

Master 2 Recherche
« Expertise-Intervention sur l'Emploi et les Ressources Humaines »

Le traitement du critère de l'orientation
sexuelle dans les politiques « diversité »

Quelles approches, pour quels résultats ?

LITZLER François

Mémoire soutenu le 26 septembre 2012

Sous la co-direction de :

M. BAUDRY Bernard, Professeur des Universités à l'Université Lumière Lyon 2
M. FALCOZ Christophe, Professeur Associé à l'IAE Lyon

Remerciements

Je tenais à remercier M. Christophe Falcoz qui a accepté de me diriger dans ce travail de mémoire. Je le remercie également pour m'avoir fait participer à différents événements sur la question de l'orientation sexuelle en entreprise et pour m'avoir permis d'entrer en contact avec des professionnels. Je le remercie enfin pour les conseils et remarques qu'il a pu me donner tout au long de mon travail.

Je tenais à remercier également M. Bernard Baudry pour les enseignements qu'il m'a dispensé aussi bien lors de ma quatrième année à Sciences Po Lyon que cette année au sein du Master 2 EIERH. Je le remercie aussi pour avoir accepté le principe d'une co-direction avec M. Falcoz.

Je remercie tout mon entourage, famille et amis pour leur soutien au cours de ces six derniers mois. Mes pensées vont tout particulièrement à Fanny, pour les longues heures passées au téléphone à essayer de me distraire ; à Martine, pour les journées à la bibliothèque où l'on essayait de se soutenir mutuellement ; et enfin à ma mère pour le travail de relecture qu'elle a effectué.

Sommaire

Introduction

Partie 1 : Du concept d'égalité à celui de diversité

Chapitre 1 : Penser la diversité à partir de l'égalité et de la lutte contre les discriminations en France et aux Etats-Unis : deux philosophies distinctes

Chapitre 2 : Egalité, Lutte contre les discriminations, Diversité. Trois notions synonymes, complémentaires ou concurrentes ?

Partie 2 : L'orientation sexuelle, une dimension oubliée parmi les critères de la loi du 16 novembre 2001

Chapitre 1 : L'orientation sexuelle, un stigmate invisible au cadre juridique mal assuré

Chapitre 2 : L'orientation qui peine à s'exprimer dans un environnement hétéronormé

Partie 3 : Les différents types de politiques de diversité mis en œuvre dans quinze entreprises et leur influence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle

Chapitre 1 : Méthodologie des entretiens

Chapitre 2 : La diversité vue par ses praticiens

Chapitre 3 : Analyse des politiques E-D-D des entreprises interrogées

Chapitre 4 Le critère de l'orientation sexuelle au sein de ces politiques

Chapitre 5 : Analyse croisée du type politique E-D-D mis en œuvre et le traitement de l'orientation sexuelle

Conclusion

Bibliographie

Table des matières

Introduction

L'orientation sexuelle, un sujet d'actualité ...

Depuis le 1^{er} septembre 2012, l'entreprise SFR accorde un congé de parentalité de 11 jours à ses salariés homosexuels qui viennent d'être parents, au même titre que les salariés hétérosexuels. Cette décision avait été annoncée en février dernier par la directrice des ressources humaines dans un article du Figaro. Accorder un tel droit à des parents homosexuels est une première en France et constitue une avancée majeure. En effet, à l'heure actuelle, la loi française ne reconnaît pas l'adoption par les couples homosexuels. Ainsi, si un couple homosexuel adopte un enfant, seul le parent adoptant a le droit un congé dont le coût est pris en charge par la Sécurité Sociale. Le « deuxième parent », n'étant pas reconnu comme tel aux yeux de la loi, ne peut bénéficier de mesure de ce type. En agissant de la sorte, cette entreprise précède les réformes annoncées par le Président : l'ouverture du droit au mariage et à l'adoption pour les couples homosexuels dont la loi devrait être votée au courant du premier semestre 2013.

Le débat sur l'homoparentalité, au cœur de l'actualité, a donc des implications dans la vie de l'entreprise. Si la voie choisie par SFR va dans le sens de l'ouverture à de nouveaux droits, cela n'est pas le cas de toutes les organisations. Par exemple, en janvier 2012, une femme policier s'est vue refuser un congé de naissance de trois jours, suite à la naissance des jumeaux mis au monde par sa compagne. Cette décision de la hiérarchie avait suscité l'émoi de l'association de policiers LGBT « Flag » qui redoutait d'autres conséquences, par exemple le risque de se voir refuser un jour de congé pour soigner un enfant.

Ainsi, nous pouvons voir que cette année la question et les débats sur une meilleure prise en compte de la situation des personnes homosexuelles en entreprise sont particulièrement présents.

Cet intérêt pour une meilleure prise en compte des personnes LGBT – lesbiennes, gays, bisexuels, transsexuels – commence à émerger dans le monde de l'entreprise. En effet, des études sur les salariés homosexuels commencent à être conduites depuis quelques années¹ en France. Une étude sur l'homophobie en entreprise, écrite par Christophe Falcoz, a été

¹ L'ensemble des études citées ci-après sont en bibliographie, à la fin de notre étude

publiée en 2008. La même année, la région Bretagne produisait une enquête contre l'homophobie au travail. Au printemps 2012, le Défenseur des Droits a conduit un état des lieux sur la prise en compte des droits des personnes LGBT en entreprise. Des documents sur le traitement de l'orientation sexuelle en entreprises sont produits par diverses associations. L'association L'Autre Cercle² publie régulièrement des Livres Blancs et IMS-Entreprendre pour la Cité vient de publier un guide pratique sur l'orientation sexuelle en entreprise. Cette thématique fait de plus en plus l'objet d'articles dans les revues scientifiques d'économie ou de gestion. Enfin, cet intérêt pour cette question se manifeste par l'organisation de colloques auxquels participent les praticiens des ressources humaines. Ainsi, un séminaire, organisé par IMS-Entreprendre pour la Cité, s'est tenu le 9 février 2012 à l'Hôtel de Ville de Paris réunissant plus d'une soixantaine de DRH, une première.

La France prend doucement le chemin pris par les Etats-Unis avec un retard certain. En effet, les premières études et enquêtes américaines sur la situation des salariés homosexuels au travail datent du milieu des années 1990.

...qui concerne directement les salariés LGBT ...

Ces études permettent de mettre en lumière les difficultés qu'éprouvent les salariés homosexuels dans leur relation d'emploi, notamment celle de révéler leur orientation sexuelle dans l'entreprise. L'octroi d'un congé de parentalité par SFR constitue une avancée majeure. Néanmoins, la présidente de l'association de salariés LGBT ne manque pas de rappeler que seulement deux personnes ont manifesté leur intention d'en bénéficier³. Ainsi, il existe, selon elle, une grande réticence chez les salariés à se dévoiler, par craintes de conséquences négatives sur leur carrière.

Ces difficultés ressenties par les salariés homosexuels sont également évoquées dans le rapport annuel de l'association SOS Homophobie. Dans le rapport de 2012, le lieu de travail occupe la deuxième place des espaces où se manifestent des actes homophobes (SOS Homophobie, 2012). Depuis 2004, il faut noter que le travail a toujours été dans le trio de têtes des contextes où s'exprime le plus l'homophobie. Elle se manifeste notamment par des insultes, des situations de rejet ou d'ignorance, ou bien encore des cas de discriminations ou

² Association œuvrant pour la prise en compte et la défense du critère de l'orientation sexuelle en entreprise

³ PERINEL Q., « Un congé de parentalité pour les homosexuels chez SFR », dans *Le Figaro* du 31 août 2012 [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/emploi/2012/08/31/09005-20120831ARTFIG00590-un-conge-de-parentalite-pour-les-homosexuels-chez-sfr.php> [consulté le 04/09/12]

de harcèlement. Plus de 200 signalements d'actes homophobes ont été recensés en 2011, soit une hausse de plus de 30 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse est expliquée en comme étant une volonté des victimes de sortir de la loi du silence.

D'autres enquêtes font le même constat. L'étude menée par l'association L'Autre Cercle publiée en 2011⁴ met en avant que 20 % des salariés LGBT considère leur entreprise comme un milieu hostile. Il est également avancé que plus de deux-tiers des salariés cachent leur orientation sexuelle au travail car ils anticipent des conséquences négatives sur leur carrière. Enfin, plus d'un quart des salariés LGBT disent avoir été victimes ou témoins d'actes discriminatoires. Cette étude révèle le peu d'implication de la part des directions d'entreprise concernant ce sujet. En effet, dans près de neuf cas sur dix, un comportement discriminatoire ne donne lieu à aucune sanction. De plus, près du tiers des entreprises n'accordent pas de droits aux salariés LGBT pacsés.

Ces obstacles, constitutifs de situations de mal-être au travail, peuvent parfois avoir des conséquences dramatiques. Le suicide du directeur de la Fnac de Clermont-Ferrand, en juin 2011, en est une preuve. Ce dernier évoquait dans le mot laissé, les difficultés qu'il rencontrait avec sa hiérarchie depuis qu'il entretenait une relation avec un homme.

Enfin, nous pouvons évoquer les résultats d'une étude parue dans Libération le 20 juin 2012 conduite par deux chercheurs, Thierry Laurent et Ferhat Mihoubi, de l'Université d'Evry-Val d'Essonne. Cette enquête a permis de révéler que les personnes homosexuels ont une probabilité deux fois plus élevée de connaître une situation de chômage. Cet état de fait ne s'explique pas nécessairement par une discrimination à l'embauche. Le facteur le plus déterminant, selon ces deux chercheurs, est le taux de turn-over qui est de fois plus important chez les salariés homosexuels que chez les salariés hétérosexuels. Les auteurs avancent comme explication la recherche, par ces individus, d'une entreprise « gay-friendly » où ils puissent s'exprimer sans crainte. Nous observons ainsi que les salariés homosexuels peuvent être considérés comme une « population à risque », en matière d'emploi : ils sont plus exposés au chômage et ont plus de difficultés à trouver une entreprise qui leur assure un certain bien-être au travail.

⁴ L'Autre Cercle, 2011, La vie des LGBT au travail en 2011, 4p [en ligne]. Disponible sur : http://www.autrecercle.org/Portal_Upload/Files/Travaux/SondageAutreCercle-LGBTauTravail_10fev11_web.pdf [consulté le 04/09/12]

...qui peine à être pris en compte par les politiques d'entreprise.

L'Autre Cercle, en partenariat avec l'Institut Randstad, a développé un outil de mesure de prise en compte du critère de l'orientation sexuelle dans les politiques « diversité » d'entreprises. L'objectif est de donner un outil aux firmes afin qu'elles puissent faire un état des lieux de leurs actions et voir comment elles peuvent les améliorer. Les premiers résultats obtenus pour vingt-six entreprises ont été rendus publics, en décembre 2011. Les entreprises ont exprimé leur grande difficulté à traiter ce sujet. Plus d'une sur deux ne communique pas sur les discriminations subies par les salariés LGBT, notamment parce que ce critère est perçu comme relevant de la vie privée. Or, les difficultés qu'éprouvent les salariés homosexuels nous montrent qu'il est difficile pour les entreprises de continuer à justifier qu'il s'agit d'un sujet qui ne les concerne pas. De plus, et cela a déjà été démontré, il est assez illusoire de penser qu'il est possible de séparer de manière étanche vie privée et vie professionnelle. Les échanges avec les collègues à la machine à café ou à la pause-déjeuner, les repas d'affaires ou les réceptions sont autant de moments où la vie privée d'un individu peut être exposée.

Mener un travail sur l'orientation sexuelle nous semble donc être d'un intérêt certain. Il s'agit d'un sujet qui émerge et qui fait l'objet de plus en plus d'actualité. L'évolution possible des droits, annoncée par le gouvernement, aura des répercussions dans la vie des entreprises, qui seront obligées de s'aligner sur les dispositions légales. De plus, il s'agit d'un vrai sujet de ressources humaines quand on observe les conséquences et les difficultés qu'ont les salariés homosexuels à gérer leur identité au travail. Enfin, ce sujet suscite un intérêt d'autant plus important que les entreprises éprouvent des difficultés certaines à percevoir tous les enjeux et à prendre vraiment en compte ce critère, qui fait pourtant partie des dix-huit de la loi du 16 novembre 2001 sur la lutte contre les discriminations.

Les entreprises et la mise en place de politiques diversité

Les entreprises, de part des obligations légales de plus en plus importantes, se lancent dans des programmes d'égalité professionnelle et de promotion de la diversité. Cette dernière s'opère dans le cadre de processus de labellisation, nous évoquerons ces labels de manière plus détaillée dans la première partie de notre développement, et la mise en place de

politiques « diversité ». C'est à travers elles que les entreprises peuvent traiter la question de l'orientation sexuelle sur le lieu de travail.

Etudier ces politiques « diversité » nous oblige à mobiliser un nouveau champ du management, le « management de la diversité ». Les théories qui s'y rattachent ont été pensées aux Etats-Unis, dès la fin des années 1980 avant d'être exportées en Europe, à la fin des années 1990.

L'intérêt qu'a suscité cette discipline chez les entreprises française est assez compréhensible. L'arrivée des théories du management de la diversité coïncide avec la découverte des phénomènes discriminatoires, notamment ceux liés à l'origine et l'appartenance à une ethnie, par la classe politique. En réponse à ces questions, s'est mis en place tout un arsenal législatif visant à protéger ces minorités. Les entreprises ont donc dû répondre à ces injonctions de l'Etat. Progressivement le terme de « diversité » est apparu dans le discours des hommes politiques qui cherchaient les moyens de la promouvoir au sein de la société française. L'Union Européenne a également eu un rôle important, comme nous le verrons dans notre développement.

La diversité est devenue une notion « à la mode » mais il n'est pas toujours facile de comprendre quels concepts ont en tête les personnes qui emploient ce terme.

Cette difficulté se retrouve également dans les politiques « diversité » mises en place par les entreprises. En effet, ces dernières sont un mélange des concepts d'égalité, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Ainsi, le terme de « politique diversité » nous semble être trop général, car il ne rend pas nécessairement compte de l'intrication entre ces trois notions. Nous emprunterons donc à Christophe Falcoz l'emploi du terme de « politique E-D-D », pour politique Egalité, lutte contre les Discriminations, Diversité.

Notre travail consiste également à analyser les différents types de politiques E-D-D qui peuvent exister. Nous chercherons à voir la manière dont les concepts d'égalité, de lutte contre les discriminations, de la diversité sont coexistants au sein de ces politiques. Nous nous demanderons s'il n'est pas possible de faire émerger différents types de politiques « diversité », s'il n'existe pas différentes approches dans la manière de promouvoir la diversité en entreprise.

Problématique et annonce de plan

Une entreprise qui traite le critère de l'orientation sexuelle va le faire à travers une politique E-D-D. Les difficultés qu'ont les salariés homosexuels à connaître une situation de bien-être au travail sont démontrées. De plus, il semble que ce critère soit souvent mis de côté par les entreprises. Néanmoins, nous savons que certaines d'entre elles mènent un travail de fond sur ce sujet.

Parallèlement, la notion de diversité ne semble pas totalement appréhendée par les entreprises. Leurs politiques E-D-D lient entre eux différents concepts. Cela nous pousse à nous interroger sur les différentes approches qui pourraient exister en matière de politiques E-D-D.

Notre étude cherche donc à analyser comment les différentes politiques d'E-E-O traitent, ou ne traitent pas, la question de l'orientation sexuelle. Nous nous questionnerons sur la manière dont ce critère est coordonné aux actions et aux pratiques des entreprises ayant entrepris un travail sur la diversité en entreprise. Nous nous interrogerons sur le fait qu'il puisse exister une approche de politique d'E-D-D qui permette à une meilleure prise en compte des attentes et des problématiques rencontrées par les salariés homosexuels.

L'objectif de notre travail sera ainsi d'observer dans quelles mesures les différentes approches en matière de politique E-D-D, mentionnant l'orientation sexuelle, conduisent-elles à un traitement différent du critère ?

Pour répondre à toutes ces questions nous opérerons un raisonnement en trois temps.

Dans une première partie, nous nous arrêterons sur les différentes approches qui existent en matière de politique d'E-D-D. Nous allons procéder, dans un premier chapitre, à une présentation historique de l'émergence du management de la diversité aux Etats-Unis et en France. Nous verrons qu'Outre-Atlantique, cela a débuté dès les années 1960 et le mouvement des Droits Civiques. L'administration démocrate de l'époque a favorisé l'émergence de programmes *d'Equal Employment Opportunities* (EEO) auxquels se sont ajoutés par la suite des mesures *d'Affirmative Action* (AA). L'objectif de ces mesures est d'assurer une meilleure insertion aux « catégories protégées » sur le marché du travail. Ces mesures ont fonctionné jusqu'à la fin des années 1980 malgré les tentatives de

l'administration reaganienne d'y mettre fin. A cette époque, les premières limites de ces politiques sont énoncées et une nouvelle rhétorique se met en place, celle du « management de la diversité ». Il ne s'agit pas véritablement d'une remise en cause de la finalité de ces mesures ni même leur contenu. C'est la rhétorique sur la justification de tels programmes qui va être modifiée : d'une justification éthique, s'opère glissement vers une justification économique. La diversité en entreprise devient ainsi un enjeu stratégique pour les firmes, source de performance économique. En France, le « management de la diversité » est intimement lié au début du combat pour la lutte des phénomènes discriminatoires. L'Union Européenne a elle-aussi exercé une influence. L'émergence de la discipline reste, néanmoins, le fait d'acteurs privés comme l'Institut Montaigne. S'en est suivi la mise en place d'une Charte de la Diversité et de deux labels – Label Egalité et le Label Diversité. A travers ces deux historiques, nous constaterons que diversité, égalité et lutte contre les discriminations étaient des concepts intimement liés. Nous avons donc cherché à savoir comment ils étaient coordonnés dans les politiques d'entreprise et s'ils relevaient des mêmes logiques. Dans un second chapitre, nous verrons les différentes logiques qui existent en matière d'égalité, trois types d'égalité peuvent être mis en avant. Chacun de ces types se rapproche d'un type de politique d'E-D-D. Nous évoquerons ensuite le concept de diversité et les critiques dont il peut faire l'objet. Ces éléments nous permettront de proposer une typologie de politique d'E-D-D : les politiques de types « égalité », les politiques de type « lutte contre les discriminations » et enfin les politiques de type « diversité ».

Dans une seconde partie, nous attarderons sur le critère de l'orientation sexuelle et ses spécificités. Nous verrons dans un premier chapitre qu'il s'agit d'un stigmat invisible dont le cadre juridique est mal assuré. Nous présenterons les travaux de Goffman sur les minorités invisibles et la délicate question du dévoilement. Ensuite nous démontrerons qu'assurer l'égalité des droits et l'égalité de traitement n'est pas suffisant si ces minorités ne peuvent pas s'exprimer. Nous verrons dans un second temps le cadre juridique qui existe pour ce critère et que la protection qu'il assure est récente. Un mouvement de dépénalisation de l'homosexualité, en 1982 a abouti à la reconnaissance des « mœurs » comme motif de discrimination en matière d'emploi, en 1985. Sous l'impulsion de l'Union Européenne, une étape supplémentaire a été franchie avec la création de la notion « d'orientation sexuelle » et l'affirmation du principe de non-discrimination en vertu de ce critère. Elle se retrouve le Traité d'Amsterdam et dans la directive du 27 octobre 2000. Cette notion a ensuite été introduite dans le droit français par la loi du 16 novembre 2001 et coexiste toujours avec celle

plus ancienne et plus ambiguë de « mœurs », ce qui n'est pas sans provoquer certains débats. Dans un second chapitre, nous verrons qu'en entreprise ce critère était souvent oublié dans les actions que ces dernières peuvent mener. Nous avons énoncé les « idées reçues » que peuvent avoir les entreprises sur le fait de ne pas avoir à s'occuper de cette question. L'invisibilité du critère et le fait qu'il relèverait de la vie privée sont les arguments qui sont le plus souvent avancés. De plus, nous avons montré que l'entreprise était un milieu « hostile » pour l'expression d'un tel critère, car l'hétérosexisme et la virilité sont encore très présents. Cela nous amène à évoquer les difficultés qu'ont les salariés LGBT à gérer leur identité au travail et des stratégies qu'ils mettent en place pour éviter d'être discriminés. En effet, en plus du ressenti de certains phénomènes discriminatoires, une étude a pu montrer qu'en France il existe une discrimination salariale dont sont victimes les salariés homosexuels.

Dans un troisième temps, nous procéderons à une analyse d'entretiens menés auprès de quinze entreprises. Après avoir présenté la méthodologie adoptée dans la conduite de ces entretiens, nous analyserons la représentation qu'ont les praticiens de la diversité de cette dernière. Ensuite, l'objectif sera de caractériser leur politique d'E-D-D selon la proposition de typologie construite à la fin de la première partie. Nous chercherons également à classer ces entreprises selon le traitement qu'elles réservent au critère de l'orientation sexuelle. Une fois ce travail réalisé nous aurons donc deux classements. Nous croiserons alors ces résultats afin de répondre à notre problématique de départ.

Partie 1 : Du concept d'égalité à celui de diversité

On entend souvent parler dans les entreprises de politique « égalité » ou de politique « diversité » qui ont comme finalité annoncée la lutte contre les discriminations et l'affirmation du principe d'égalité. Si les annonces sont assez claires, il n'en est pas toujours de même pour les pratiques et les actions qui sont déployées. Ainsi cette première partie se propose de clarifier les concepts « d'égalité », de « lutte contre les discriminations » et de « diversité ». Dans un premier temps, il s'agira de faire un historique des réglementations, des pratiques d'entreprises mises en œuvre depuis plus de quarante ans et de montrer comment ces mesures en faveur de l'égalité ont fait émerger le concept de diversité. Dans un second temps, nous questionnerons ces trois concepts et essaierons de voir comment il est possible (ou non) de passer de l'un à l'autre.

