRH), celle-ci se veut garante des « bonnes pratiques » et de la légitimité du label. Son travail est l'objet de critiques par les entreprises labellisées, qui soulignent les « frustrations » générées par le passage en commission, alors même que les auditeurs savent se montrer compréhensifs. La demande des entreprises dans le groupe de travail consiste donc à faire lever cette dernière barrière que constitue la commission, afin que puissent se déployer en toute liberté leurs envies de « faire des challenges » (voir aussi *infra*).

66. Les entreprises soulignent aussi l'absence de compétence spécifique des auditeurs : dans la plupart des cas il s'agit d'auditeurs « qualité » qui n'ont pas de connaissance sur le sujet. L'audit se déroule alors de manière formelle et consiste simplement à vérifier que l'ensemble des pièces ont été réunies et les plans d'action validés.

67. De la Broise, P., Lamarche, T. (dir.), *Responsabilité sociale*, op. cit.

68. Alaktiff, J., Doytcheva, M., « Normation de la diversité en entreprise... », op. cit.

69. Rapport non public.

70. Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, en charge de la dynamisation du label diversité : <http://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/discours/article/remise-du-label-diversite> (consulté octobre 2017)

71. De la Broise, P., Lamarche, T. (dir.), *Responsabilité sociale*, op. cit., p. 17.

72. Doytcheva, M. « Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit », *Les Cahiers de la LCD*, n° 6, 2018, pp. 13-35 ; Médard Inghilterra, R., « Face à la fragmentation matérielle et formelle, plaider la consolidation du droit antidiscriminatoire en France », *Les Cahiers de la LCD*, n° 6, 2018, pp. 37-55.

73. Edelman, L. B. et al., « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », op. cit. Edelman, L. B., *Working law : Courts, corporations, and symbolic civil rights*, University of Chicago Press, 2016.

74. Berrey, E. C., Nelson, R. L., Nielsen, L.B., *Rights on trial. How workplace discrimination law perpetuates inequality*, Chicago, UCP, 2017. Voir aussi : Sperino, S., Thomas, S., *How America's courts undermine discrimination law*, OUP, 2017.

75. Pour une analyse des avancées et des freins qui demeurent à l'action en justice en France, on se référera à : FIND, *La lutte contre les discriminations à l'épreuve de son efficacité. Les obstacles à la reconnaissance juridique des discriminations*, Mission de recherche « Droit et Justice », Université Paris X, 2016 [En ligne] ; Bossu, B. (dir.), *Les discriminations dans les relations de travail devant les cours d'appel. La réalisation contentieuse d'un droit fondamental*, Mission de recherche « Droit et Justice », Université de Lille 2, 2014 [En ligne] ; Serverin E., Guiomard F., *Des revendications des salariés en matière de discriminations et d'égalité. Les enseignements d'un échantillon d'arrêt extrait de la base JURICA (2007-2010)*, GIP Justice, Paris X, 2013 [En ligne].

76. Helly, D., Doytcheva, M., « La Discrimination et la pluralité culturelle. Des objets de rhétorique des années 2000 en France », *Journal of International Migration and Integration*, 12(4), 2011, pp. 391-409

77. Chavy, F, Postel, N., Sobel, R., Cazal, D., *La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?* Lille, Septentrion, 2011.

RÉSUMÉS

Le passage de l'antidiscrimination à la diversité fait l'objet ces dernières années d'une abondante littérature internationale en sciences sociales. Cet article propose de le repenser, à tout le moins en ce qui concerne le cas français, au prisme de la substitution d'un référentiel normatif juridique par une « norme de qualité » technique : promue via prix et trophées, codifiée par des chartes, et désormais certifiée par un label « Diversité ». Par la mise en perspective socio-historique et l'ethnographie en situation des stratégies d'action, l'article invite à repenser de manière critique les rapports entre règle de droit, normativité juridique et régulation négociée, marchande, économique. Plus qu'elle ne procède d'une « managérialisation » ou d'une « internalisation » de la première, la *normalisation* au sens de Michel Foucault, en apparence « technique », tend à subvertir la normativité intrinsèque de la règle et de l'ordre juridiques, en érigeant la loi du marché en Loi qui doit supplanter l'ensemble des aspects de la vie en société. Nous examinons en particulier l'incidence de ces processus en matière de lutte contre les discriminations et de stratégies de diversité, notamment sur le lieu de travail.

In the last decades, the transition operated from antidiscrimination statutes and policies towards a diversity management has been the subject of extensive social sciences literature. This article aims to reassess this transition in the French context, insisting on the shift from a legal normative framework to technical “quality standards”. This substitution operates through several awards, “diversity”, “equality”, “LGBT” charters or labels. The article is embedded in a socio-historical perspective on the case study of two of them: the diversity charter and the same named label, implemented by many corporate actors in France. It offers a critical analysis of the relationship between norms, legal normativity and negotiated or market-oriented rules, so called “smart regulations”. Following Michel Foucault’s conception of *normalization*, the author argue that these latter aren’t just a “managerialization” or an “endogenization” of the law, but a seemingly “technical” process, which subverts its intrinsic normativity, by erecting marketplace rationale and a subsequent notion of “normality” as an overwhelming organizational rule. The impact of this process on antidiscrimination law and diversity strategies in the workplace deserves a very specific attention

INDEX

Mots-clés : Norme, normalisation, normativité, charte de la diversité, label de la diversité, discrimination, politique antidiscriminatoire, droit antidiscriminatoire, travail, entreprises

AUTEUR

MILENA DOYTCHIEVA

Maîtresse de conférences en sociologie HDR à l'Université de Lille, membre du CeRIES (Centre de recherche Individus Épreuves Sociétés)