Chapitre 1 : Penser la diversité à partir de l'égalité et de la lutte contre les discriminations en France et aux Etats-Unis : deux philosophies distinctes

L'objectif affiché dans ce chapitre est de montrer comment le concept « management de la diversité » a réussi à émerger à la fin des années 1980 aux Etats-Unis. Il s'agit pour nous de présenter les évolutions qui ont eu lieu depuis les années 1960 en Amérique du Nord sans oublier de présenter comment l'Europe et la France ont cherché à s'approprier cette tendance en l'adaptant à leur contexte.

1. Le management de la diversité aux Etats-Unis ou la « managérialisation du droit »⁵

1.1. A la recherche de l'égalité professionnelle suite au Mouvement des Droits Civiques

1.1.1. La difficile mise en place des premiers programmes d’Affirmative Actions et d’Equal Employment Opportunity

Comme le souligne Anne-François Bender (2007), la recherche d’une égalité de traitement aux Etats-Unis remonte aux années 1960. En 1954, la Cour Suprême met fin à la doctrine de *Separate but Equal*⁶ qui avait instauré le régime de ségrégation aux Etats-Unis. Les années 1960 sont marquées par le Mouvement des Droits Civiques et la volonté de la population afro-américaine de mettre définitivement fin aux discriminations dont elle a pu être victime pendant 60 ans (Kelly, Dobbin, 1998).

L’Administration américaine va prendre en compte ces revendications. En 1961, le Kennedy’s Executive Order 10925 puis en 1965 le Johnson’s Executive Order 11242 prévoient de mettre en place des programmes d’*affirmative actions* (AA) pour mettre fin aux discriminations fondées sur l’origine ethnique et la couleur de la peau dans les entreprises signataires d’un contrat avec l’Etat Fédéral (Kelly, Dobbin, 1998 ; Van de Walle, Mordret, 2008). En 1967, les femmes vont être intégrées à ces programmes en faisant partie du « groupe des désavantagés »⁷ (*disadvantaged group*). Il est prévu, pour les entreprises qui ne cherchent pas à mettre fin aux discriminations ayant lieu en leur sein, de rompre les contrats qu’elles ont conclus avec l’Etat Fédéral et d’être exclues des futurs appels d’offres (Kelly, Dobbin, 1998).

Le Civil Right Act de 1964 à son titre 7 rend illégal toute discrimination dans l’emploi. Cette mesure va concerner toutes les entreprises américaines (Bender, 2007). Les employeurs se voient contraints de mettre en place des programmes d’égalité des chances (Equal Employment Opportunity – EEO) pour les catégories protégées afin de prévenir toute discrimination à leur rencontre.

⁵ Terme repris par Laure Bereni et Vincent-Arnaud Chappe dans leur article « La discrimination, de la qualification juridique à l’outil sociologique » (2011), à partir de l’article de Edelman, Fuller, Mara-Drita, 2001, « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law » *American Journal of Sociology*, 106, p.1598-1641

⁶ Arrêt *Brown v. Board of Education of Topeka*, 347 U.S. 483

⁷ Executive Order 11375 de 1967 (Kelly, Dobbin, 1967)

Très vite, il a été souligné que les mesures d'EEO ne suffisent pas, à elles seules, pour parvenir à une égalité dans les faits (Bender, 2007). C'est pour cela que l'Executive Order 11242 évoque la mise en place d'*affirmative actions* mais il ne définit ni le terme, ni la manière dont ces dernières doivent être déployées. Kelly et Dobbin concluent donc que pendant toute cette décennie peu de changements vont avoir lieu et que « seuls 4 % des employeurs ont mis en place un service chargé des programmes EEO/AA et seuls 20 % ont établi des politiques d'EEO/AA » au début des années 1970 (1998, p.964).

Les mesures d'AA répondent à une vision « radicale » de l'égalité car, comme le souligne Anne-Françoise Bender, « la discrimination est socialement construite » (2007, p.216) et la société est totalement imprégnée de stéréotypes sur les minorités. Ainsi, sur le plan professionnel, l'évaluation des compétences ne peut pas être effectuée de manière impartiale. En se basant sur les travaux de Kirton et Green (2005), l'auteure conclue qu'à l'époque, il a été établi que seule « une action volontariste peut conduire à une meilleure présence des minorités » (2007, p.216).

1.1.2. *Les années 1970 ou l'expansion des mesures d'EEO/AA dans les entreprises américaines.*

Les émeutes de Détroit en 1967 constituent une étape supplémentaire dans la mise en place des mesures d'AA. Suite à ces événements un plan est lancé à Philadelphie qui oblige les entreprises souhaitant traiter avec l'Etat Fédéral d'avoir dans leur registre du personnel « un nombre de membres des minorités semblable à leur pourcentage dans leur marché du travail local » (Bender, 2007). La définition d'*affirmative actions* devient plus claire car elle passe par la fixation d'objectifs chiffrés. Ce plan lancé à Détroit va être étendu en 1971 à 44 zones métropolitaines (Bender, 2007 ; Van de Walle, Mordret, 2008).

Les contraintes légales se durcissent pour les employeurs puisqu'à la fin de l'année 1971, ces derniers se voient dans l'obligation de rédiger un rapport faisant état de la composition de leur main d'œuvre. Ils doivent détailler les actions envisagées pour remédier aux inégalités qui existent. Cette obligation est étendue aux patrons de petites entreprises. Ainsi, au début des années 1970, 80 % des entreprises américaines seraient soumises aux lois d'AA (Kelly, Dobbin, 1998).

La contrainte légale sur les employeurs continue de s'accroître avec la décision de la Cour Suprême, en 1971, de reconnaître le principe de discrimination indirecte⁸ (Kelly, Dobbin, 1998 ; Bender, 2007 ; Van de Walle, Mordret, 2008). En 1972, est adopté l'Equal Employment Opportunity Act (Kelly, Dobbin, 1998 ; Bender, 2008).

Sous cette pression législative, les employeurs se sentent beaucoup plus concernés par la lutte contre les discriminations et expérimentent de nombreuses politiques pour se mettre en conformité avec la loi. Un nombre plus important de ressources est alloué à leur politique d'EEO/AA – moyens financiers, humains (Kelly, Dobbin, 1998). Ainsi près de 80 % des entreprises américaines ont une politique d'EEO en 1976 (Bureau of National Affairs, cité par Kelly et Dobbin). La plupart d'entre elles poursuivent des objectifs en termes de recrutement, même si les quotas sont interdits par la législation fédérale depuis le début des années 1970. Or, seul un faible pourcentage de ces politiques inclut des objectifs en termes de formation et de promotion en interne des minorités (Kelly, Dobbin, 1998).

En un peu moins de vingt ans s'opère une véritable évolution en termes d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations. Pendant dix ans, les premières contraintes légales ont été suivies de peu d'effets dans les entreprises américaines. A partir des années 1970, le durcissement de la législation et son expansion à la quasi-totalité des entreprises américaines les forcent à saisir pleinement de la question. Cependant, le changement dans les pratiques d'entreprises, avec notamment la mise en place de programmes d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations, est une réponse à une législation nouvelle et à l'objectif de prévenir des poursuites juridiques. En effet, il s'agit avant tout d'éviter des coûts pour l'entreprise. Ils peuvent être financiers, les dommages et intérêts que l'entreprise devrait verser à une personne victime de discrimination, ou bien alors liée à la réputation de la firme, un procès aurait pour effet de nuire gravement à son image. Landrieux-Kartochian (2007) avance que les entreprises se trouvent confronter à une gestion des risques juridiques.

Un véritable arsenal juridique pour l'égalité professionnelle et la prise en compte des minorités a été mis en place en un peu plus de quinze ans aux Etats-Unis. Les entreprises contractant avec l'Etat ont du se mettre en conformité avec cette législation. Le début des années 1980 et l'arrivée des conservateurs au pouvoir va sensiblement modifier le contexte

⁸ la discrimination indirecte « se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage pour une catégorie de personne » (Edin, Hammouche, 2011, p. 23)

américain, mais les conséquences de ce changement ne seront pas celles qui étaient escomptées.

1.2. La remise en cause des programmes d'EEO/AA et l'avènement du management de la diversité

1.2.1. Des limites que l'EEO/AA n'a pas réussi à surmonter

Le bilan des politiques EEO/AA est mitigé. En effet, sous la pression des lois auxquelles elles sont soumises, les entreprises ont mis en place des politiques ayant permis une plus grande représentativité des femmes et des minorités ethniques dans les emplois intermédiaires (Bender, 2007 ; Van De Walle, Mordret, 2008). Néanmoins, une part des individus issus de ces minorités n'a pas bénéficié de ces mesures et les inégalités sociales se sont creusées dans la population noire. Anne-Françoise Bender le souligne dans son chapitre en citant G.Calvès qui rappelle que « l'AA n'est pas une politique sociale de redistribution mais qu'elle a vocation à permettre le rattrapage d'un groupe social ayant souffert de discrimination » (Bender, 2007, p.219).

L'application de ces politiques dans les entreprises et les conséquences qui en ont découlé ont également été critiquées. En effet, introduire des objectifs de recrutement en fonction de la « race » ou du « sexe » est contraire au principe même d'égalité de traitement (Bender, 2007). Les stéréotypes et les représentations négatives associées à ces minorités n'ont pas été effacés. Au contraire, les bénéficiaires des politiques d'EEO/AA ont été davantage stigmatisés de part le traitement différencié dont ils faisaient l'objet, entraînant une dévalorisation de leurs compétences. Ainsi, leur intégration dans l'entreprise n'a pas été facilitée et des discours du type « il fallait une femme » se sont développés (Bender, 2007 ; Van De Walle, Mordret, 2008). Des phénomènes de résistance ont émergé dans les firmes. Anne-Françoise Bender (2007) évoque le *tokenism* qui consiste à mettre en place une « personne-alibi » pour créer une fausse apparence d'inclusion. Des salariés issus de la « majorité blanche » ont également porté plainte pour *reverse discrimination* estimant être lésés par l'intégration à un poste d'une personnalité issue d'une minorité.

1.2.2. Une administration reaganienne qui tente de freiner les politiques d'EEO/AA mais qui ne décourage pas les entreprises pour autant

Dès la campagne pour l'élection présidentielle de 1980, Ronald Reagan prend clairement position contre les politiques d'EEO/AA qu'il qualifie de « régulations bureaucratiques » (Kelly, Dobbin, 1998). Une fois aux affaires, il nomme des juges fédéraux connus pour leurs positions anti-régulationnistes (et notamment anti-AA) et diminue de manière drastique les moyens de l'*Equal Employment Opportunity Commission* qui devient *the Office of Federal Contract Compliance Programs* (Kelly, Dobbin, 1998). De plus, l'administration reaganienne réforme les mesures qui ont été mises en œuvre. A titre d'exemple le *Johnson's Executive Order 11246* de 1967 est amendé et les entreprises signataires de contrats avec l'Etat fédéral n'ont plus, ni à définir des objectifs chiffrés de travailleurs issus des minorités, ni à mettre en place des plans d'actions pour agir sur les minorités. (Kelly, Dobbin, 1998).

Les entreprises adaptent leurs pratiques face à ces changements de politiques publiques. Elles auraient pu choisir la même voie et mettre fin à leurs politiques d'EEO/AA mais cela ne s'est pas produit. En effet, les managers et dirigeants trouvent une nouvelle rhétorique pour justifier l'existence de tels programmes. Ainsi, apparaît l'idée que ces politiques sont un moyen de formaliser et de rationaliser la gestion des ressources humaines (Kelly, Dobbin, 1998). En effet, toujours selon ces auteurs, elles obligent les managers à justifier leurs décisions en matière de recrutement et de promotion. Des arguments économiques et commerciaux commencent à être avancés, avec notamment l'idée que ces mesures permettent d'attirer dans l'entreprise un nombre plus important de talents. Dès le début des années 1980, les prémices de la rhétorique sur la justification du « management de la diversité » émergent. Si les firmes ne cherchent pas à remettre en cause leurs politiques d'EEO/AA, c'est d'une part parce qu'elles ont alloué un nombre important de ressources. Ainsi, les services et les personnes en charge de ces questions sont des membres de l'équipe de management dont il serait difficile de se séparer (Kelly, Dobbin, 1998). D'autre part, une étude réalisée par Field (1984), auprès des cinquante plus grandes entreprises qui travaillent avec l'Etat Fédéral, montre que ces politiques font partie intégrante de la philosophie, des pratiques et du discours managérial. Pour être totalement complet sur ce sujet, il faut néanmoins souligner, qu'à cette période, il y a eu un déclin des mesures d'AA et un renforcement des pratiques d'EEO, ce qui s'est traduit notamment par une recherche de

prévention des discriminations et de leur traitement en interne afin d'éviter des actions en justice (Kelly, Dobbin, 1998).

1.2.3. L'avènement du management de la diversité

Commandé par le gouvernement américain, le rapport *Workforce 2000* écrit par Johnson et Packer est publié en 1987. Ce rapport avait pour but de prévoir qu'elle serait la composition de la population active à l'aube du Troisième Millénaire. Il y est établi que la population de travailleurs américains va être plus féminine, que les minorités seront plus présentes et que l'archétype du travailleur américain « *white-male* » ne sera plus aussi prégnant. De plus, ces changements interviendront dans un contexte où la concurrence et les échanges entre les firmes se feront à l'échelle du globe (Johnson, Packer 1987).

Sur la base de ce rapport, les chercheurs et praticiens des programmes d'EEO/AA modifient leur argumentaire. En effet, il est crucial pour les entreprises d'être soucieuses de l'intégration des personnes issues des catégories protégées – i.e. minorités ethniques, femmes, personnes handicapées. Cependant, cela devient moins une question de respect de la législation et de lutte contre les discriminations, mais plus une nécessité économique si les entreprises veulent survivre dans l'environnement qui les attend (Kelly, Dobbin, 1998 ; Van De Walle, Mordret, 2008, Strachan, French, Burgess, 2009).

En 1990, R.Roosevelt Thomas Jr, à qui on attribue le terme *diversity management*, publie un article dans la *Harvard Business Review* où il explique la nécessité pour les firmes de penser la diversité. En effet, selon lui, les politiques d'AA ont fait leur temps, elles n'étaient que transitoires. Les personnes issues des catégories protégées ont réussi à intégrer les entreprises, il faut désormais qu'elles puissent évoluer et exprimer leur potentiel (Thomas, 1990). L'auteur ne cherche pas à balayer d'un revers de la main les politiques d'AA qui ont pu être à l'œuvre. Il estime qu'il faut aller au-delà, les firmes doivent apprendre à gérer la diversité de leur main d'œuvre. Sa conception de la diversité peut être résumée par la phrase suivante : « Ce que l'on doit faire est de créer un environnement où personne n'est avantagé ou désavantagé, un environnement où le “ nous ” est chacun d'entre nous »⁹ (Thomas, 1990, p.109).

⁹ En anglais dans le texte : « What we have to do is create an environment where no one is advantaged or disadvantaged, an environment where “ we ” is everyone »

Il est donc demandé aux entreprises de continuer à travailler sur la diversité de la main d'œuvre. « Le moteur du *Diversity Management* n'est plus le respect de la loi » (Van De Walle et Mordret, 2008, p.9). Cette nouvelle forme de management repose sur trois arguments économiques et commerciaux : l'évolution démographique, la diversité des clients et fournisseurs – ces deux arguments apparaissent à la lecture du rapport *Workforce 2000* – mais il en est aussi un dernier qui est d'ordre organisationnel. En effet, la diversité d'une équipe est présentée comme source de créativité et d'innovation (Van De Walle, Mordret, 2008).

Si le discours a changé et si le temps des mesures d'EEO/AA semble révolu, les premières préconisations et pratiques du management de la diversité sont, bien souvent, un « relooking » des anciennes pratiques d'EEO/AA (Kelly, Dobbin, 1998).

A la présentation rapide de cet historique, il apparaît assez nettement que les entreprises américaines sont passées d'un comportement réactif (répondre aux nouvelles législations et mettre en place des politiques d'EEO/AA) à un comportement proactif (soit continuer les programmes qui étaient déjà à l'œuvre quand la législation s'assouplit, et penser une nouvelle forme de management dans la continuité des programmes d'EEO/AA). Les entreprises américaines n'ont pas fait qu'adapter leur fonctionnement aux normes auxquelles elles étaient soumises, elles ont « reconfiguré ce droit dans le sens de leur culture professionnelle et des intérêts de l'entreprise, participant alors à une “ managérialisation du droit ” (Bereni, Chappe, 2011, p.94).

2. Le management de la diversité en France où la mise à distance du droit de la discrimination par les entreprises françaises

2.1. Les premières lois de lutte contre les discriminations dans le monde du travail : une approche segmentée

Le mouvement de lutte pour l'égalité et contre les discriminations est très fortement marqué en France par les principes issus de la Révolution Française et de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (DDHC). Comme le rappelle Daniel Borillo (2002), c'est la DDHC qui institue le principe d'égalité. En effet, à son article 1 est écrit que « les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit » et à son article 6 que « la loi doit être la même pour tous qu'elle protège ou qu'elle punisse ». Ces fondements n'ont jamais été remis en cause et font même partie du bloc de constitutionnalité de la V^{ème} République. Ce principe d'égalité sur lequel s'est appuyé la République Française a fait tenir à certains le discours suivant : puisque la République garantit l'égalité à tous les citoyens, il n'est pas nécessaire de prendre des mesures pour lutter contre les discriminations. Il faut attendre la loi 1972 sur l'égalité salariale pour que les travailleuses françaises se voient garantir une protection contre les discriminations dans le cadre de leur relation d'emploi. Cette loi est censée protéger tous les travailleurs même si tous les motifs de discriminations ne sont pas présents (Van De Welle, Mordret, 2008). La même année est votée une loi de lutte contre le racisme qui modifie une loi datant de 1881. Au cours des années 1980, de nombreuses lois visant à la non-discrimination sur le marché du travail, sont adoptées. Mais à chaque fois cela concernera une catégorie de travailleurs, à la différence des Etats-Unis où chaque loi mentionnait uniquement les « catégories protégées ».

La loi Roudy de 1983 est la première véritable initiative en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Bender, 2006). Elle a pour objectif à la fois de réaffirmer le principe d'égalité des droits mais également de rendre possible l'adoption de mesures positives. Cette loi introduit « le principe général de non-discrimination entre les sexes en matière de rémunération, recrutement, promotion, qualification, classification, et précise la notion de valeur égale au travail » (Laufer, Silvera, 2006, p.248 citées par Van De Walle, Mordret, 2008, p.22).

En 1987, est votée une loi pour protéger des discriminations les travailleurs handicapés. A la différence de la loi Roudy, des mesures préférentielles obligatoires sont prévues. En effet, les entreprises de plus de 20 salariés sont désormais dans l'obligation d'atteindre un quota de 6% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs (Van De Walle, Mordret, 2008) sous peine de devoir verser une pénalité allant de 300 à 500 fois le SMIC à un fonds de développement pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

La question de la lutte contre les discriminations dont sont victimes les personnes issues de l'immigration illustre le mieux la difficulté qu'a la France à questionner son modèle d'égalité républicaine censé protéger les individus. En effet, la période précédent les années 1990 est marquée « par la confiance des acteurs institutionnels dans les vertus du modèle républicain, censé leur garantir la possibilité de participer pleinement à la vie économique et sociale du pays » (Van De Walle, Mordret, 2008, p.23). Une étude de 1995 met en lumière que les enfants d'immigrés rencontrent les mêmes difficultés que leurs parents à s'insérer dans la vie active. L'étude met en avant la question du racisme en entreprise, un tabou qui doit être levé. Suite aux pressions de l'Union Européenne et de la société civile, la France va se saisir de ces questions et mettre en place des mesures.

La France ne traite pas des questions de discriminations au travail, et choisit de mettre en place des mesures pour corriger des discriminations passées seulement dans les années 1980, là où aux Etats-Unis les premières mesures d'EEO-AA sont en place depuis vingt ans. Il faut également noter que la France traite les catégories discriminées une à une – en oubliant certaines au passage – et il faut attendre le début des années 2000 pour que sous le poids de l'Union Européenne, le pays traite les discriminations en entreprise de manière plus globale.

2.2. L'influence de l'Union Européenne dans le traitement de la France en matière de non-discrimination

2.2.1. *Deux visions dans la manière de lutter contre les discriminations*

La France est fortement imprégnée du principe d'égalité qui assure une égalité formelle (Borillo, 2002). Or, « vivant aujourd'hui dans un monde marqué par la diversité, nous cherchons en vain l'égalité dans les faits » (Borillo, 2002, p.116). Ce même auteur montre que ce principe d'égalité formelle ne fait pas obstacle à des traitements différentiels si les

circonstances l'exigent. Ainsi, Marie-Thérèse Lanquetin rappelle que l'interprétation du Conseil Constitutionnel est la suivante : « qu'à situation semblable, il soit fait application de solutions semblables » et qu'il « ne s'oppose pas à ce que le législateur règle de manière différente des situations différentes » (2009, p.94). Ce principe de traitement différentiel indique que ce n'est pas la différence de traitement en elle-même qui pose problème, mais la justification légale de cette différence (Borillo, 2002). Pour que cette différence de traitement soit justifiée, il faut qu'elle soit objective et en lien avec la finalité de l'action, ou qu'elle poursuive un objectif d'intérêt général (Lanquetin, 2009).

Le droit communautaire a une autre vision du principe d'égalité et conceptualise autrement la lutte contre les discriminations. Ainsi, « selon la terminologie communautaire, cette conception française de la discrimination implique uniquement une obligation formelle de non-discrimination. Ce en quoi elle est en contradiction avec l'approche communautaire de l'égalité qui consacre une vision matérielle de la discrimination et une conception substantielle de l'égalité » (Lanquetin, 2009, p.95). Et l'auteure de continuer : « ce qui n'est une simple faculté en droit constitutionnel français, se mue en véritable obligation, en vertu du droit communautaire : toute situation différente doit être traitée différemment à hauteur de la différence constatée » (p.95). L'Union Européenne a énoncé le concept de discrimination indirecte, ce qui a eu pour effet d'élargir sa conception de l'égalité de traitement. En effet, la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) a établi que les effets de la règle devaient assurer eux aussi le principe d'égalité recherché par la règle.

2.2.2. Des directives européennes qui vont redonner un second souffle à la lutte contre les discriminations en France

Dans le but de rendre applicable l'article 13 du Traité d'Amsterdam, qui proscrit toute discrimination dans l'emploi selon un nombre établi de critères – dont l'orientation sexuelle – est adoptée la directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 qui a pour objet l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Dans cette directive, l'ensemble des catégories d'individus énumérées dans l'article 13 du Traité de Maastricht est protégé.

Cette directive va être retranscrite dans le droit français par la loi 2001-1066 du 16 novembre 2001. Pour la première fois, une loi traite de la question des discriminations dans l'emploi, en déterminant différents critères. Cette liste a été étendue par la loi du 27 mai 2008, et porte à dix-huit le nombre de critères ne pouvant faire l'objet d'une discrimination. De plus, par cette loi, les discriminations concernent désormais l'ensemble des champs de la vie

professionnelle. Cette tendance se poursuit en 2004 avec la création de plusieurs organismes publics qui ont pour mission de traiter de manière transversale des discriminations. Ainsi, les Commissions pour la Promotion de l'Égalité des Chances et de la citoyenneté (COPEC) sont formées. Elles ne visent plus seulement à lutter contre les discriminations raciales mais contre toutes formes de discrimination. La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) marque ainsi un tournant (Van De Walle, Mordret, 2008). Cette institution a pour but de répondre aux obligations de la directive 2000/43/CE, qui demandait aux Etats membres de créer des organismes chargés de promouvoir l'égalité de traitement. Cependant, il ne faudrait pas voir dans ces évolutions le remplacement du modèle « républicain » par celui de la lutte contre les discriminations ; « on assiste davantage à la superposition de deux paradigmes qu'à la substitution de l'un par l'autre » (Van De Walle, Mordret, 2008, p.26).

Au cours des quinze dernières années, l'Union Européenne a fortement influencé la France en matière de lutte contre les discriminations. Ainsi, le modèle « républicain » n'est plus vu comme un rempart suffisant contre ces dernières, et l'Etat a cherché à adopter une législation nouvelle. La voie est alors ouverte pour permettre à la notion de diversité de faire son entrée dans le débat public.

2.3. L'émergence du management de la diversité sous l'impulsion des acteurs privés en France

2.3.1. *La Charte de la Diversité, une initiative privée reconnue par l'Etat*

En 2004, l'Institut Montaigne produit un rapport sur l'intégration des populations issues de l'immigration¹⁰ qui fait le constat que « l'égalité des chances » ne fonctionne pas pour le quart de la population française (Van De Walle, Mordret, 2008). Parmi les préconisations de ce rapport, on retrouve la création d'une « Charte de la diversité ». La même année, Claude Bébéar, fondateur de l'Institut Montaigne, produit un rapport pour le Premier Ministre¹¹ où il explique que la discrimination en entreprise, condamnable sur le plan éthique et moral, a un coût pour les entreprises. Il est donc recommandé à ces dernières de

¹⁰ SABEG Y., MEHAIGNERIE L., 2004, *Les oubliés de l'égalité des chances. Participation, pluralité, assimilation ... ou repli ?* Institut Montaigne

¹¹ BEBEAR C., 2004, *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, novembre

s'emparer du sujet et de favoriser la diversité en entreprise, l'Etat devant quant à lui soutenir ce volontarisme du secteur privé (Van De Walle, Mordret, 2008).

La « Charte de la diversité » est lancée le 22 octobre 2004 sur la base du rapport de l'Institut Montaigne. Au départ plutôt centrée sur la question de l'intégration des « minorités visibles », la Charte s'étend progressivement à l'ensemble des critères de la loi du 16 novembre 2001 (Van de Walle, Mordret, 2008). Elle va rencontrer un franc-succès et être signée par un grand nombre d'entreprises. Ainsi, le « management de la diversité » va devenir une thématique incontournable. Bien que la Charte ne se substitue pas à la loi, « elle a pour effet possible de prévenir le durcissement de la loi, ou tout au moins d'influer sur la définition publique du problème et le choix de nouveaux instruments d'action publique. Le « management de la diversité » est présenté comme la conciliation entre, d'une part, l'intérêt général comme renoncement aux intérêts particuliers et, d'autre part, l'intérêt des entreprises supposé refléter l'efficacité économique » (Van de Walle, Mordret, 2008, p.34).

De fait, l'Etat est plus soucieux des questions de diversité. Jean-Louis Borloo, alors Ministre de l'Emploi et de la cohésion sociale lance en 2004 un Plan de cohésion sociale, promouvant, entre autres, l'égalité des chances de l'emploi. En 2005, lors de la Conférence nationale pour l'égalité des chances, l'Etat reconnaît la « Charte de la diversité » (Van De Walle, Mordret, 2008).

2.3.2. Le label diversité, une initiative encadrée par l'Etat

En 2004, la France a lancé un premier label, le label « Egalité » promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Il est attribué à toute organisation dont les pratiques permettent de concourir à cette égalité. L'entreprise est labellisée pour une durée de trois ans, avec une évaluation au bout de dix-huit mois pour s'assurer que la firme continue de respecter le cahier des charges du Label (Cornet, Walrand, 2008). Progressivement, l'idée de créer un label similaire pour la diversité en entreprise émerge. Cela aboutit à la création du label « Diversité », le 11 septembre 2008.

L'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) a repris le processus d'élaboration de ce label en 2007 à la demande de la Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté (Van De Welle, Mordret, 2008). L'ANDRH est l'interlocuteur désigné par l'Etat pour commander à l'AFNOR (Association Française de Normalisation) l'élaboration de ce label dont il assure le financement. C'est un pas de plus

pour le « management de la diversité » en France car il devient un objet central dans l'évaluation des entreprises (Van De Welle, Mordret, 2008). L'entreprise est auditée selon un cahier des charges, et les résultats sont ensuite soumis à la Commission de labellisation qui choisira ou non d'accorder le label à l'entreprise évaluée.

La démarche d'obtention du label est, à l'image de la signature de la Charte de la diversité, volontaire, donc non-obligatoire, pour les entreprises. Cependant, si la Charte de la Diversité repose uniquement sur la signature de l'entreprise, l'obtention du label est quant à elle plus contraignante. De plus, le label étant accordé pour une durée de trois ans, les entreprises doivent continuellement travailler sur cette question si elles souhaitent le garder.

La décennie 2000 est marquée par l'émergence de la question de la diversité en France. Outre un arsenal législatif qui devient plus important, l'émergence du secteur privé sur cette question est centrale, car il joue un rôle moteur. Cette conception de la gestion de la diversité est « négociée » entre entreprises, syndicats et Etat, pour reprendre le terme de Van De Welle et Mordret. Ces auteurs montrent bien que ces trois acteurs poursuivent des objectifs distincts : les entreprises participent à l'élaboration des politiques publiques de lutte contre les discriminations pour ne pas être entravées par ces dernières, les syndicats se sont intéressés à la question pour ne pas être laissés de côté dans la construction d'un concept issu du management, et l'Etat espère une meilleure effectivité des politiques qu'il a pu initier.

Ainsi, à la différence des Etats-Unis, le développement du discours sur la diversité, en France, n'est pas lié à une internalisation du droit par les firmes. En effet, en prenant l'initiative de la gestion de la diversité, de son évaluation, les entreprises françaises ont cherché à faire disparaître la dimension juridique dans la lutte contre les discriminations (Bereni, Chappe, 2011). L'action publique est restée peu prescriptive, les procès pour discrimination en emploi restent marginaux, par rapport à ce qu'ils peuvent être aux Etats-Unis, ce qui amène à dire que les entreprises françaises ont cherché à « mettre à distance » le droit de la discrimination (Bereni, Chappe, 2011, p.95). Néanmoins, cette tendance semble diminuer depuis ces dernières années. Des exemples de procès pour des cas de discriminations, à l'image de celui impliquant BNP-Paribas en 2010, semble indiquer que si quantitativement, il n'y a pas une explosion des condamnations, le montant des dédommagements accordés aux victimes est lui en forte progression.

Chapitre 2 : Egalité, Lutte contre les discriminations, Diversité. Trois notions synonymes, complémentaires ou concurrentes ?

Dans le chapitre précédent, nous avons essayé de montrer comment le management de la diversité a fait son apparition en entreprise. Ce champ de la gestion procédait aux Etats-Unis d'une « managérialisation du droit » alors qu'en France il s'agissait plus d'une « mise à distance » de ce droit de la discrimination (Chappe, Bereni, 2011). Le management de la diversité en entreprise se présente, aux Etats-Unis, comme étant le successeur des programmes d'EEO-AA en permettant de surmonter les limites de ces précédents programmes.

Aujourd'hui existe un débat sur l'efficacité et les conséquences de ce nouveau type de management. Les auteurs travaillant sur l'égalité professionnelle opposent souvent diversité et égalité professionnelle. L'objectif de ce chapitre sera de voir comment coordonner égalité professionnelle, lutte contre les discriminations et diversité afin d'arriver à une situation où aucune personne ni aucun groupe ne soit laissé de côté, en entreprise.

1. Promouvoir l'égalité des chances et la diversité

1.1. De l'égalité professionnelle à l'égalité des chances

Cette section s'inspire largement du travail effectué par Jacqueline Laufer qui propose pour arriver à une réelle égalité des chances entre les hommes et les femmes diverses étapes : tout d'abord assurer une égalité des droits, égalité des droits qui doit être suivie de mesures pour assurer une égalité de traitement en faisant soulever les discriminations, directes et indirectes, dont sont victimes les femmes pour permettre d'atteindre l'égalité des chances (Laufer, 2009).

1.1.1. Garantir une égalité des droits ...

Jacqueline Laufer souligne qu'il faut attendre la Constitution de 1946 et le principe selon lequel « la loi garantit à la femme dans tous les domaines des droits égaux à ceux des hommes » pour que l'égalité des droits dans le domaine économique (et donc le travail et l'emploi) soit assurée. (Laufer, 2003). C'est une réaffirmation de l'universalisme républicain issu de la Révolution Française.

Ce principe sera traduit par trois lois. La première en 1972 qui stipule que « pour un même travail ou un travail de valeur égale » l'égalité de rémunération doit être la norme. La seconde en 1975 pose les premières sanctions en cas de non respect de l'égalité des droits, l'employeur ne peut plus prendre en compte le sexe ou l'état de grossesse pour motiver une décision dans la relation d'emploi. Enfin, en 1983, la loi Roudy réaffirme le principe d'égalité des droits et permet également l'adoption des premières mesures positives pour que ce droit se réalise pleinement.

Mais ces mesures vont vite rencontrer certaines limites. En effet, assurer une égalité de départ pour tous les citoyens est une chose mais cette égalité est purement théorique. Il a été reconnu que « ces initiatives étaient insuffisantes et que certains groupes devaient bénéficier de mesures correctrices pour compenser les discriminations dont ils avaient fait l'objet » (Bender, 2004, p.206). Ainsi va naître le principe d'égalité de traitement qui implique d'agir sur les discriminations directes et indirectes ainsi que celui de l'égalité des chances pour permettre de passer d'une égalité formelle à une égalité réelle (Laufer, 2009).

1.1.2. ... afin d'assurer une égalité de traitement, étape nécessaire avant ...

L'égalité de traitement présuppose l'égalité des droits, car elle en est une partie (Lanquetin, 1983 *in* Laufer, 2003), mais elle va au-delà puisqu'elle « vise tous les processus concrets, formels et informels, sociologiques ou psychologiques » pour permettre l'insertion des minorités dans le monde du travail (Laufer, 2003, p.150). Cela implique dans un premier temps la reconnaissance du phénomène de discrimination et la tâche ne fut pas aisée en France, pays où le modèle républicain est très prégnant (Fassin, 2002).

Cet auteur a basé son travail sur le critère de l'origine réelle ou supposée car c'est par ce critère que l'existence des phénomènes discriminatoires est reconnue (Fassin, 2002). Les inégalités en fonction de tel ou tel critère existaient bien avant l'invention du terme

« discrimination » mais la naissance du mot permet de mettre en lumière trois réalités (Fassin, 2002) : le lien entre racisme et inégalités, « l'interchangeabilité opératoire des critères de discriminations », et enfin la reconnaissance officielle du phénomène. L'auteur souligne que la lutte contre les discriminations passe par des actes observables et met en lumière les deux perspectives qui existent dans l'égalité de traitement : une perspective juridique et une perspective sociologique. Dans le premier cas, le fondement de la discrimination « importe peu dès lors qu'il établit une différenciation socialement inacceptable et qu'il conduit à un résultat défavorable » (Fassin, 2002, p.412). Dans le second cas, les processus qui sous-tendent le fait discriminatoire ont leur importance. Il s'agit d'observer, si pour des critères de nature différente, ce sont les mêmes processus qui sont à l'œuvre. En procédant de la sorte, il est possible de savoir si l'on peut appliquer les mêmes actions.

Dans cette seconde perspective, émerge l'idée de discrimination indirecte. Il ne s'agit plus de s'intéresser aux seuls faits mais plus au processus de décision et voir si ces processus sont « neutres » sans effets négatifs pour les salariés appartenant à une minorité. Jacqueline Laufer note l'importance de la naissance du concept juridique de discrimination indirecte qui est repris dans les dernières lois de lutte contre les discriminations dans l'emploi. Sans la prise en compte de ce concept, l'égalité des chances ne pourra pas être assurée.

1.1.3. ... d'atteindre l'égalité des chances

L'égalité des droits et l'égalité de traitement ne sont pas suffisantes pour que l'égalité entre tous soit réalisée. C'est ce que souligne Jacqueline Laufer (2003, 2009) en rappelant le commentaire de la loi de 1983 : « il n'est pas possible d'appliquer des mesures identiques à des personnes placées dans des situations inégales, faute de quoi, il en résulterait une permanence des inégalités ». Ainsi, la loi française donne désormais la possibilité de mettre en place des mesures d'actions positives¹² ou de discriminations positives. Les mesures d'actions positives reposent essentiellement sur la mise en place de programmes destinés à un public cible que ce soit au niveau de la formation professionnelle, du *mentoring*, de l'embauche. Dans une moindre mesure, les discriminations positives permettraient l'instauration de quotas ou bien aboutiraient à privilégier un groupe-cible dans les programmes de recrutement (Cornet, 2002).

¹² « Elles visent un groupe en particulier avec comme objectif d'offrir aux membres de ce groupe des moyens supplémentaires pour « compenser » les handicaps qui sont des freins à l'égalité des chances et à l'égalité de traitement » (Cornet, Warland, 2008, p.68-69)

Cependant, l'égalité des chances ne se résume pas à la mise en œuvre d'actions correctrices. « Elle passe aussi par des actions qui visent à limiter le poids des stéréotypes et représentations qui structurent les relations entre individus dans l'emploi » (Cornet, Warland, 2008, p.68). Il est désormais admis que les discriminations se fondent sur des stéréotypes négatifs et des préjugés (Cornet, 2002). Dans le cas de l'égalité entre les hommes et les femmes, cela peut se traduire dans l'entreprise par la mise en place de pratiques de recrutement ou d'évaluation sexuellement neutres, ou bien encore une révision des salaires pour corriger des inégalités salariales (Cornet, 2002).

Nous pouvons nuancer ce cheminement proposé par Jacqueline Laufer. En effet, nous verrons dans la seconde partie que le chemin partant de l'égalité pour atteindre la diversité ne s'applique pas à tous les critères. En effet, dans le cas des minorités invisibles l'objectif premier est de pouvoir exister et s'exprimer si elles le souhaitent. Ainsi accorder des droits ou protéger les minorités d'éventuelles discriminations est une bonne chose mais ne s'avère efficace que si l'opportunité d'exprimer leurs différences est possible. Ainsi cela passe par la création d'un environnement inclusif, où sont affirmés le respect et la valorisation des différences. Cela passe par la mise en place de pratiques et de politiques qui prennent en compte ces différences. C'est seulement une fois qu'il sera donné aux personnes issues des minorités invisibles la possibilité de s'exprimer que la lutte contre les discriminations sera efficace, il y a fort à parier que les cas de discriminations augmenteront puisque ces personnes seront devenues « visibles », et que l'égalité des droits sera assurée car les individus oseront demander à en bénéficier. Prendre en compte les arguments soutenus par le management de la diversité peut être un moyen pour y parvenir.

1.2. La diversité et ses critiques

La diversité et sa composante managériale permettent, en théorie, une meilleure prise en compte des différences dans l'entreprise. Ainsi, en laissant à chacun la possibilité de s'exprimer pleinement, le principe d'égalité entre tous les travailleurs doit pouvoir être atteint. Néanmoins, ces pratiques de management font l'objet de certaines critiques.

1.2.1. La dimension économique de la diversité

Nous avons présenté dans notre premier chapitre l'idée que le management de la diversité correspondait en France à une « mise à distance du droit ». Cette discipline est présentée comme étant source de performance et de réussite économique pour l'entreprise que certains auteurs dénoncent.

Mettre en place une ou des politiques diversité est censé améliorer la performance des entreprises. Pour évaluer et anticiper les bénéfices tirés de la mise de tels programmes, les firmes utilisent des arguments dits « business case ». On peut regrouper ces arguments dans deux grands ensembles : les éléments qui vont améliorer l'efficacité de l'entreprise et les éléments qui vont améliorer la performance des individus (Kossek, Lobel, & Brown, 2006). Parmi les arguments pour une meilleure efficacité organisationnelle on retrouve la diminution du coût du travail (réduction de l'absentéisme et du turnover) , la diminution des coûts liés aux actions en justice, l'attraction et la rétention des talents, une meilleure prise en compte des attentes de la clientèle, une capacité d'innovation qui est améliorée (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Au niveau des individus, la diversité est censée augmenter la satisfaction des individus au travail ainsi que leur performance individuelle, augmenter leur attention et leur compréhension des problèmes qu'ils rencontrent, une meilleure compréhension des autres et donc une diminution des conflits dans les équipes diverses (Kossek, Lobel & Brown, 2006).

Ces arguments ne doivent cependant pas faire oublier les logiques sociales du « management de la diversité » (Cornet, Warland, 2008). Or il a été montré que 80 % des entreprises américaines ne sont motivées que par l'aspect économique et commercial de la diversité (Bender, Pigeys, 2002). Le discours managérial de la diversité, en mettant l'accent sur les aspects économiques, permet d'évoquer des réalités difficiles à admettre. Ainsi, il est plus séduisant pour les managers d'entendre parler de diversité et performance que de lutte contre les discriminations avec un vocabulaire juridique (Vatteville, 2010). La mise en œuvre du droit est inscrite dans la logique pragmatique des entreprises, le risque est que l'objectif d'égalité entre les travailleurs soit affaibli s'il ne rentre pas dans la logique économique de l'entreprise (Laufer, 2003 ; Laufer 2009).

Les programmes en faveur de la diversité mis en place dans les entreprises sont issus des WHAM (White, Hétérosexuel, Able-body Men). Ces programmes se focalisent plus sur l'éducation des individus que sur le partage du pouvoir au sein des organisations risquant

ainsi de ne pas combler les attentes des « non-dominants » (Cornet et Rondeaux, 1998). Finalement les programmes mis en place n'existeraient que pour répondre aux attentes et aux besoins des groupes dominants au sein des entreprises. On retrouve cette critique chez les auteurs qui travaillent sur l'égalité professionnelle hommes-femmes. En effet, la diversité en entreprise ne questionnerait pas suffisamment les notions de « féminin » et de « masculin » qui, selon les auteurs féministes, sont encadrés dans des rapports de dominations (Cornet, 2002). Ne pas questionner assez ces deux notions ne permettrait pas de sortir de cette logique de domination, cependant comme le souligne cette même auteure, « le débat sur l'égalité éclairé par le thème du pouvoir est d'autant plus difficile que cette grille de lecture fixe des gagnants et des perdants, des dominants et des dominés » (Cornet, 2002, p.12). Il est difficile de conclure quant à l'issue des programmes diversité – renversement des rapports ou « neutralisation » qui conduirait à une égalité entre les deux sexes.

Dans le cas français, le management de la diversité trouve aussi sa limite en termes de lutte contre les inégalités sociales et l'association des partenaires sociaux. La diversité s'est heurtée, auprès des syndicats à une « hiérarchie des causes », les questions de lutte contre les discriminations se sont trouvées relayées au second plan, derrière les vraies questions – les conditions de travail et les salaires (Béréni, 2011, p.15). D'autre part, la thématique de la diversité est issue des milieux patronaux en France et les syndicats restent méfiants, pensant que c'est un moyen de s'éloigner de la dimension de justice sociale (Béréni, 2011). Ainsi, quand les entreprises entreprennent des mesures en faveur de la diversité, elles doivent veiller à ne pas trop déconnecter la logique économique de la logique sociale (Cornet, Walrand, 2008), les organisations syndicales doivent être associées et la diversité ne doit pas être déconnectée de l'aspect lutte contre les discriminations (Verkindt, 2008).

Le management de la diversité, s'il met trop en avant les arguments économiques, auxquels les firmes sont le plus sensibles, risque de s'éloigner de la dimension sociale qu'il comporte également et ainsi de ne pas remettre en cause les inégalités qui existent au sein des firmes et de rester au stade de simple effet de mode (Barth, 2007).

1.2.2. Questionner la nature même du concept de diversité

Utiliser un terme comme diversité n'est pas sans référence à la biologie, et notamment au concept de biodiversité (Point, 2007) et fait souvent référence à l'ensemble des différences

socio-démographiques qui existent entre les individus. Ce concept a été étendu à d'autres dimensions comme les croyances, les valeurs, les comportements des individus. Cela à amener Sébastien Point à mobiliser la figure de « l'iceberg des différences » pour montrer ce qu'est la diversité. Dans cette même étude, l'auteur va montrer que d'un pays à un autre ce ne sont pas les mêmes parties de l'iceberg qui sont retenues pour définir la diversité ou les critères protégés par les lois de lutte contre les discriminations. On se souvient par exemple que la directive européenne de 2000 qui protège des discriminations ne retient que sept critères, là où la France, dans la loi de 2001, en retient dix-huit.

Certains auteurs font la critique de cette grande diversité dans la définition de la diversité. Ainsi, cette notion a pu être qualifiée de concept « plastique » où toutes les différences sont reconnues et prise en considérations, mais sans jamais vraiment s'interroger sur la limite à donner à la liste des différences reconnues (Laufer, 2009). Le caractère « flou » de cette notion de la diversité permet de l'adapter aux objectifs stratégiques de l'entreprise, mais à être trop malléable, n'y a-t-il un risque de rendre moins lisibles la finalité des objectifs poursuivis ? (Bereni, 2009). Cela amène Milena Doytcheva (2010) à parler de « diversité à la carte » dans les entreprises.

La diversité est un concept qui prône la reconnaissance de l'individu, de ses différences et du fait que ses différences sont une source de richesse. Cette perspective s'inscrit dans une vision très essentialiste. En effet, comme le souligne Virginie Martin (2010), l'individu se voit assigner des caractéristiques en fonction de la catégorie à laquelle il appartient. Or l'auteure souligne trois limites : l'individu est biologisé et ramené à des caractéristiques socio-démographiques, ces catégories ne sont pas homogènes et issues de construits sociaux, et enfin l'individu ne résume pas à une liste de caractéristiques.

Raisonner en termes de catégories amène parfois à affirmer qu'il y aura une homogénéité à l'intérieur du groupe et une hétérogénéité entre les groupes. Cela conduit à nier les différences qui existent dans les différents groupes et à nier la proximité qu'il peut y avoir entre les groupes (Cornet et Rondeaux, 1998). Ces caractéristiques sont alors présentées comme étant « fixes et définitives, innées et immuables » (Cornet et Rondeaux, 1998, p. 419). La conséquence peut être de voir certaines compétences être naturalisées, l'idée qu'il existerait un leadership féminin par exemple. Cette même logique s'applique quand des entreprises ou des services de l'Etat recrutent des personnes issues de certains quartiers pour y travailler. Ils seraient dotés de certaines compétences qui les amèneraient à mieux prendre en compte les attentes des habitants. L'idée de compétences dites « naturelles » détenues par les

femmes est mise à mal par Virginie Martin. En effet, dans son étude, l'auteure s'intéresse aux cas de femmes dirigeantes dans de grandes entreprises. Le résultat de son enquête est de montrer que leur identité de femme s'est construite autour d'une appartenance de classe. Ce qui a compté pour ces femmes, ce n'est pas tant leur sexe biologique mais plus les cadres de socialisation auxquels elles appartiennent. Cela conduit l'auteure à conclure que « le terme "diversité" accolé à une donnée démographique reste une notion figée et peu adaptée à la complexité des histoires de vie » (Martin, 2010, p.58). Cette auteure conclut en disant que garder cette posture essentialiste, et la mise en place de pratiques destinées à prendre en compte la « spécificité » des femmes (comme ne pas tenir de réunion après 17h ou le mercredi) peut apparaître comme étant une bonne mesure. Néanmoins, en ne questionnant pas les représentations, ici les représentations genrées, conduit à la reproduction de ces dernières. Cela conduit l'auteure à « poser l'hypothèse que la diversité n'amène pas forcément à l'égalité » (Martin, 2010, p.59).

La diversité, malgré ses aspects séduisants, a ses détracteurs. La critique d'une diversité en entreprise plus soucieuse des intérêts économiques que des objectifs de justice sociale est très souvent évoquée. Il lui est également reproché son côté « mou », « plastique », qui en fait un objet mal identifié. Il risque alors de diminuer la portée du combat pour l'égalité en homogénéisant des critères très hétérogènes.

En questionnant les concepts d'égalité, de lutte contre les discriminations et de diversité il nous est apparu que le chemin pour une application concrète du principe d'égalité au travail n'est pas simple à trouver. Ainsi, si partir de l'égalité des droits pour aller vers la diversité peut s'appliquer dans le cas des « stigmates visibles », ce raisonnement est, nous le verrons ultérieurement, moins évident pour les « stigmates invisibles ». La diversité en entreprise peut être une solution pour mieux prendre en compte les individus. Dans un dernier temps, nous proposons d'observer qu'elle peut être le contenu des politiques E-D-D et la manière dont elles s'imprègnent de ces différents concepts. Cela nous amènera à proposer une typologie selon l'approche adoptée par ces politiques.

2. Les politiques E-D-D, une réalité aux diverses formes, proposition de typologie

Il nous semble important de définir, dans un premier temps, les caractéristiques des différents types de politiques E-D-D. La tâche n'est pas aisée car très peu d'écrits, qualifiant de manière précise ces différentes politiques, existent. Les publications sont plus nombreuses sur la transition entre politiques EEO/AA et politiques diversité aux Etats-Unis. Or, comme nous l'avons démontré dans le premier chapitre de la première partie, les contextes institutionnels entre la France et les Etats-Unis sont très différents.

D'une entreprise à l'autre, les politiques d'E-D-D vont prendre des formes bien différentes. Au début des années 2000, c'est-à-dire au moment de l'apparition du terme « diversité » en France, ce dernier est très fréquemment employé sans que cela renvoie pour autant à la manière dont il a été conceptualisé dans les pays anglo-saxons, une dizaine d'années auparavant. Cela donc conduit à l'émergence de différents types de politiques E-D-D.

2.1. Les politiques E-D-D de type « égalité »

La mise en œuvre des politiques EEO/AA, aux Etats-Unis, étaient légitimées par la recherche d'une justice sociale (Thomas, 1990 ; Bender, 2007 ; Cornet et Warland, 2008). La remise en cause progressive de ces programmes dès les années 1980, s'accompagne d'une nouvelle source de légitimité, une « légitimité de la différence » (Cornet et Warland, 2008), légitimité qui peine à émerger en France. En effet, dans les pays européens continentaux, la première source de légitimité reste la recherche d'une égalité de droit et d'une égalité de traitement (Laufer, 2007, Cornet et Warland, 2008). Cela explique pourquoi, en France, ce sont les politiques de ce type qui sont apparues les premières.

Dans les politiques égalité, ce qui est recherché est d'abord une égalité de droit. Ce principe est intimement lié au concept d'universalisme républicain, concept que l'on retrouve dans la Constitution de la Ve République. La déclaration de ces droits est de portée générale, aucune différence n'est mise en avant.

En 2004, la Charte de la Diversité naît et un certain nombre de principes sont mis en avant. Elle va très vite être signée par un grand nombre d'entreprises, pour atteindre aujourd'hui le nombre de 3383 signataires¹³. A la lecture des articles de la Charte, tels qu'écrits dans sa version originale, il apparaît clairement que ce texte a lui aussi une portée très générale. De plus, le terme « différence » n'apparaît pas dans les articles, ce qui rompt avec la conception américaine de la diversité. Il semble plutôt que ce texte, à ses débuts, reste dans la lignée des textes fondamentaux des Droits de l'Homme. La brièveté du texte peut également surprendre ainsi que la simplicité avec laquelle une entreprise peut devenir signataire. En effet, il s'agit avant tout d'une déclaration d'intentions, aucun cahier des charges n'étant à respecter. Il s'agit, ni plus ni moins, d'afficher un engagement pris par l'entreprise à respecter certains principes dans ces actions. Pour une entreprise, signer la Charte de la Diversité, lors de son lancement, s'inscrit dans une logique de politique égalité, à savoir la déclaration de droits très généraux, sans mettre en avant de public cible. Son caractère peu contraignant lui a valu certaines critiques. L'adoption de charte éthique par les entreprises relève de cette même logique. L'entreprise adopte une démarche déclarative. Enfin, cette dernière s'accompagne souvent d'une communication auprès du grand public.

Des politiques de type de se retrouve notamment dans les organisations publiques telles que les mairies par exemple. Elles sont très attachées à la tradition française, dans laquelle le fait d'être citoyen français transcende toutes les différences. Ainsi, elles ne vont pas chercher à les mettre en avant. Leur discours porte d'avantage sur l'intérêt général, l'éthique, l'égal accès de tous les citoyens au service public.

Les limites de ces textes à portée générale sont présentes dans la réflexion que mène Lochak (1999) sur l'universalité des droits. C'est pour cela que des entreprises vont mettre en place des politiques de lutte contre les discriminations, la garantie de l'égalité étant purement théorique (Bender, 2004).

¹³ Recensement publié sur le site de la Charte de la Diversité à la date du 7 août 2012

2.2. Les politiques E-D-D de type « lutte contre les discriminations »

L'arsenal législatif s'est petit à petit doté de mesures visant à la protection de certaines catégories de la population et les entreprises ont dû s'adapter face à cette nouvelle contrainte légale. La lutte contre les discriminations est souvent présentée comme allant de pair avec la poursuite de l'égalité des droits.

En reprenant les travaux de Fassin, nous avons pu montrer toute la difficulté qu'il y a eu, en France, de reconnaître ces phénomènes discriminatoires. En effet, l'idée que le modèle républicain français empêche ce genre de pratiques a pendant longtemps été très présente. Au fil de notre historique sur les évolutions de la législation en matière de non-discrimination dans l'emploi, nous avons vu que progressivement la loi a reconnu des catégories d'individus susceptibles d'être discriminés.

L'article 2 de la Charte de la Diversité¹⁴ en entreprise stipule que les entreprises doivent lutter contre les discriminations tout au long des processus RH. Une majorité d'entreprises a donc impliqué sa direction des ressources humaines dans cette lutte, parfois en allouant de nouveaux postes et/ou de nouvelles ressources. L'objectif étant d'avoir, désormais, un traitement RH de la question.

De plus, la discrimination passe par des actes observables (Fassin, 2002). Ces actes doivent être signalés pour que la discrimination existe et soit reconnue. Les entreprises œuvrant dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations doivent mettre en place un recueil des réclamations afin que puissent être signalés les phénomènes discriminatoires. De plus, ces réclamations sont traitées, le plus souvent en interne, afin d'éviter les contentieux devant les tribunaux ou devant la HALDE.

Ces politiques s'accompagnent également d'actions de sensibilisation, de sessions de formation auprès des salariés afin d'éviter l'émergence de comportements ou d'actes discriminatoires. En effet, le but d'une politique de lutte contre les discriminations est à la fois de prendre en compte et de traiter les cas qui pourraient survenir mais également de les prévenir. En tout état de causes, la démarche des politiques de lutte contre les discriminations

¹⁴ « Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs »

est avant tout réactive face à la législation en vigueur mais également aux comportements des salariés de l'entreprise. Cette réactivité se retrouve également dans le fait que des plans d'actions sur des publics cibles sont mis en œuvre. Ainsi, les contraintes légales en matière d'égalité hommes-femmes, en matière de handicap, sur la gestion des âges amènent les entreprises à traiter en priorité ces critères afin d'éviter des pénalités. Les entreprises peuvent alors être tentées de laisser de côté certains autres critères de loi du 16 novembre 2001, à l'image de l'orientation sexuelle.

A la lecture de ces deux sous-parties, nous observons que ces politiques sont assez éloignées de la rhétorique du « management de la diversité ». Elles sont d'ordre déclarative ou réactives et elles ne vont pas d'elles-mêmes reconnaître et promouvoir l'ensemble des différences existant entre les individus. Nous allons désormais exposer ce qui, à notre sens, constitue une politique diversité et voir que si certaines politiques diversité en ont le nom, il n'en est pas forcément de même dans le contenu.

2.3. Les politiques E-D-D de type « diversité »

Ces politiques font de la différence une valeur à défendre et à valoriser (Thomas, 1990, Thomas & Ely, 1996, Cornet et Walrand, 2008). Dans le discours, il y a un retour à une portée plus générale des actions à mener, puisque c'est l'ensemble des différences qui doit être protégé (Djabi, 2011). Cependant, à la différence des discours des politiques E-D-D de type « égalité » et on ne cherche plus à masquer ce qui différencie les individus entre eux. Ces politiques cherchent à créer un environnement inclusif. Par environnement inclusif, il faut comprendre un environnement qui permet à tous les salariés de s'exprimer pleinement sur le lieu de travail. Un tel environnement permet donc aux individus d'exprimer pleinement leurs différences, si ces derniers le souhaitent. L'entreprise cherche à développer une culture qui respecte les différences de chacun. Si elles agissent de la sorte, c'est parce que, dans les théories du management de la diversité, la différence est perçue comme source de richesse pour l'entreprise. Cette dernière a donc tout intérêt à les valoriser. Derrière cette valorisation des différences se cache une logique économique.

Cornet et Walrand (2008) proposent dans leur manuel une synthèse des éléments caractéristiques d'une politique diversité que nous allons désormais présenter. Ainsi, les politiques E-D-D de type « diversité » sont sous-tendues, selon les auteurs, par deux logiques, une logique économique et une logique sociale.

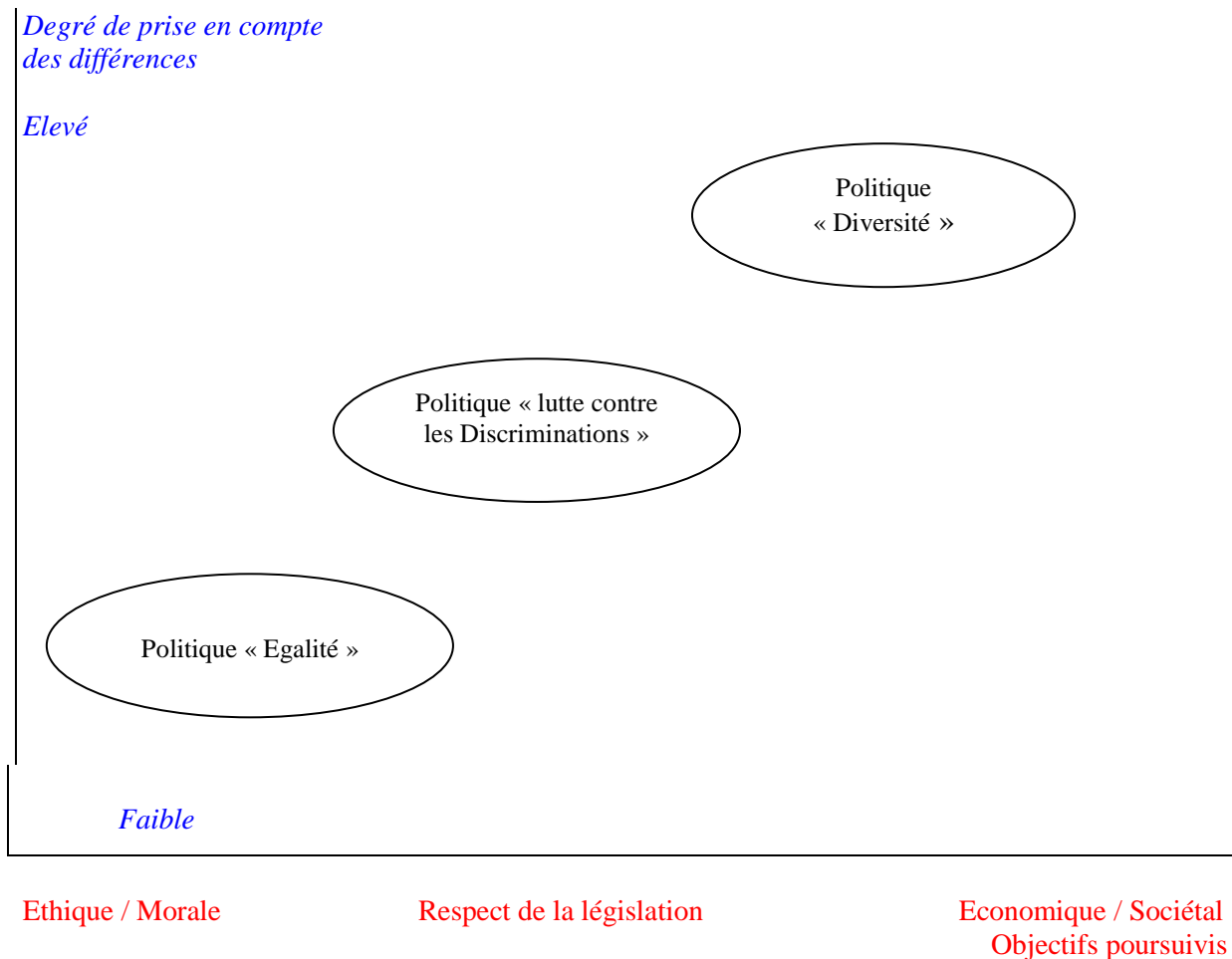
La dimension économique recouvre quatre aspects (Cornet et Walrand, 2008). Le premier est la recherche d'une meilleure efficacité. Il s'agit notamment de mieux prendre en compte les attentes des clients de l'entreprise. Cela répond à une stratégie de vente et de marketing. Le second aspect renvoie lui à la recherche d'une meilleure efficacité, soit faire mieux avec le même nombre de ressources. Les politiques E-D-D de type « diversité » se veulent être un moyen de fidéliser les salariés et de limiter leur turn-over. Par ces politiques l'entreprise cherche aussi à améliorer l'innovation et la créativité de ses équipes. En effet, il est supposé qu'une équipe diverse va apporter un plus grand nombre de points de vue, et que ces points en se rencontrant vont provoquer une émulation d'idées ; la gestion de ces équipes n'étant pas sans poser certaines difficultés (Falcoz, 2007). Le troisième aspect est celui du respect des législations en vigueur. La théorie de l'économie des discriminations a pu mettre en évidence que ces dernières engendraient des coûts pour l'organisation, dans son fonctionnement notamment. De plus, il y a également les coûts qui peuvent être provoqués par les procès. Cependant, une véritable politique diversité ne va pas se limiter aux critères de discriminations prévues par la loi. Ainsi, elle cherche à identifier tous les critères potentiellement discriminatoires et à les intégrer dans ses plans d'action. Enfin, le quatrième aspect est que l'entreprise cherche également à valoriser son image, sa légitimité auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. L'objectif est alors de se démarquer des firmes concurrentes et créer un avantage concurrentiel.

Il existe également une dimension sociale et sociétale. Le premier axe est un souci de responsabilité sociale et environnementale et de développement durable. Il se manifeste par l'adhésion de l'entreprise à un grand nombre de labels. L'adoption d'une attitude éthique auprès de ses salariés en est également une preuve, avec la signature de chartes de bonne conduite. Le second axe est une conséquence du premier à savoir le souci de refléter au mieux l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Pour marquer d'avantage sa volonté de respecter la diversité qui existe en son sein, l'entreprise peut chercher à obtenir le label diversité, qui par son contenu, son cahier des

charges notamment, oblige les organisations à mener des actions concrètes et adopter ainsi une démarche proactive.

Représenter graphiquement les différences qui existent entre les différents types de politiques E-D-D nous permet d'obtenir ce résultat.



Nous avons choisi de représenter les types politiques selon les deux caractéristiques qui les différencient le plus à savoir leur manière d'appréhender les différences entre les individus et les objectifs qu'elles poursuivent. La disposition des politiques sur le schéma rend compte d'une certaine progression : de politiques déclaratives, nous passons à des politiques réactives puis à des politiques proactives.

Les principaux éléments composant chacun des types de politiques E-D-D sont regroupés dans le tableau suivant :

Synthèse des principaux éléments présents dans les différents types de politiques E-D-D		
Politique E-D-D de type « égalité »	Politique E-D-D de type « lutte contre les discriminations »	Politique E-D-D de type « diversité »
<i>Signature de la Charte de la Diversité</i> <i>Communication</i> <i>Déclaration d'intention</i> <i>Générale, universelle</i> <i>Très influente dans le secteur public</i>	<i>Traitement RH</i> <i>Révision des process RH</i> <i>Recueil des réclamations</i> <i>Traitement des réclamations</i> <i>Prévention / Formation /</i> <i>Sensibilisation sur les risques juridiques et les stéréotypes</i>	<i>Enjeux économiques</i> <i>Stratégies marketing, de vente</i> <i>Créativité et innovation</i> <i>Valorisation des différences</i> <i>Inclusion</i> <i>Aller au-delà des 18 critères</i> <i>RSE / Développement durable</i>
Attitude déclarative	Attitude réactive	Attitude proactive

Cette première partie avait pour but de montrer comment le concept de diversité est né. Les situations sont assez différentes aux Etats-Unis et en France. Outre-Atlantique, la législation très présente a influencé les pratiques des entreprises, au moins pour les entreprises contractuelles de l'Etat, en mettant en place des politiques d'EEO/AA. L'arrivée au pouvoir des républicains au début des années 1980 et la remise en cause des législations n'a pas changé le comportement des entreprises car elles avaient lourdement investi leurs programmes. Le management de la diversité naît à la fin des années 1980, le discours change mais les structures restent. Les entreprises se sont appropriées ces normes et n'ont pas voulu s'en défaire ce qui a conduit à parler de « managérialisation du droit ». A l'inverse, en France, la législation était peu présente et c'est sous le poids de l'Union Européenne et des acteurs

privés que la législation anti-discriminations et le management de la diversité ont émergé dans les années 2000. L'Etat, fortement imprégné du modèle universel républicain, tout en promouvant certaines actions ne s'est pas lancé seul sur le sujet et l'a fait sous le poids de contraintes extérieures ce qui a amené certains à parler de « mise à distance du droit ».

Les concepts d'égalité, de non discrimination et diversité sont très fortement impliqués et il n'est pas toujours évident de savoir comment les lier les uns aux autres. Il a été établi, dans un premier temps, que c'est par l'égalité qu'on arrive à la diversité. Nous avons procédé à un examen de ce qu'était la diversité et de voir quelles en étaient les limites. Nous avons observé les différentes politiques E-D-D ce qui nous a amené à proposer trois catégories : les politiques E-D-D de type « égalité », les politiques E-D-D de types « lutte contre les discriminations » et enfin les politiques E-D-D de type « diversité ». Nous nous servirons de cette typologie pour observer la manière dont ces politiques traitent l'orientation sexuelle. Nous chercherons alors à voir si le type de politique mise en place a une influence dans la manière dont l'entreprise va traiter ce critère. Avant de procéder à l'analyse de nos entretiens, nous procéderons à une présentation des caractéristiques du critère de l'orientation sexuelle, notamment son invisibilité.

Partie 2 : L'orientation sexuelle, une dimension oubliée parmi les critères de la loi du 16 novembre 2001

Après s'être focalisé tout au long de la première partie sur l'émergence de la notion de diversité en entreprise, nous allons au cours de cette seconde partie nous arrêter sur le critère de l'orientation sexuelle et sur la manière dont elle est traitée dans le cadre du management de la diversité. Pour ce faire, il nous semble pertinent de regarder tout d'abord comment est appréhendée en droit l'orientation sexuelle et comment ce dernier protège les personnes LGBT des discriminations dont elles peuvent être victimes.

En effet, les entreprises ne peuvent pas faire abstraction des normes juridiques en vigueur dans le pays où elles se trouvent. Ainsi, elles se doivent d'être réactives face aux normes qui sont mises en œuvre au niveau étatique. La lutte contre les discriminations occupe encore une grande place dans le travail des services ou directions diversité en entreprise. Connaître et comprendre les caractéristiques et l'arsenal législatif de ce critère est primordial et fera l'objet de la première partie de ce chapitre.

Dans un second temps, il nous semble important de s'intéresser aux pratiques d'entreprises qui peuvent être mises en œuvre. L'objectif est de voir comment les entreprises s'approprient ce cadre législatif et comment d'elles-mêmes, elles travaillent sur le critère de l'orientation sexuelle.

Chapitre 1 : L'orientation sexuelle, un stigmat invisible au cadre juridique mal assuré

Ce chapitre a pour principale vocation de présenter les caractéristiques constitutives d'un stigmat invisible et tout particulièrement celui de l'orientation sexuelle. Nous mobiliserons dans un premier temps, la notion de stigmat invisible énoncée par Erving Goffman. Cela nous amènera à voir que ce stigmat rend difficile pour les salariés homosexuels de faire valoir leur droits. Nous présenterons ensuite l'évolution juridique en

matière de protection des salariés LGBT. Ainsi, il s'agit de décrire le traitement dont ont fait l'objet les personnes LGBT par la loi française et comment celle-ci les protège, notamment en matière d'emploi. Nous observerons les évolutions qui se sont et notamment l'apparition de la notion « d'orientation sexuelle » qui s'est vue accoler à celle plus ancienne de « mœurs ». Enfin, nous procéderons à un rapide examen de la jurisprudence.

1. La difficulté de faire valoir ses droits pour une personne porteuse d'un stigmat invisible

1.1. La notion de stigmat et la délicate question du dévoilement

Cette notion de stigmat invisible a été énoncée par Erving Goffman dans son fameux ouvrage de 1963. Pour cet auteur un stigmat est un attribut que possède un individu et qui va jeter sur lui un discrédit profond. Il importe de parler en terme de relations sociales car l'attribut possédé par la personne n'aura pas forcément de conséquences négatives sur les relations qu'il entretient avec les autres selon le groupe auquel il appartient. Par exemple, si un individu possède un stigmat et que tous les autres membres du groupe sont dans le même cas, l'effet potentiellement négatif du stigmat est neutralisé.

Il procède à une distinction entre stigmat visible et stigmat invisible, entre minorités discréditées, porteuses d'un stigmat visible, et minorités discréditables, porteuses d'un stigmat invisible. Les enjeux pour ces deux types de minorités ne sont pas les mêmes. En effet, dans le cas des minorités visibles, il s'agit de gérer les tensions générées par le stigmat dans les relations que l'individu entretient avec les autres. Pour les minorités invisibles, la question qui se pose est la gestion de l'identité sociale, l'image que l'individu renvoie aux autres ou que les autres anticipent à l'encontre de l'individu, c'est-à-dire dévoiler, ou non, son stigmat, son identité personnelle, ce que l'individu est réellement. Dévoiler un stigmat invisible c'est s'exposer à un risque de discrimination.

1.2. Rendre visible les minorités invisibles en entreprise pour assurer une pleine jouissance de leurs droits

Instaurer l'égalité des droits est une étape et une étape positive mais elle ne constitue pas une étape suffisante. En effet, accorder des droits aux personnes cachant un stigmate ne va pas entraîner de leur part la demande du bénéfice de ces droits. Pour prendre un exemple sur ce point, on peut évoquer l'égalité des droits entre les couples pacsés et les couples mariés qui peut exister au sein des entreprises. Une personne homosexuelle venant de se pacser peut aller le déclarer à son entreprise et bénéficier ainsi de certains avantages qui en découlent. Or, dans les faits cela ne se produit pas toujours comme nous l'explique une présidente d'association LGBT dans une entreprise :

« Il y a beaucoup d'homos qui ne déclareraient pas leur Pacs à l'entreprise. En ne le déclarant pas ils ont perdu des droits »

Pour les personnes homosexuelles déclarer leur Pacs implique de déclarer qu'elles sont homosexuelles, qu'elles sont « porteuses » d'un stigmate invisible. Pour que des personnes puissent jouir de leurs droits, il faut qu'elles puissent se dévoiler sans craintes.

Le même constat peut être fait concernant l'égalité de traitement et la lutte contre les discriminations. Le fait que l'homosexualité, ou d'autres critères au caractère invisible, soit considéré comme un non-sujet par les entreprises tient au fait que les discriminations sont peu nombreuses voire inexistantes. Cela permet souvent de caractériser l'homophobie au travail comme étant un « phénomène invisible ».

En effet, la part des réclamations liées à l'orientation sexuelle reçue par le Défenseur des droits s'élève à 2,5 %. Cependant, il apparaît que 88 % des salariés LGBT ont été victimes ou témoins au moins une fois dans leur carrière d'actes ou de comportements homophobes (Falcoz, 2008). IMS-Entreprendre pour la Cité explique la faible part des réclamations, bien qu'en constante augmentation, par le fait que peu de sanctions sont prises à l'encontre des personnes qui se sont rendues coupables d'un tel comportement. Nous voyons donc que les personnes homosexuelles victimes de discriminations souhaitant le signaler sont contraintes à se dévoiler. Etre victime de discrimination n'est pas quelque chose de facile à vivre, il faut endosser les habits de « victime de discrimination » constituant une forte violence pour la victime. En effet, elle se voit renvoyée à son groupe d'appartenance réel ou

supposé (Bumiller, 2011). Cette tâche est encore moins facile que cela implique de mettre à jour un stigmate que l'on cherchait à cacher. Enfin, le fait que ces comportements ne soient pas réellement sanctionnés n'incite pas les victimes à signaler l'acte dont ils ont été victimes (Falcoz, 2008).

Nous voyons donc toute la difficulté qui existe pour les salariés LGBT de faire valoir leurs droits. Cette difficulté est d'autant plus importante, que cette population n'a pas toujours connu une législation qui lui était favorable.

2. Droit français et homosexualité, d'une pénalisation à la protection, notamment en matière d'emploi.

Le droit français a entretenu une relation atypique avec l'homosexualité. Alors qu'elle n'était plus pénalisée depuis la Révolution Française, le Régime de Vichy a changé la donne. A partir des années 1980, un mouvement de dépénalisation et qui se concrétise avec la loi du 4 août 1982. Les premières décisions protectrices en matière d'emploi accompagnent ce mouvement. Il faut attendre la fin des années 1990, sous l'impulsion de l'Union Européenne, pour qu'un véritable régime de protection se mette en place. Il est marqué par l'introduction de la notion « d'orientation sexuelle » qui est accolée à celle de « mœurs ».

2.1. Les premières dispositions protectrices en matière d'emploi, la reconnaissance des « mœurs » comme motif de discrimination

Dès lors que l'homosexualité était pénalement condamnable, il semblait difficile de protéger les individus contre les discriminations dont ils pouvaient être effectivement victimes. Le changement majeur en matière de protection dans l'emploi pour les personnes homosexuelles réside dans la directive européenne de 2000 sur les discriminations dans l'emploi, retranscrite par la loi du 16 novembre 2001. Cependant, les pouvoirs publics français n'ont pas attendu cette date pour prendre certaines dispositions.

Une des premières mesures réside dans la loi de 1983 sur les emplois publics. En effet, il est mis fin à « l'obligation de bonne conduite et de bonnes mœurs » (Borrillo, 2005, p.139) pour les fonctionnaires, stagiaires et intérimaires travaillant sous contrat public.

Le changement a lieu en 1985 avec l'adoption d'une nouvelle loi. A cette date est ajouté aux critères constituant une discrimination celui de « mœurs » à la loi de 1972 (Borrillo, 2002, 2005, 2007 ; Martel, 2008). Derrière ce terme de mœurs, se cache une variété de comportements ou d'éléments dont l'homosexualité fait partie, car c'est elle qui avant tout était visée (Borrillo, 2007). Depuis cette date, le droit pénal sanctionne toute décision discriminatoire qui concerne : l'embauche, la sanction disciplinaire ou le licenciement, la subordination d'une offre d'emploi à l'un des critères de l'article 225-2 du Code Pénal, le refus d'octroyer le bénéfice d'un droit, d'entraver quelque activité économique que ce soit (Borrillo, 2005).

Ces sanctions punissables pénalement sont également inscrites dans le Code du Travail. En 1986, les règlements intérieurs ne peuvent plus contenir de mesures discriminatoires en raison des mœurs des salariés (article L.122-35 du Code du Travail). Depuis 1990, la prohibition de tels comportements concerne l'ensemble des étapes de la relation d'emploi. Enfin, en 1992, une nouvelle loi interdit les discriminations à l'embauche en raison des mœurs du candidat (article L.122-45 du Code du Travail) (Borrillo, 2007).

Cependant, le champ d'application de toutes ces mesures reste limité, et le « principe d'universalité de la règle de droit reste un idéal à atteindre » (Borrillo, 2007, p.39). Nous retrouvons alors la thèse de Lochak sur les « mécanismes par lesquels le droit diffuse l'idée de ce qui est normal et de ce qui ne l'est pas » (Lochak, 1999, p.43). L'effectivité limitée de ces mesures peut être notamment constatée par le faible nombre de décisions de justice qui ont été rendues à cette période.

Pour voir opérer une réelle avancée dans ce domaine, il faut regarder du côté de l'Union Européenne, à la fin des années 1990. En 1997, la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) se voit présenter le cas de Lisa Grant,¹⁵ qui travaille au sein d'une compagnie de chemin de fer. Il s'agit d'une femme homosexuelle qui s'estime victime de discrimination car elle ne peut pas faire bénéficier à sa conjointe de réduction sur les billets de train. Le règlement de l'entreprise prévoyant uniquement des réductions possibles pour les conjoints de sexe opposé. Lisa Grant considère qu'il s'agit d'une norme portant atteinte à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, prévue par une directive européenne de 1975¹⁶. Elle porte donc un recours devant la CJCE s'estimant victime de discrimination sur le sexe simultanément à une discrimination sur son orientation sexuelle.

¹⁵ Arrêt du 17/02/1998, Affaire C-249/96 Lisa Jacqueline Grant c. South-West Trains Ltd, disponible sur : <http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?text=&docid=43629&pageIndex=0&doclang=fr&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=293557> [consulté le 03/08/2012]

¹⁶ Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975

Cette position va également être celle de l'avocat général de la Cour. Cependant, la Cour ne suit pas ce raisonnement et considère qu'il n'y a pas de discrimination sur le sexe. De plus, la Cour reconnaît qu'il y a une différence de traitement fondée sur l'orientation sexuelle de la personne. Cependant, elle considère qu'aucune norme européenne au moment des faits ne protège les salariés européens contre des discriminations fondées sur l'orientation sexuelle (Wintemeute, 1999). Ainsi, il apparaît clairement que des outils de protections supplémentaires sont nécessaires en matière de protection des salariés homosexuels (Borrillo, 2005). C'est pourquoi, l'article 13 du Traité d'Amsterdam va voir le jour, voté au moment de la décision de la cour à propos de l'affaire Grant, et la directive européenne de 2000 sur le principe de non-discrimination dans l'emploi.

2.2. La naissance de la notion « d'orientation sexuelle » au niveau européen et la mise en œuvre d'un régime de protection des salariés LGBT plus efficace

2.2.1. Une impulsion venue de l'Union Européenne

Pendant très longtemps, la Communauté Européenne a considéré que les questions de discriminations, et d'une manière générale des droits et libertés fondamentales, relevaient de ce qu'on appelle la « Grande Europe » (Conseil de l'Europe et Cour Européenne des Droits de l'Homme). Il faut attendre les années 1990 pour que la toute jeune Union Européenne décide de se saisir de ces questions (Borrillo 1999, 2002). Elle s'est alors efforcée de construire un système juridique en vue d'assurer une égalité des chances pour tous les travailleurs européens. C'est chose faite avec l'adoption, en 1997, du Traité d'Amsterdam qui constitue une véritable clause anti-discriminatoire et où, l'orientation sexuelle fait partie des critères énoncés¹⁷. Cependant, cet article n'est pas d'application directe (c'est-à-dire qu'il ne peut pas, en l'espèce, être invoqué devant les juges nationaux) et il doit être retranscrit par des directives européennes.

¹⁷ « Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des compétences que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle » (art.13 du Traité d'Amsterdam), disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/fr/treaties/dat/11997D/htm/11997D.html> [consulté le 3 août 2012]

La directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 a pour objet l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Dans cette directive, l'ensemble des catégories d'individus énumérées dans l'article 13 du Traité de Maastricht est protégé. Il s'agit d'une approche dite « horizontale » (Borrillo, 2002), c'est-à-dire que l'ensemble des catégories est protégé pour un domaine précis. C'est par cette directive que l'orientation sexuelle des travailleurs est protégée. Dans cette directive, sont reprises dans les notions de discrimination directe et de discrimination indirecte, le changement de la charge de la preuve et la possibilité pour les syndicats ou les associations de se porter partie civile. Enfin, les salariés victimes de discriminations sont protégés des représailles éventuelles que leur employeur pourrait mener à leur encontre (Borrillo, 2002).

La même année est adoptée une autre directive¹⁸ qui offre une protection antidiscriminatoire pour les critères de « race » ou « origine ethnique » à l'ensemble des domaines de la vie des individus. Il s'agit là d'une approche dite « verticale » (Borrillo, 2002). La comparaison entre les deux directives de 2000 amène l'auteur à parler de « hiérarchie du mal ». En effet, certains critères sont mieux protégés que d'autres par le droit communautaire. Un seul domaine de la vie des individus semble très couvert, celui de l'emploi. Il est donc assez clair que si employeur homophobe a de forte chance d'être sanctionné par la norme européenne, il n'en sera pas de même pour un agent immobilier qui refuserait un dossier au nom de l'orientation sexuelle de l'éventuel locataire.

La directive du 27 novembre 2000 va avoir une forte influence en France. En effet, la retranscription de cette dernière dans le droit français va permettre l'introduction de notions jusqu'alors inconnues.

2.2.2. L'introduction de nouvelles notions en France : « orientation sexuelle », « discrimination indirecte » par la loi du 16 novembre 2001

La directive européenne du 27 novembre 2000 est retranscrite en droit français par la loi du 16 novembre 2001. Cette loi interdit les discriminations dans le domaine de l'emploi selon un certain nombre de critères, portés à dix-huit actuellement.

Le premier apport de cette loi est d'introduire en France la notion « d'orientation sexuelle ». Ainsi, elle va être ajoutée à tous les textes qui punissaient déjà les discriminations en raison des mœurs des individus (Borrillo, 2005, 2007). C'est le cas pour les textes de loi de 1985, 1986, 1990 et 1992. Les deux appellations « mœurs » et « orientation sexuelle »

¹⁸ Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000

coexistent encore aujourd'hui ce qui n'est pas sans provoquer certains débats, mais nous aurons l'occasion d'y revenir.

D'un point de vue pénal, la directive n'a eu que peu d'incidences que ce soit dans les textes ou dans les recours qui ont pu être menés (Borrillo, 2005). Il faut regarder du côté du droit du travail pour voir une véritable évolution. En effet l'introduction de la notion de discrimination indirecte mais également l'allègement de la charge de la preuve en cas de suspicion de cas de discrimination font qu'il est théoriquement plus aisé de condamner les pratiques discriminatoires. Le salarié se voit donc protégé contre les discriminations à l'embauche, tout au long de sa relation d'emploi mais également lors du licenciement ou face à des démissions qui seraient provoquées par le comportement de l'employeur (Borrillo, 2007).

Enfin, depuis 2002, le droit du travail protège les salariés du harcèlement moral, en raison de l'orientation sexuelle à l'article L.122-49 du Code du Travail (Borrillo, 2007). Pendant très longtemps, la jurisprudence française n'a reconnu qu'un cas de harcèlement, le harcèlement sexuel (Borrillo, 2007). Notons que par rapport à la jurisprudence européenne, la France a une position singulière puisqu'elle distingue harcèlement et discrimination, là où l'Union Européenne considère le harcèlement comme une forme de discrimination (Borrillo, 2007). La modification de la loi sur le harcèlement sexuel survenu en juillet dernier n'a rien changé. Dans le nouveau texte les appellations « orientation sexuelle » et « mœurs » continuent d'être accolées, ce qui n'a pas été sans soulever certaines discussions.

2.2.3. « Mœurs » et « orientation sexuelle », deux synonymes ou deux notions complémentaires ?

Dans les années 1980, lorsque le législateur a cherché à protéger les personnes homosexuelles des discriminations dont elles pouvaient être victimes, il a employé le terme de « mœurs ». Cette appellation fait écho à tous les discours passés où l'homosexualité était condamnée, comme étant « contre nature » ou bien encore « contraire aux bonnes mœurs ». L'obligation de bonnes mœurs faite aux fonctionnaires, jusqu'en 1983, en est un exemple. Le terme de « mœurs » fut donc une façon policée de désigner l'homosexualité. L'introduction de la notion « d'orientation sexuelle » à la fin des années 1990 est un moyen de parler de manière plus neutre d'homosexualité. En effet, quand les entreprises évoquent les actions qu'elles mènent en faveur de l'orientation sexuelle, elles ne parlent généralement pas

d'actions vers leurs salariés hétérosexuels. Dès lors, on peut se demander s'il n'est pas souhaitable de rompre avec cette notion ambiguë, qui peut paraître dépassée, de « mœurs » pour n'employer que la notion « d'orientation sexuelle », puisque derrière ces deux termes c'est le même public qui semble visé. A cette réponse Daniel Borrillo apporte une réponse intéressante.

Quand le terme de mœurs est introduit en 1985, le législateur ne protège seulement les citoyens homosexuels. Derrière ce terme peut se cacher un grand nombre d'éléments ou de comportements (Borrillo, 2007). De plus, le terme orientation sexuelle est plus complet dès lors qu'il protège les individus quelque soit cette dernière – homosexuelle, hétérosexuelle, bisexuelle – alors que le terme de mœurs, entendu par le législateur, ne concerne que l'homosexualité (Borrillo, 2007). Enfin, la coexistence de ces deux termes est complémentaire et se veut être un moyen de renforcer la lutte contre les discriminations. En effet, avec la notion d'orientation sexuelle, l'homosexualité se voit protégée et garder l'appellation de mœurs permet de protéger les individus contre des discriminations qui pourraient survenir en raison de leurs pratiques sexuelles : sadomasochisme, libertinage... (Borrillo, 2005).

A cours cette partie, nous avons cherché à dépeindre la manière dont le droit appréhende l'homosexualité. Il est intéressant de voir que ce dernier est passé par trois étapes (Borrillo, 2005). Au départ il y a eu une justification, au nom de certains principes, de la pénalisation de cette dernière. Puis il y a eu une phase de dépénalisation et de tolérance – qui ne signifie pas acceptation – avec, néanmoins, les premières mesures de protection. Enfin, aujourd'hui une phase où le droit condamne pleinement les situations différenciées et commence à mesurer l'enjeu des situations dans lesquelles certaines personnes homosexuelles peuvent se trouver. On peut expliquer cette évolution par le fait que derrière l'homosexualité se cache une réalité aux multiples dimensions : il ne s'agit pas que d'actes sexuels entre personnes du même sexe, mais également d'une identité, d'une autre manière de vivre une relation amoureuse et une vie de couple (Borrillo, 1999). L'évolution de la règle de droit est peut être aussi due au fait que le législateur s'est détaché de l'acte sexuel en lui-même et a pris conscience des enjeux auxquels avait à faire face les personnes homosexuelles au quotidien. Cette évolution dans la loi et les droits est également due à la jurisprudence. C'est à cette dernière que nous allons nous intéresser.

3. Une jurisprudence encore bien pauvre

En France, obtenir des droits et des garanties en matière de non-discrimination est une chose, faire valoir ces droits devant les tribunaux en est une autre. Ainsi, très peu de décisions de justice qui ont fait jurisprudence ont été rendues en France en matière de non-discrimination en raison de l'orientation sexuelle. Nous nous intéresserons aux décisions qui ont été rendues par la Cour de Justice de l'Union Européenne, dans un second temps.

3.1. La jurisprudence française

Un seul cas a intéressé la plus haute juridiction française. Il s'agit d'un sacristain homosexuel qui a été licencié quand l'association où il travaille a appris son homosexualité. La décision de la chambre sociale de la Cour de Cassation est rendue le 17 avril 1991¹⁹. En vertu de la loi de 1985, il était impossible de licencier un salarié en raison de ces mœurs, ce qu'avait constaté la cour d'appel. La Cour de Cassation casse cette décision car la cour d'appel n'a pas cherché à savoir si les comportements du salarié étaient de nature à provoquer un trouble caractérisé au sein de l'organisation, seul motif rendant possible le licenciement²⁰. La Cour d'Appel chargée de réexaminer le cas va néanmoins conclure que l'homosexualité et la séropositivité du salarié relevaient de sa vie privée et ne constituaient pas, dans ce cas précis, un trouble caractérisé au sein de l'association.

Néanmoins, Borrillo (2005) souligne que la Cour aurait pu rendre une décision tout autre en rappelant une décision rendue par la Cour d'Appel de Montpellier en 1993. Dans cette affaire, le licenciement d'un salarié à qui l'employeur reprochait « d'avoir travaillé pour le compte d'une entreprise concurrente et de s'être livré à des actes provocants contraires aux bonnes mœurs, à savoir des actes d'homosexualité sur la personne d'un handicapé également employé de la société ».

Une dernière affaire plus récente en matière de rupture du contrat mérite d'être évoquée. Il s'agit d'une décision rendue par la Cour d'Appel de Versailles du 10 janvier 2012²¹. Une personne estime qu'elle a été victime de comportements discriminatoires en

¹⁹ Cass. Soc.17.04.91, n°90-42.636

²⁰ Article L.122-45 du Code du Travail : « Il est possible de licencier un salarié dont le comportement a créé un trouble caractérisé dans un établissement »

²¹ Cour d'Appel de Versailles, Chambre 6, Décision n°10/04996, disponible sur : <http://www.istnf.fr/admin/Repertoire/fckeditor/file/Articles/Cour%20d%27Appel%20VERSAILLES%20n%C2%B0%2010%2004996.pdf> [consulté le 28 mars 2012]

raison de son orientation sexuelle que ceux-ci l'ont poussée à la démission. Il demande réparation pour la discrimination dont il a été victime mais également pour un licenciement sans causes réelles et sérieuses. Le Conseil de Prud'hommes de Boulogne-Billancourt a reconnu les discriminations mais n'a pas considéré que la démission de ce salarié était en réalité un licenciement sans causes réelles et sérieuses. Dans sa décision la Cour d'Appel confirme les actes et comportements discriminatoires dont a été victime le salarié (injures, surnom, refus d'une nomination à un poste de directeur au Maroc où il est explicitement noté que ce refus est motivé en raison de l'orientation sexuelle du salarié). Cela conduit le travailleur à démissionner, et dans sa lettre il explique que cette décision est motivée par les attitudes discriminatoires à son égard. La Cour rappelle que la démission est un acte qui doit être volontaire et libre de toute contrainte et requalifie alors cette décision de prise acte de rupture du contrat de travail. En effet, le salarié a montré le lien direct entre le comportement de son employeur et sa décision de rompre la relation d'emploi. De plus, la Cour considère que cette prise d'acte de rupture est imputable à l'employeur compte-tenu de son comportement, y compris la discrimination.

Enfin, depuis 1999 et l'adoption du Pacs, la majorité des cas portés devant les tribunaux concernent les bénéfices que l'entreprise accorde aux conjoints. Avant l'adoption du Pacs, il était très difficile de faire valoir ce type d'avantages pour les couples homosexuels, la Cour de Cassation refusant de reconnaître la situation de concubinage pour les couples de même sexe²² (Borillo, 2005).

3.2. La jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union Européenne – ex-CJCE

La Cour de Justice de l'Union Européenne n'a pas eu l'occasion de beaucoup se prononcer sur des cas de discriminations fondées sur l'orientation sexuelle dans le domaine de l'emploi. Cela s'explique aisément par le fait que, puisqu'il y a peu d'affaires présentées devant les tribunaux nationaux, peu de cas peuvent ensuite être remontés devant la Cour.

Le 30 avril 1996, la CJCE, que nous nommerons ensuite la Cour, rend une décision²³ dans laquelle elle statue que licencier une personne qui entame une transition afin de changer

²² Cass. Soc. 11.07.1989, cas d'un salarié d'Air France qui veut faire bénéficier à son conjoint des avantages de l'entreprise ; et Cass. Civ. 17.12.1997, cas d'une personne demandant le transfert de bail à son nom suite au décès de son compagnon qui avait signé le bail.

²³ *Arrêt P c. S et Cornwall County Council*, n° 13/94

de sexe constitue une discrimination fondée sur le sexe. Ainsi, la directive européenne de 1976 garantissant une égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de formation professionnelle se trouve être violée. Jusqu'à l'entrée en vigueur du Traité d'Amsterdam et l'adoption de la directive du 27 novembre 2000, il était difficile pour l'Union Européenne de reconnaître les discriminations dans l'emploi fondées sur l'orientation sexuelle. Deux arrêts de la fin des années 2000 vont nous intéresser particulièrement. Ces affaires concernent essentiellement des cas où un salarié homosexuel demande à ce que son conjoint puisse bénéficier des avantages accordés par son entreprise aux couples hétérosexuels.

Le 1^{er} avril 2008, la Cour rend son arrêt Maruko et sa décision va faire jurisprudence. M. Maruko, vivant en Allemagne, avait conclu avec son partenaire une union civile. Ce partenaire avait cotisé à une complémentaire retraite réservée aux travailleurs du milieu théâtral dont les cotisations sont encadrées par une convention collective. Au décès de son partenaire, M. Maruko a demandé à cet organisme, une pension de conjoint survivant suite au refus de l'organisme de verser une telle pension. Selon lui, la pension ne peut être versée uniquement si le couple vivait sous le régime matrimonial. M. Maruko entame donc une action en justice. La Cour est saisie par la Cour allemande sur des questions préjudicielles. En réponse à ces dernières, la Cour rappelle les dispositions contenues dans la directive 2000/78/CE. Ainsi, doit être assurée une égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, incluant la rémunération. Pour la Cour, la retraite complémentaire pour laquelle cotisée le conjoint du plaignant est une forme de rémunération en ce sens que c'est une rétribution qui résulte d'une activité salariée – car prévue par la convention collective (voir les dispositions de l'art. 157 du TFUE). La Cour va ensuite établir que, si les citoyens allemands ayant contracté un partenariat de vie se trouvent dans une situation comparable aux couples mariés, alors ne pas accorder la pension de retraite à M. Maruko constitue une discrimination directe. Cependant c'est à la juridiction allemande de statuer sur le fait de savoir si les couples homosexuels en partenariat de vie se trouvent dans une situation comparable à celle des couples mariés. Ainsi, cet arrêt constitue une avancée car, pour la première fois, la Cour reconnaît la possibilité qu'il y ait discrimination directe fondée sur l'orientation sexuelle. Cependant, en laissant le soin à la juridiction allemande d'effectuer la comparaison des situations et donc de statuer quant à une l'existence d'une discrimination, cela limite quelque peu la portée de l'arrêt (Bell, 2009).

Cette décision est complétée par l'arrêt Römer du 11 mai 2011. Il s'agit là encore d'une affaire de discrimination en raison de l'orientation sexuelle à propos d'une

complémentaire retraite. Un salarié, ayant contracté un partenariat avec une personne du même sexe, ayant cotisé à une complémentaire retraite souhaite toucher une pension similaire à celle à laquelle ont droit les individus mariés. Or, l'organisme lui expose son refus et lui verse une pension au montant correspondant à celui prévu pour les personnes non-mariées. En suivant le même raisonnement que dans l'arrêt Maruko, la Cour va d'abord considérer que cette complémentaire retraite est une forme de rémunération, au sens de l'article 157 du TFUE. De plus, elle va appliquer de nouveau le raisonnement de la « situation comparable », et considérer « qu'une discrimination directe existe en raison de l'orientation sexuelle du fait que, en droit national, ledit partenaire de vie se trouve dans une situation juridique et factuelle comparable à celle d'une personne mariée en ce qui concerne ladite pension ». Une fois encore, c'est à la cour allemande, qui a posé les questions préjudicielles, d'opérer à la comparaison des situations, l'Union Européenne n'ayant pas pour compétence les dispositions ayant trait l'état civil dans les pays membres.

La jurisprudence est encore pauvre en matière de discrimination liée à l'orientation sexuelle dans le domaine de l'emploi en dépit de l'évolution des dispositions légales. Les affaires qui intéressent le plus les tribunaux concernent essentiellement les bénéfices tirés de l'emploi d'un individu qui souhaite les partager avec son partenaire de même sexe. Au niveau européen, une évolution vers une égalité dans les faits est observée avec l'introduction de cette notion de « situation comparable ». Ainsi, même s'il n'est pas possible pour les couples homosexuels de se marier dans certains pays, ne pas leur accorder les mêmes droits alors qu'ils se trouvent dans une « situation comparable » aux couples mariés hétérosexuels constitue une discrimination directe fondée sur l'orientation sexuelle. De façon générale, le droit se veut de plus en plus protecteur vis-à-vis des salariés homosexuels et cette évolution a eu lieu dans une période extrêmement récente. Il reste cependant des progrès à faire pour atteindre l'universalité de la règle de droit.

Dans le second chapitre, nous verrons que cette difficile prise en compte des personnes homosexuelles a également lieu dans les entreprises. Pourtant, l'orientation sexuelle fait partie des critères de la loi du 16 novembre 2001. Pour obtenir le label diversité, les entreprises doivent mener des actions en faveur de leurs salariés homosexuels. Or, cela reste un « non-sujet », quelque chose d'invisible ce qui n'est pas sans conséquence dans la vie professionnelle des personnes LGBT.

Chapitre 2 : L'orientation qui peine à s'exprimer dans un environnement hétéronormé

Dans le premier chapitre, nous avons vu qu'elles étaient les caractéristiques de l'orientation sexuelle. Nous avons constaté que c'est seulement depuis une période très récente que ce dernier s'est attaché à prendre en considération les situations dans lesquelles se trouvent les personnes homosexuelles et à chercher à les prémunir contre d'éventuelles discriminations.

Ce même constat peut être fait au niveau des entreprises. Ces dernières ont dû s'adapter aux nouvelles contraintes légales. Cependant, elles ont souvent eu une attitude réactive, ne cherchant pas à faire plus que ce que leur imposait la loi. Ce critère reste très souvent invisible dans l'entreprise, rarement pris en compte dans les politiques diversité. De plus, ce critère peine à s'exprimer dans un environnement qui peut être qualifié « d'hostile ». Cela amène les salariés à mettre en place des stratégies de gestion de leur identité au travail, gestion qui n'est pas sans conséquences pour les salariés mais également pour l'entreprise.

1. Un critère souvent absent des politiques de l'entreprise dans un environnement qui lui est souvent « hostile »

Quand les DRH sont interrogés sur l'absence de traitement du critère de l'orientation sexuelle, la réponse est souvent qu'il s'agit d'un « non-sujet », de quelque chose qui ne pose pas problème dans leur entreprise ou bien encore qui ne relève pas de leur champ d'action. C'est très probablement la nature du critère, stigmaté invisible pour reprendre les termes de Goffman, qui conduit à cette réponse.

1.1. L'orientation sexuelle, un critère qui ne se manifeste pas

1.1.1. *Un sujet qui relève de la vie privée et dont l'entreprise n'a pas à se préoccuper ?*

L'orientation sexuelle, en plus de caractère invisible, est souvent perçue comme relevant de la vie privée, et donc d'un domaine où l'entreprise n'a pas à interférer (Falcoz, 2007 ; Région Bretagne, 2008 ; IMS, 2012). Derrière cette justification se cache un malaise chez les dirigeants ; l'orientation sexuelle reste encore un sujet tabou en entreprise. Ce tabou s'explique en partie par le fait qu'une « dimension transgressive » est perçue dans l'homosexualité, qui révèle aussi « le tabou qui entoure tout ce qui a trait à la sexualité en générale » (Région Bretagne, 2008, p.16). Ainsi cette étude met en avant que seuls 9% des DRH de la région ont travaillé cette thématique (p.17). L'étude de Halde menée par Christophe Falcoz (2008) a elle aussi mis en lumière que le sujet était peu abordé dans les formations et les sensibilisations dispensées aux managers. Il en est de même pour la réalisation d'enquêtes d'entreprises sur le sujet. C'est peut être dans les politiques d'égalité, les politiques de lutte contre les discriminations ou les politiques diversité que le critère est le plus souvent évoqué (Falcoz, 2008). Cependant, cette mention se fait bien souvent dans le cadre du rappel de la loi du 16 novembre 2001, sans que derrière s'en suivent des précisions supplémentaires.

En reléguant l'homosexualité à la sphère privée, s'installe l'idée que l'orientation sexuelle ne constitue pas en soi un problème dans les entreprises (Région Bretagne, 2008). Ainsi, l'étude poursuit en soulignant le fait que l'homophobie est perçue par les DRH comme trouvant sa cause dans la société ou chez les individus qui la composent mais pas dans le marché du travail. Ainsi, « l'entreprise se trouve alors dédouanée de sa responsabilité en matière de discrimination, puisqu'elle n'en serait pas directement à l'origine » (Région Bretagne, 2008, p.23).

1.1.2. *D'autres critères plus importants à traiter ?*

L'idée que « l'orientation sexuelle, ce n'est pas un sujet prioritaire ! » (IMS, 2012, p.9) est très présente dans le discours des DRH. En effet, comme le souligne le guide pratique de cette association, les entreprises ont tendance à se focaliser sur les critères qui font l'objet

d'une contrainte légale comme le sexe, le handicap, l'âge. Ainsi, il est montré que plus d'une entreprise sur deux met en place des actions sur le critère du handicap ou de l'égalité hommes-femmes alors que seulement 7 % des entreprises travaille sur le critère de l'orientation sexuelle (IMS, 2012). De plus, est souvent l'idée qu'il s'agit d'une « minorité de chez “ minorité ” » (Falcoz, 2008, p.122). Les entreprises considèrent que peu de salariés sont concernés par ce critère et donc que cela ne constitue pas un sujet majeur pour l'entreprise. Or, si l'on prend en compte le fait que 6 à 10 % de la population est homosexuelle en France, cela représente une partie non-négligeable de la population active. A titre de comparaison, les entreprises se doivent d'avoir dans leur effectif au moins 6 % de personnes en situation de handicap. Enfin, les entreprises justifient souvent le fait de ne pas traiter du critère de l'orientation sexuelle car peu de cas de discrimination leur sont remontés (Falcoz, 2008 ; IMS, 2012).

1.1.3. La difficile prise en compte des discriminations

Certains DRH veulent bien reconnaître que l'orientation sexuelle puisse faire l'objet d'une discrimination mais dans ce cas, cela n'a pas lieu dans leur entreprise. Ils invoquent souvent que leur secteur d'activité les protège de ce risque (Région Bretagne, 2008). Enfin, il est très difficile d'évaluer l'ampleur du phénomène notamment parce que les victimes de tels actes ne le font pas. De plus, les données qui existent sur le sujet sont peu nombreuses. Le rapport annuel de SOS Homophobie, ou des études d'autres associations mais souffrent souvent d'un manque de représentativité en dépit de la rigueur scientifique avec laquelle elles sont menées (Région Bretagne, 2008). Cela amène à conclure « qu'il est impossible de préciser combien de personnes sont touchées par les discriminations homophobes dans l'emploi » et qu'à « l'invisibilité du phénomène au sein des entreprises fait écho le manque de données ou d'études portées sur le sujet » (Région Bretagne, 2008, p.25)

Le critère de l'orientation sexuelle est souvent pris en compte dans les politiques d'entreprise. Ce critère est souvent jugé comme invisible et donc un « non-sujet », relevant de la vie privée, dont l'entreprise n'a pas à interférer. Cette invisibilité dans les politiques se retrouve dans les études qui essaient de mettre en lumière ces phénomènes de discrimination. Il faut souligner que cette invisibilité peut être due au fait que l'entreprise est milieu « hostile » à l'expression de l'orientation sexuelle.

1.2. L'entreprise un milieu « hostile » où hétérosexisme et virilité sont légions.

1.2.1. *Hétérosexisme et homophobie, deux concepts socialement construits et imprégnés des croyances et valeurs*

Pour définir ce qu'est l'hétérosexisme, nous pouvons reprendre la définition donnée par Daniel Borillo qui nous dit qu'il s'agit de « la croyance en la hiérarchie des sexualités, plaçant l'hétérosexualité au rang supérieur » (Borillo, 2003, p.23). Certes, il y a, aujourd'hui, un rejet des formes les plus brutales d'homophobie, ou « homophobie explicite » (Falcoz, 2008), les différences de traitements au nom de la diversité des sexualités continuent à être justifiées. Les individus procèdent à une différenciation entre homosexualité et hétérosexualité et assurent à la seconde un traitement préférentiel (Borillo, 2003).

Plutôt que d'utiliser le terme « homophobie » comme un terme générique, qui désignerait un rejet, un mépris de l'homosexualité, il peut être intéressant de procéder à des distinctions. En effet, Daniel Borillo (2003) met notamment en avant le fait qu'il existe une homophobie irrationnelle et une homophobie cognitive. La première relève de la psychologie, et est comme une phobie, la peur de l'autre suscite un sentiment de rejet. C'est le rejet des personnes homosexuelles qui est à l'œuvre. La seconde est sociale, et se fonde sur le maintien de la différence entre homosexuels et hétérosexuels. Les individus en développant ce type de sentiment n'expriment pas un rejet de l'homosexualité, au contraire ils développent même une tolérance, inspirée de l'idéologie libérale (Borillo, 2003). Cependant, en procédant à la distinction entre les deux groupes, ils justifient les traitements différenciés. Cette forme d'homophobie est beaucoup plus insidieuse, elle pénètre beaucoup plus en profondeur la société et se retrouve dans les blagues, les caricatures, les insultes dont les homosexuels peuvent être l'objet. « L'homophobie cognitive fonde une connaissance de l'homosexuel et de l'homosexualité sur un préjugé qui les réduit à un cliché » (Borillo, 2003, p.16).

L'homophobie cognitive, dans une moindre mesure l'homophobie irrationnelle, ainsi que l'hétérosexisme sont présents dans l'entreprise. Cela s'explique notamment par les valeurs et les comportements qui sont à l'œuvre au sein des organisations.

1.2.2. *... qui se retrouve dans l'entreprise où la virilité est reine*

L'étude de Christophe Falcoz a montré que dans les organisations c'est une homophobie dite « implicite », qui se rapproche du concept d'homophobie cognitive, qui est

à l'œuvre. Cela s'explique notamment par le fait que l'homophobie dite « explicite », le rejet des homosexuels et les manifestations violentes qui en découlent, n'est plus socialement acceptée (Falcoz, 2008). Cela se traduit par des rumeurs, des allusions, des moqueries, des non-dits ou sous-entendus à l'encontre de personnes en raison de l'orientation sexuelle, réelle ou supposée (IMS, 2012).

Dans un article, Christophe Falcoz reprend les travaux qui ont pu être effectués sur la virilité pour montrer comment l'entreprise constitue un terrain favorable au développement de l'homophobie. La virilité peut être définie comme un idéal qui suppose la supériorité du masculin sur le féminin (Falcoz, 2004). Ces normes viriles ont notamment pu être édictées dans des institutions comme l'armée, le sport. On retrouve dans l'entreprise des liens entre ces deux institutions. Ainsi, l'auteur cite l'ouvrage de Boltanski (1984) qui montre un dirigeant d'entreprise, qui pratique le sport et qui gère son usine à la manière de militaire sur le champ de bataille. Michel Foucault a parlé de « militarisation insidieuse de l'Atelier » (Foucault, 1976, p.314 in Falcoz, 2008, p. 153). Et l'auteur continue avec les travaux de Philippe Adam (1999) qui avait émis l'hypothèse que le pouvoir et l'importance de la masculinité dans les organisations pouvaient expliquer l'existence des hiérarchies au sein de ces dernières. On retrouve également dans le vocabulaire du management de nombreux termes empruntés au sport ou à l'armée. Ainsi parmi les causes de l'homophobie présentées par Borillo, on retrouve celle de « l'homophobie comme élément constitutif de l'identité masculine » (Borillo, 2003, p.84)

Le caractère invisible de l'orientation sexuelle fait qu'il est beaucoup plus difficile de faire remonter les situations sensibles auprès des managers et de la direction ce qui renforce encore un peu plus son « invisibilité ». Il est d'autant plus difficile pour les salariés de révéler leur orientation sexuelle que l'entreprise, et le monde du travail en général, ne constitue pas un terrain favorable pour l'expression d'un tel critère. En effet, dans les organisations l'homophobie cognitive, l'homophobie implicite, sont encore très présentes, tout comme l'hétérosexisme. Cet environnement, dans l'entreprise, qui pourrait être qualifié « d'hostile » va conduire les individus LGBT à « manager » leur identité personnelle. En effet, il ne sera pas forcément aisé pour eux de se dévoiler au travail. Ils vont ainsi développer différentes stratégies afin de cacher leur orientation sexuelle aux autres membres de l'organisation. Ce sont ces stratégies que nous allons étudier dans un second temps.

2. Manager son identité personnelle, un défi permanent pour les salariés LGBT qui recourent à différentes stratégies pour se prémunir des discriminations

Le fait que l'entreprise ne soit pas un environnement favorable à l'expression de la diversité sexuelle provoque chez les salariés un certain malaise. Il s'exprime notamment avec l'interrogation permanente à se demander s'ils peuvent divulguer leur orientation sexuelle. Ainsi, s'opère chez eux une gestion complexe de leur identité sexuelle. Cette interrogation existe pour eux car ils craignent, s'ils venaient à être dévoilés, d'être victimes de discriminations.

2.1. Le choix cornélien du dévoilement et les stratégies qui en découlent

Il est souvent mis en avant par les auteurs que les personnes homosexuelles ont deux choix possibles dans la manière de gérer leur identité sexuelle : ne pas la divulguer ou bien alors la révéler (Clair, Beatty & Maclean, 2005 ; Button, 2001, Raggins & Cornwell, 2001).

Les travaux de Goffman ont montré que pour les individus « discréditables », c'est-à-dire porteurs d'un stigmat invisible, se pose la question de révéler ou non ce stigmat. Les individus ont une identité personnelle, connue par eux-seuls, qu'ils peuvent choisir de communiquer. Ils possèdent également une identité sociale qui fait référence à l'image que se font les autres de ces individus (Goffman, 1963). Selon Goffman ils vont chercher à contrôler l'information sur eux, à travers différentes stratégies. La première sera celle de la « couverture » qui consiste à cacher les signes du stigmat dont est porteur l'individu. La seconde réside à dévoiler un stigmat pour en dissimuler un plus grave. Enfin la troisième procède à une certaine mise à distance avec les autres afin que ces derniers aient des difficultés à se construire une image de lui.

Ces travaux de Goffman ont été repris par les auteurs qui ont cherché à comprendre les mécanismes de management de l'identité sexuelle des salariés LGBT. Ce sont ces travaux que nous allons présenter ici. Nous verrons ensuite que les auteurs qui travaillent sur la question ont cherché à déterminer quels facteurs pouvaient être à l'origine du processus de dévoilement.

2.1.1. Ne pas se dévoiler par le biais de différentes stratégies

Dans leur article, les auteurs mettent en avant le fait que la possibilité pour un individu de cacher son stigmaté dépend de son niveau « d'effaçabilité » et de son caractère ambigu. Les individus pour masquer leur stigmaté peuvent faire face à trois stratégies (Herek 1996 *in* Clair, Beatty & Maclean). La première est la « fabrication ». Elle consiste pour le salarié à divulguer délibérément de fausses informations à ses collègues afin que ces derniers ne puissent pas deviner son identité sexuelle (s'inventer une petite amie, avoir fait le choix du célibat...). La seconde est « l'effacement ». Le travailleur construit une sorte de rempart autour de sa vie privée, il n'en laisse rien transparaître. Ainsi, il est très difficile pour les autres d'acquiescer de l'information sur cet individu. La dernière stratégie est la « discrétion ». Le salarié « botte en touche » à chaque fois qu'une question lui est posée sur sa vie personnelle. Cette décomposition des stratégies de non-divulgateion a également été transposée en France. Ainsi Christophe Falcoz (2004) a développé, pour désigner ces différentes stratégies, le concept de « stratégie de masques ». L'individu peut avoir recours au « faux-semblant » c'est-à-dire se construire une image conforme à la norme. Il peut également utiliser une « couverture », en choisissant de se fabriquer une fausse petite amie ou présenter son célibat comme un choix de vie. Enfin, il peut effectuer une « mise à distance » qui correspond au choix de n'avoir que discussions professionnelles avec ses collègues et de résider loin de son lieu de travail. Le choix de parler de stratégies de masques n'est pas innocent pour l'auteur, il entend ainsi « souligner ici le caractère théâtral qu'est obligé de jouer celui ou celle qui se sent dans l'obligation de feindre, de mentir, de ne pas dire, de ne pas exposer son orientation sexuelle » (Falcoz, 2004, p.157).

2.1.2. Se dévoiler au travail par le biais de différentes stratégies

Certains individus font le choix de se dévoiler totalement au travail et ils ont pour cela recours à différentes stratégies. Clair, Beatty et MacLean nous en présentent trois (2005). La première est le « signalement ». Cette stratégie consiste à envoyer des signaux, des messages explicites et non-ambigus afin de faire connaître aux autres membres de l'organisation leur identité sociale. La seconde stratégie est la « normalisation ». Il s'agit pour un individu de faire connaître son identité sociale mais pas uniquement. En effet, en se dévoilant la personne va chercher à montrer aux autres que les différences qui existent entre eux sont ordinaires. Il

essaie de les banaliser en quelque sorte. Dans le cas de l'orientation sexuelle, il s'agit de montrer aux autres qu'un couple homosexuel peut mener la même vie et avoir les mêmes comportements qu'un couple hétérosexuel. A l'opposé de cette stratégie, on retrouve celle qui cherche à mettre en lumière les différences qui peuvent exister, et qui démontre pourquoi et comment il se différencie des autres. (Clair, Beatty & MacLean, 2005).

2.1.3. Un processus d'analyse pour se dévoiler sans risque

C'est une étude menée par Gedro, Cervero et Johnson-Balley (2004) qui se proposent d'analyser comment les lesbiennes arrivent à gérer leur stigmatisme invisible face à l'hétérosexisme qui est à l'œuvre dans les entreprises. Les auteures ont procédé à une étude qualitative auprès d'un peu plus de 70 femmes homosexuelles de plus de 30 ans présentes dans des firmes américaines.

Les auteures ont pu mettre en avant un processus de trois phases qui permet de comprendre comment les lesbiennes vont se dévoiler, ou non, et s'accommoder de l'hétérosexisme ambiant. Dans un premier temps, elles ont analysé leur environnement de travail. Cette analyse a souvent lieu lors de discussions qu'elles peuvent avoir leurs collègues, supérieurs ou subordonnés, sur le sujet. Les femmes adoptent une attitude plutôt passive lors de ces échanges, le but étant pour elles de savoir comment serait accueilli leur *coming out* en fonction des propos qui peuvent être tenus. Dans un second temps, va avoir lieu le *coming out*. Si elles ont jugé l'environnement favorable à leur dévoilement alors elles vont se dévoiler et le faire savoir à l'ensemble de leur ligne hiérarchique. Il est intéressant de voir que pour les femmes qui ont fait ce choix, aucun cas de discriminations ou de dégradations des relations avec leurs collègues. Enfin, dans un troisième temps, une partie de ces femmes dévoilées veulent sensibiliser leurs collègues à leur « différence ». Ces femmes pensent qu'elles doivent communiquer sur les problèmes, les difficultés rencontrées quotidiennement en tant que lesbiennes. Il ne s'agit pas uniquement pour ces femmes d'être en accord avec leur identité personnelle mais également d'être des agents au service de leur communauté et de procéder à un travail de sensibilisation.

Nous nous intéresserons aux facteurs qui influencent les salariés LGBT dans le choix de se dévoiler. Nous verrons qu'ils relèvent de différents ordres

2.2. Les facteurs qui influencent le dévoilement des individus

Dans une de leur contribution, Christophe Falcoz et Audrey Becuwe ont mis en avant, par une analyse approfondie de la littérature américaine, deux types de facteurs qui permettait de déterminer si les salariés avaient une probabilité plus forte de faire connaître leur orientation sexuelle dans leur vie professionnelle.

2.2.1. *L'importance de l'environnement de travail*

Dans un article de 1999, Waldo s'intéresse à l'hétérosexisme comme facteur de dévoilement. Il utilise un premier modèle où il établit que le degré d'hétérosexisme au sein d'une organisation dépendrait du contexte de cette dernière. Il va donc procéder à une étude en étudiant différentes variables telles que le climat qui règne au sein de l'organisation – analyser les discriminations basées sur l'orientation sexuelle ou les cas de harcèlement ; le ratio d'hommes et de femmes au sein d'une équipe ainsi que les politiques et les ressources de l'entreprise – politiques d'égalité de droits et des bénéfices pour les couples de mêmes sexes, formation à la diversité. Il montre qu'une entreprise qui ne cherche pas à combattre l'hétérosexisme a plus de chance de le voir se développer. Mais surtout il associe hétérosexisme et mixité des équipes. Ainsi, son étude montre que dans un groupe où il y a une plus forte propension d'hommes, la probabilité de voir se développer de l'hétérosexisme est forte. Il sera donc plus difficile pour une personne homosexuelle de se dévoiler. Cependant, il n'a pas trouvé de corrélation entre l'hétérosexisme et les politiques et les ressources de l'entreprise.

L'importance de la composition des équipes de travail est souvent soulignée. Une vaste étude, menée par Ragins, Cornwell et Miller (2003), croisant les critères de l'orientation sexuelle, du genre et de la « race » montre que si des individus ont des collègues qui partagent

la même orientation sexuelle alors ils auront une probabilité plus forte de se dévoiler. Cette corrélation a également été trouvée dans le cas où le supérieur hiérarchique partage la même orientation sexuelle. Enfin, l'étude partage les mêmes conclusions que Waldo, à savoir que plus la hiérarchie ou l'équipe dans laquelle se trouve un salarié est masculine, plus ce salarié a de chance de percevoir de l'hétérosexisme (Ragins, Cornwell & Miller, 2003 in Falcoz et Bercuwe, AGHR).

Enfin, certains auteurs se sont attachés à analyser l'environnement de manière plus globale, en prenant en compte, par exemple, la législation en vigueur dans l'état où travaille le salarié (Ellis, Riggle, 1995). Creed (2006) passe en revue l'ensemble des facteurs qui amènent les salariés LGBT à se dévoiler. En analysant l'environnement des salariés il procède à une distinction en trois niveaux. Celle-ci s'inspire des travaux de Ragins et Cornwell (2001) qui se sont elles-mêmes basées sur le modèle d'analyse du racisme institutionnalisé de Jones (1972). Ainsi, à un niveau dit « macro-social », on retrouverait l'existence de législations protectrices envers les LGBT dans l'état ou la municipalité où vit le salarié. A un second niveau, dit « méso-social », on retrouve la culture de l'organisation, les politiques et pratiques qui y sont à l'œuvre. Et enfin à un troisième niveau, dit « micro-social », on retrouve la composition des équipes avec lesquelles le salarié est en contact.

A la vue de ces éléments, il apparaît impossible de nier l'importance qu'a l'environnement de travail, immédiat ou non, du salarié, dans le choix de faire connaître son orientation sexuelle. Cependant, il existe aussi des facteurs personnels, la manière dont le salarié vit son homosexualité, qui expliquent le choix du salarié de se dévoiler ou non.

2.2.2. Les facteurs propres à l'individu

Le dévoilement au travail peut être influencé par le fait d'être dévoilé dans d'autres sphères que la sphère professionnelle, la sphère personnelle notamment (Falcoz, Becuwe, 2009). Il faut cependant garder à l'esprit que le mécanisme du dévoilement est complexe. En effet, un individu ne se dévoile pas qu'une seule fois dans sa vie. Il doit le faire dans chaque sphère de sa vie et pour chaque personne qu'il rencontre (Falcoz, Becuwe, 2009). De plus, ce n'est pas un phénomène de « tout ou rien » mais un phénomène qui intervient le long d'un

continuum (Ragins, 2008). En effet, les individus ne dévoilent pas le même « degré de stigmatisme » à tous les individus qu'ils rencontrent.

La place qu'occupe le fait d'être gay, lesbienne ou bisexuel est déterminante dans la gestion de l'identité personnelle d'un individu. Ainsi, plus cette place est importante, plus les individus seront incités à la dévoiler auprès de leurs collègues (Ragins, 2004, Croteau et al., 2008). Ragins a également mis en avant l'importance des autres sphères de la vie de l'individu dans le choix de se dévoiler ou non dans le monde du travail. Cette auteure reprend les caractéristiques des « stigmates » qui ont été mises en avant par Goffman. L'auteure montre également les dévoilements qui doivent être faits dans différents domaines de la vie de l'individu peuvent conduire à des situations parfois paradoxales. Elle divise la vie de l'individu en deux grands domaines : le travail et les autres situations. Dans ces deux domaines, les individus se dévoilent toujours le long d'un spectre allant de totalement caché à totalement dévoilé. En croisant ces deux données, l'auteure arrive à dégager trois états de gestion de l'identité sexuelle. Le premier stade correspond à un « déni de l'identité²⁴ », où l'individu est « caché » dans les deux grands domaines de sa vie. En reprenant les travaux de Smart et Wagner (2000), l'auteure explique que les individus entrent dans une sorte « d'enfer personnel²⁵ » dont ils ont dû mal à sortir. Le stade opposé est celui « d'une identité intégrée²⁶ », où l'individu est dévoilé dans tous les domaines de sa vie. Il est prévisible que les individus qui ont cette identité auront peu de difficultés à se dévoiler auprès de nouvelles personnes (Ragins, 2008). Entre ces deux stades se trouve celui de « l'identité déconnectée²⁷ », c'est-à-dire que l'individu n'est pas totalement dévoilé dans les deux sphères de sa vie ou bien alors qu'il est plus dévoilé, ou caché, dans une sphère que dans une autre. Toujours est-il que ces déconnexions entre les deux domaines de sa vie ainsi que les dévoilements partiels ne sont pas sans créer une certaine ambiguïté chez l'individu. Il peut être amené à se demander qui est au courant dans son entourage, qui ne l'est pas, la peur d'être démasqué est forte, et cela peut être en lourd en termes de conséquences (Ragins, 2008).

Le modèle de Clair et al., présenté dans un article de 2005, met en évidence quatre grands facteurs personnels, qui vont influencer l'individu dans la gestion de son identité au

²⁴ En anglais dans le texte : *identity denial*

²⁵ En anglais dans le texte : *private hell*

²⁶ En anglais dans le texte : *identity integration*

²⁷ En anglais dans le texte : *identity disconnect*

travail. Le premier pourrait être qualifié « d'auto-contrôle ». Il correspond à la faculté pour un individu d'évaluer le comportement qu'on attend de lui afin de se conformer au contexte dans lequel il évolue. Ainsi les individus ayant cette faculté « d'auto-contrôle » pourront s'adapter facilement alors que ceux qui ne l'ont pas auront beaucoup plus de difficultés à adopter des stratégies pour cacher leur identité personnelle. (Clair et al., 2005 ; Croteau et al. 2008). Le deuxième facteur à prendre en compte est la prise de risque que les individus associent au dévoilement. Plus le dévoilement présente un caractère risqué, moins les individus auront de chance de se dévoiler (Clair et al., 2005 ; Croteau et al., 2008). Le troisième facteur, le « développement de l'identité²⁸ », est lié aux autres identités sociales que l'individu présente. Ainsi, plus un individu présente d'identités stigmatisantes, plus la probabilité pour qu'il dévoile un stigmate invisible est faible (Clair et al. 2005 ; Croteau et al., 2008). Le dernier facteur est constitué par les motivations personnelles. Elles sont diverses et vont de l'existence de bénéfices pour le conjoint, l'estime de soi – se cacher des autres peut la diminuer – ou bien encore le fait que le dévoilement peut provoquer un changement positif ou négatif dans le comportement de ses collègues. Cette infinité de motivations va influencer, dans un sens ou dans l'autre, le choix pour un individu de se dévoiler (Clair et al., 2005 ; Croteau et al, 2008).

Les deux théories présentées ci-dessus s'inspirent des travaux réalisés par Goffman et la théorie du stigmate. Pour comprendre la manière dont les individus managent leur identité au travail, et donc l'orientation sexuelle, Lidderdale et al. (2007) proposent un modèle basé sur la théorie sociale et cognitive de la carrière²⁹. Ce modèle montre l'importance des connaissances et des consciences personnelles. Les auteurs identifient les quatre segments qui influencent le comportement des salariés gays et lesbiens. Le premier est le vécu et l'apprentissage de l'individu (caractéristiques personnelles, son enfance, le groupe social et culturel auquel il appartient). Tous ces facteurs ont un impact dans la construction de l'identité de l'individu et vont permettre le choix de se dévoiler ou non (Lidderdale et al., 2007 ; Croteau et al., 2008). Le second facteur est l'importance des *self-efficacy beliefs*. Ce terme réfère aux croyances qu'ont les individus quant à leur capacité à adopter, à gérer une identité donnée. En fonction du comportement que les individus adoptent, ils anticipent un certain nombre de résultats. La capacité à gérer une identité sociale à laquelle l'individu associera un certain nombre de résultats permet de comprendre les stratégies de gestion de son identité sexuelle que celui-ci mettra en œuvre et qu'il juge « acceptable » (Lidderdale et al.,

²⁸ En anglais dans le texte : *identity development*

²⁹ En anglais dans le texte : *social cognitive career theory*

2007 ; Croteau et al., 2008). Un troisième segment se réfère quant à lui à l'environnement de travail de l'individu. Le dernier segment correspond aux conséquences de la manière dont l'individu gère son identité sexuelle et du jugement qu'il leur porte. Ainsi, si la situation ne le satisfait pas, le salarié est amené à changer la gestion de son identité sexuelle (Lidderdale et al., 2007 ; Croteau et al., 2008).

Dans cette partie, il a pu être mis en évidence l'importance, pour les salariés LGBT, du choix de révéler ou non leur identité sexuelle. Ainsi, les salariés LGBT doivent gérer cette identité tout au long de leur carrière. La gestion de cette identité passe par un recours à différentes stratégies dont le choix est motivé par des facteurs extérieurs (environnement de l'individu) et des facteurs propres à l'individu. Il est important de saisir le fait que si les salariés ont recours à ces stratégies-là, c'est qu'ils ont peur que leur orientation sexuelle ait des conséquences négatives sur leur carrière. Cette crainte est d'ailleurs justifiée, comme le montre le guide d'IMS-Entreprendre pour la cité (2012) qui cherche à mettre fin à l'idée que comme l'orientation sexuelle ne se voit pas, elle n'a pas d'incidence sur la carrière des salariés.

2.3. Gérer son identité sexuelle pour se prémunir des discriminations ressenties ou réelles

Différentes études ont pu montrer que les salariés LGBT étaient victimes de discriminations au niveau de leur carrière. Cependant, il n'est pas facile de mettre en avant le fait que les décisions, qui impactent négativement leur carrière, ont été prises en raison de leur orientation sexuelle. En raison de cette difficulté à mettre à jour les phénomènes discriminatoires, on parlera de discriminations perçues.

2.3.1. *Des discriminations ressenties tout au long de la carrière des salariés LGBT*

De part son caractère invisible, l'orientation sexuelle n'est pas directement visible lors de l'entretien d'embauche. Cependant, l'étude de Halde (2008) a pu mettre en avant que 7,5

% des répondants ont perçu au moins une fois une discrimination à l'embauche. De plus, parmi ces répondants, 12,7 % ont affirmé s'être vu posée une question sur leur orientation sexuelle lors de l'entretien (Falcoz, 2008). Enfin, bien qu'interdite, il n'est pas rare de se voir poser une question sur sa situation maritale, lors de ces entretiens (IMS, 2012).

A ce stade de la carrière, ce n'est pas forcément le critère de l'orientation sexuelle qui motive directement le choix de discriminer. En témoigne l'exemple d'une jeune femme lesbienne qui estime avoir été plusieurs fois victime de discrimination lors d'entretiens d'embauche. Elle raconte que les questions des recruteurs portaient sur son aspect physique, cette femme ayant les cheveux courts et des vêtements « masculins » qui ne renvoient pas à la représentation que se font les recruteurs pour une jeune femme de moins de 30 ans. Ainsi, l'apparence physique d'un candidat, qui constitue parfois une transgression des genres, va motiver le choix du recruteur à ne pas sélectionner le candidat car il va supposer que ce dernier possède une orientation sexuelle différente (Région Bretagne, 2008). L'étude de la Halde réalisée par Christophe Falcoz, en 2008, à travers les témoignages de différents salariés, met elle aussi en lumière ce phénomène.

Il semble que ce soit dans la progression de carrière que les discriminations perçues soient les plus fortes. Ainsi, 11,6 % des salariés LGBT ont ressenti avoir été mis hors jeu lors d'une promotion interne (Falcoz, 2008). 2,7 % des salariés pensent avoir été au moins débouté dans une demande de formation et 4,1 % que leur orientation a provoqué leur reclassement, leur réaffectation ou leur mutation (Falcoz, 2008). Ainsi, les phénomènes de discriminations liées à la carrière semblent être les plus nombreux.

L'intégration dans l'entreprise ne signifie donc pas la fin des difficultés pour les salariés LGBT. Les sentiments perçus par ces salariés présentés dans le paragraphe précédent peuvent s'expliquer par différents facteurs. Parmi eux, il y a le fait qu'afficher ouvertement son orientation sexuelle en entreprise peut être analysé comme une provocation, les salariés sont parfois considérés comme étant des militants de leur cause, des prosélytes. Ce ressenti de l'employeur ou des collègues aboutit à des situations de mise à l'écart dans la vie de l'entreprise, justifiées bien souvent par des motifs « prétextes » (Région Bretagne, 2008). Une étude présentée dans le guide d'IMS-Entreprendre pour la cité met en évidence le fait que pour 17 % des travailleurs du secteur privé, être homosexuel est un frein à l'évolution professionnelle.

L'étude de la Halde (2008) met en avant le fait que 4,5 % des salariés homosexuels ont perçu que leur licenciement était lié à leur orientation sexuelle. Une même proportion de salariés estime que leur orientation sexuelle les a contraints à démissionner. Il n'est cependant

pas évident de mettre en lumière ce genre de pratique car aucune étude ne s'est, pour l'instant, intéressée à la question (IMS-Entreprendre Pour la Cité, 2012). Cependant, il est apparu dans la jurisprudence évoquée précédemment, que les cas de harcèlements discriminatoires existent amenant certains salariés à démissionner.

2.3.2. Une discrimination mise en évidence : la discrimination salariale

La première grande étude sur ce sujet, en France, date de 2009. Déjà en 2008, le rapport de la Halde montrait que 4,5 % des salariés LGBT estimait être moins rémunérés à un poste et qualifications identiques (Falcoz, 2008).

L'étude cherche à mettre en lumière quelles sont les causes de ces discriminations en reprenant des éléments de la littérature. Les auteurs reprennent les travaux de Phelps (1972) et Arrow (1973), qui ont montré que les employeurs pour établir la rémunération individuelle se réfèrent à la productivité du groupe – car il est difficile d'établir la productivité individuelle. L'amalgame entre homosexualité et VIH n'étant pas une chose rare, les salariés homosexuels ont souvent été associés au groupe des séropositifs. Or, une étude de 1997³⁰ a montré que la productivité de ce groupe – des personnes séropositives – était plus faible, ce qui peut expliquer pourquoi les homosexuels peuvent être victimes de discriminations salariales – on parle de discrimination statistique. Pour les homosexuelles, c'est visiblement l'effet inverse qui se produit, les stéréotypes associés à ce groupe font qu'il est vu comme plus « agressif », avec un style plus fort, donc plus productif (Laurent, Mihoubi, 2009). Enfin, les auteurs rappellent comme les employeurs peuvent avoir un goût pour la discrimination. En conclusion la nature des discriminations salariales entre les gays et lesbiennes ne sont pas les mêmes. En effet, « les gays, comparés aux hommes hétérosexuels, sont victimes d'un fort goût pour la discrimination et d'une discrimination statistique. Les lesbiennes, par rapport aux femmes hétérosexuelles, sont victimes d'un goût moins prononcé pour la discrimination que celui auquel sont confrontés les gays et, au moins partiellement, compensé par une discrimination statistique positive (Laurent, Mihoubi, 2009, p.7).

L'écart de rémunérations observé, à poste et qualifications égales, dans le secteur privé de 6,2 % entre hommes homosexuels et hommes hétérosexuels. Dans le secteur public cet

³⁰ Leigh et alii, 1997, *Absenteeism and HIV infection*, Journal Applied Economic Letters, Vol.4, Issue 5, May, p.275-280

écart s'élève à 5,2 %. La différence de rémunération entre les femmes homosexuelles et femmes hétérosexuelles se chiffre à + 1,68 % en faveur des femmes homosexuelles. En revanche, dans le secteur public, ces dernières subissent un écart de rémunération qui s'élève à 0,39 % (Laurent, Mihoubi, 2009). Le secteur public ne protège donc pas des discriminations salariales. Selon les auteurs, deux raisons permettent d'expliquer cet état de faits : le recrutement est anonyme mais le système d'avancement et les rémunérations ne sont pas homogènes ; le supérieur hiérarchique peut plus facilement laisser s'exprimer son goût pour la discrimination, l'organisation n'étant pas soumise à la concurrence. De plus, il semble que la qualification ne protège pas des discriminations, au contraire elle amènerait les salariés LGBT cadres à être plus visibles. L'ancienneté et l'âge sont des facteurs aggravants car l'employeur va collecter plus d'informations avec le temps et se rendre ainsi compte de l'orientation sexuelle de son salarié (Laurent, Mihoubi, 2009).

Cet article permet de comparer la situation en France par rapport aux études qui ont pu être faites sur le sujet Outre-Atlantique. Dès 1995, Lee Badgett menait une enquête sur l'effet de l'orientation sexuelle sur les salaires. Il concluait que les gays subissaient une discrimination salariale de l'ordre de 11 à 27 %. D'une manière générale, l'ensemble des études anglo-saxonnes ont mis en évidence l'existence d'une discrimination de l'ordre de 7 à 15 % (Laurent, Mihoubi, 2009).

Il semble donc que les discriminations que les personnes homosexuelles anticipent existent. Les études les plus abouties concernent la rémunération et il apparaît clairement un écart de salaires entre homosexuels et hétérosexuels (négatif pour les gays, plutôt favorable pour les lesbiennes). Pour les autres discriminations, il faut plutôt parler de ressenti ou de perception, non pas que ces discriminations ne sont pas fondées sur ce critère mais parce qu'il est très difficile de prouver que la décision qui a été effectivement prise est liée à l'orientation sexuelle du salarié.

Lors de ce chapitre, il importait de montrer les caractéristiques du critère de l'orientation sexuelle. Stigmatisé, il semble que l'entreprise soit un milieu plutôt hostile à l'expression de ce critère tant la virilité et l'hétérosexisme y sont présents. Ainsi, les personnes homosexuelles font souvent le choix de ne pas se dévoiler au travail, choix qui se décline en différentes stratégies. Comprendre ces stratégies et ces mécanismes de dévoilement

peut permettre aux entreprises de mieux en prendre en compte le critère de l'orientation sexuelle dans leur politique E-D-D et permettre la création d'un environnement inclusif, plus favorable à l'expression des différences.

Dans une troisième partie, nous allons désormais analyser les politiques E-D-D de quinze organisations suite aux entretiens réalisés auprès de leurs responsables diversité. L'objectif sera d'observer les approches de ces politiques et la place qu'y occupe l'orientation sexuelle. Nous chercherons à voir s'il existe une corrélation entre les deux.

Partie 3 : Les différents types de politiques de diversité mis en œuvre dans quinze entreprises et leur influence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle

Dans cette troisième partie, nous nous intéresserons aux politiques d'entreprise en matière de diversité, l'objectif étant de chercher à qualifier les politiques E-D-D qui sont mises en œuvre par les ressources humaines ou la direction de la diversité. Une fois que cette qualification aura été opérée, nous chercherons à voir si la nature de la politique diversité a une influence sur la manière dont est traité le critère de l'orientation sexuelle. Autrement dit, existe-t-il un type de politique diversité privilégié pour prendre en compte le sujet ? Cette partie se base sur les résultats obtenus grâce à l'analyse d'entretiens réalisés auprès d'entreprises reconnues pour traiter de la question de l'orientation sexuelle.

Chapitre 1 : Méthodologie des entretiens

Nous avons proposé une typologie des différents types de politiques E-D-D, à la fin de notre première partie. Il s'agit dès lors de confronter empiriquement ce travail de caractérisation avec la réalité observée sur le terrain. Un des principaux objectifs de ces entretiens est de rendre compte des éléments constitutifs des politiques E-D-D mises en œuvre dans les organisations et d'opérer à une classification de ces dernières en fonction de leurs pratiques en matière de diversité. Dans un second temps, il s'agit également de voir quelles pratiques, quelles actions sont menées en faveur de la population LGBT au sein des firmes. L'objectif final étant alors de voir s'il existe un lien entre la nature de la politique diversité mise en œuvre dans les firmes et la manière dont est traité le critère de l'orientation sexuelle au sein de ces dernières

1. Une phase de familiarisation avec le sujet

Nous avons cherché à suivre une période d'acculturation avec le sujet, ce dernier nous étant peu familier. Cette phase a commencé dès décembre. Le 8 décembre 2011 s'est tenue, à Grenoble, une conférence organisée par l'association L'Autre Cercle Rhône-Alpes sur le thème de l'orientation sexuelle au travail. Une autre conférence de ce type s'est déroulée à l'Hôtel de Ville de Paris, le 9 février 2012, par IMS-Entreprendre pour la Cité. Enfin, nous avons également participé à une conférence à l'IAE de Lyon le 2 février 2012, sur le thème plus général du « management de la diversité ». Ces conférences présentaient l'avantage, outre le fait de se familiariser cette discipline, d'identifier quelles entreprises étaient en pointe sur la question et venaient librement en parler. Cela a constitué une première piste dans l'optique d'obtenir des contacts potentiels. Nous nous sommes également tournés du côté des associations LGBT qui ont pu se créer dans les entreprises. Ces associations ne sont pas affiliées à la direction des entreprises. C'est cette indépendance qui nous semblait intéressante. Compte-tenu du peu d'entretiens réalisés avec les associations, il est difficile d'obtenir des résultats scientifiquement valides. Néanmoins, l'idée est de comparer le ressenti de ces associations avec le discours, parfois très « corporate », que peuvent tenir les membres de la direction des ressources humaines, ou de la direction de la diversité, et de regarder les éventuels décalages. Enfin, avec une des associations, il nous a été possible de participer à une conférence téléphonique où il a été débattu de la manière dont pourrait être rédigée une convention avec la direction de l'entreprise. Cette expérience fut très intéressante car elle nous a permis de saisir concrètement quel pouvait être le rôle de ces associations.

2. Le choix du terrain

Pour mener à bien notre étude, il nous a fallu choisir quelles personnes aller interroger. Les politiques E-D-D sont souvent pilotées par la direction des ressources humaines ou par des directions créées spécialement à cet effet. C'est donc vers ces personnes que nous nous sommes allées rencontrer. Pour avoir une vision globale sur leur action, nous avons privilégié les directeurs plutôt que les responsables ou chargés de mission, pensant qu'ils auraient toute la hauteur de vue pour répondre à nos questions. De plus, ces personnes sont d'avantages visibles sur les réseaux sociaux professionnels, lors de colloques ou de conférences. Une fois

avoir déterminé quelles personnes interroger, selon les fonctions qu'elles occupent, nous nous sommes confrontés au choix des organisations.

La première étape fut de choisir entre secteur privé et secteur public. Au départ, nous souhaitions uniquement nous tourner vers les entreprises du secteur privé. Par la suite, nous avons étendu nos recherches aux organisations du secteur public mais uniquement celles qui assurent un service public industriel et commercial (SPIC), considérant qu'elles poursuivaient des finalités d'action comparables à celles du secteur privé. De plus, les personnes y travaillant ne sont plus titulaires du statut de fonctionnaires, certains ayant même leur relation d'emploi régit par le droit privé. Enfin, c'était également un moyen d'élargir notre vivier de contacts potentiels.

La seconde étape, plus complexe fut d'identifier qu'elles étaient les organisations susceptibles de répondre au mieux à nos questions. Définir la nature des politiques E-D-D et trouver des entreprises en ayant une ne posent pas difficultés. Sur le site internet de la Charte de la Diversité ou du label Diversité, une liste importante d'entreprises va apparaître. La vraie difficulté portait sur le deuxième objectif de recherche à savoir la prise en compte du critère de l'orientation sexuelle dans le cadre de ces politiques. Nous avons montré, dans notre deuxième partie, que ce dernier est souvent oublié par les politiques diversité. Le fait que notre échantillon contienne des entreprises qui ne travaillent pas ce critère n'était pas en soi un problème. Cela serait devenu problématique si la totalité de notre échantillon n'avait été composé seulement d'entreprises ne travaillant pas ce critère. Il a donc fallu que nous mettions en place des stratégies afin d'éviter ce biais.

Afin de repérer les entreprises travaillant sur ce critère, nous avons cherché les entreprises qui communiquaient publiquement sur le sujet. Le fait d'avoir assisté à des colloques ou conférences sur ce thème nous a été particulièrement profitable. Les entreprises qui venaient faire part de leurs expériences dans ce domaine ont constitué une première piste pour nos contacts futurs. Nous avons également regardé dans la presse qu'elles étaient les entreprises qui intervenaient sur la question. Les guides pratiques sur la diversité distribués par certains collectifs ou associations (IMS-Entreprendre Pour la Cité, ANDRH) contiennent parfois une rubrique dédiée à l'orientation sexuelle avec des témoignages de directeurs de la diversité ou des ressources humaines. Les sites des collectifs d'associations LGBT – type Homoboulot – ont pu constituer une piste car y apparaissaient les associations LGBT présentes dans les entreprises. Il nous semblait donc intéressant d'aller voir les entreprises qui

avaient, en leur sein, une association LGBT. Le site de L'Autre Cercle, association qui œuvre pour la prise en compte de l'orientation sexuelle dans les politiques d'entreprise, nous a été utile. En effet, des entreprises sont partenaires et soutiennent cette association. Naturellement, nous nous sommes dits qu'elles constituaient des contacts potentiels. Enfin, nous sommes allés voir les entreprises qui avaient accepté, en 2008, de répondre à l'enquête de la HALDE menée par Christophe Falcoz. Quatorze entreprises avaient participé à un entretien qualitatif, dans le cadre cette étude, nous avons choisi de les contacter. Nous tenons toutefois à préciser qu'à chaque étape de ce travail de recherche de contacts, nous n'avons pas nécessairement trouvé de nouveaux noms d'entreprise. En effet, le nom de certaines firmes est revenu plus d'une fois, ce qui nous motivait d'ailleurs à aller les rencontrer, pensant que si elles communiquaient tant sur le sujet, c'est qu'elles avaient une forte expérience qui nous paraissait intéressant de connaître et d'analyser.

3. Prise de contact et conduite des entretiens

La troisième étape fut la plus difficile, à savoir la prise de contact avec les entreprises que nous avons retenues. Cette étape a débuté fin avril, car nous souhaitions mener nos entretiens entre mai et juin, sachant qu'à partir de juillet il serait moins aisé d'entrer en relation avec les entreprises. Au total, nous avons contacté une vingtaine d'entreprises. Sur toutes les demandes d'entretiens seules quinze ont abouties. Ce taux de réponses n'est pas pleinement satisfaisant, puisque nous espérions entre quinze et vingt entretiens. Ces non-réponses peuvent s'expliquer de diverses façons. Le fait d'interroger des personnes ayant des postes à haute responsabilité avec un emploi du temps assez chargé, est une première raison. Cependant, le fait que l'étude d'avril 2012 n'est obtenue montre qu'il est encore difficile pour les entreprises de parler ce sujet. Peut être avons-nous éprouvé la même difficulté. Le fait qu'il est difficile pour les entreprises d'évoquer l'orientation sexuelle peut être aussi une explication. Au cours de notre étude nous avons été redirigés, par le directeur de la diversité, vers une personne sous son autorité et ne s'occupant pas du tout, dans le cadre de ses missions, du critère de l'orientation sexuelle. Nous avons rentré le cas d'une entreprise, où nous avons été dirigés vers plusieurs personnes. Les personnes nous ont dit qu'elles ne pouvaient répondre à nos questions elle nous fournissait les coordonnées d'un de ses collègues. Ce collègue reproduisait exactement le même schéma et nous n'avons pu obtenir

aucun entretien avec une personne de cette entreprise. Néanmoins, nous n'avons jamais essuyé de refus catégorique par une personne de s'entretenir avec nous. Cependant, il est intéressant de voir que lorsque des études sont menées sur l'orientation sexuelle en milieu professionnel, le taux de réponses est souvent peu élevé.

De façon générale, il semble difficile de prendre contact avec des entreprises pour évoquer la question de l'orientation sexuelle. Ainsi, l'étude effectuée par le CSA pour le Défenseur des Droits, en avril 2012, sur la prise en compte des droits dont bénéficient les personnes LGBT par les entreprises³¹ n'a obtenu un taux de réponse que d'environ 15 % - sur 225 questionnaires envoyés, seuls 35 ont été complétés. Nous retiendrons donc que, même pour des entreprises qui communiquent publiquement sur le sujet, il reste compliqué à évoquer.

Pour les entreprises répondantes, nous n'avons pas eu à effectuer plus de trois relances. Lorsque nous avons commencé fin avril à envoyer les demandes d'entretiens, nous l'avons fait auprès d'une dizaine d'entreprises. Les premières réponses ont été obtenues environ une semaine après le premier mail, pour des entretiens fixés environ dix jours après. Au fil de nos investigations, nous avons obtenus des contacts supplémentaires, mais hormis dans le cas où une présidente d'association nous a donné le contact de son responsable diversité, nous n'avons pas obtenu de contacts supplémentaires par le biais de nos entretiens. Enfin, nous avons demandé à L'Autre Cercle s'il était possible de nous aider dans notre démarche, notamment en nous indiquant vers quelles entreprises et à quelles personnes nous pourrions nous adresser, mais nous n'avons obtenu de réponse de leur part, malgré quatre relances par mail. La grande majorité des entretiens s'est déroulée au cours du mois de juin 2012, le dernier entretien ayant eu lieu le 12 juillet, auprès d'un responsable d'association.

La majorité des entretiens a été effectuée par téléphone, les entreprises que nous contactons étant pour la plupart localisées à Paris. Néanmoins trois entretiens de visu ont pu être menés, deux à Lyon, et un dernier à Bethoncourt, dans l'agglomération du Pays de Montbéliard. Les entretiens duraient dans leur grande majorité entre 50 minutes et 1 heure, l'entretien le plus court étant de 30 minutes et le plus long d'1 heure et 20 minutes.

³¹ CSA pour le Défenseur des Droits, Avril 2012, « Les entreprises et la prise en compte des droits et des personnes LGBT », 34p [en ligne] : http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/les_entreprises_et_la_prise_en_compte_des_droits_d_es_personnes_lgbt.pdf [consulté le 10/08/2012]

En amont de la conduite de ces entretiens, a été élaborée la grille qui a servi à les conduire. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de celle qui avait été élaborée par Christophe Falcoz lors de son étude pour la HADLE. La grille se divise en deux grandes parties qui correspondent aux deux objectifs de recherche – définir le type de politique E-D-D mis en œuvre et la prise en compte du critère de l’orientation. Concernant la partie sur la politique diversité, nous avons cherché à savoir quelle était la conception que s’en faisaient les professionnels, alors que cette notion n’est pas toujours bien perçue. De plus c’était aussi un moyen de voir s’il y avait une cohérence entre leur conception et la politique qui est appliquée. Ensuite nous avons cherché à en savoir un peu plus sur leur politique, si c’était une tradition dans l’entreprise de traiter de cela ou au contraire quelque chose de récent, et nous leur avons demandé des éléments de cette politique afin que nous puissions la caractériser au mieux. Dans un second temps, nous passons au critère de l’orientation sexuelle. Les questions portaient sur les actions qui étaient menées sur ce critère et si l’entreprise communiquait sur le sujet en interne ou en externe. Nous avons également cherché à savoir pourquoi ce critère était traité ou, au contraire, pourquoi il ne l’était pas. Cette partie de l’entretien fut la plus compliquée à mener, non pas parce que les personnes ne souhaitaient pas répondre à la question, mais à cause de la brièveté des réponses. C’est durant cette partie de l’entretien qu’il a le plus fallu relancer les personnes.

Chapitre 2 : La diversité vue par ses praticiens

La première de nos questions portait sur la définition du concept de « diversité en entreprise ». En effet, du fait que nous interrogeons des praticiens de la diversité, il nous semblait pertinent de les interroger sur la manière dont ils conceptualisaient cette notion. Le premier enseignement est que les interviewés n’ont pas donné à chaque fois la même définition. Ainsi, en regroupant certaines définitions approchantes, ce sont sept définitions qui ont été recensées :

- Représentation exacte de la Société et lutte contre les discriminations
- Egalité des chances et lutte contre les discriminations
- Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle
- Lutte contre les discriminations de manière globale
- Valorisation des différences de chaque individu, source de richesse pour l'entreprise
- Aspect stratégique pour l'entreprise,
- « Thématique qui commence à trouver sa place, sa légitimité, dans l'entreprise [...] que l'on comprend. Il devient un élément des politiques RH et de la stratégie de l'entreprise ».

La dernière définition montre qu'il n'est pas encore évident, même pour des personnes travaillant sur ce thème, de donner une définition précise de ce qu'est cette « thématique », cet « élément ». Cette difficulté dans la manière de définir ce qu'est la diversité a été relevée par d'autres directeurs de la diversité.

« La diversité est un concept mou, ce qui la rend à la fois pratique et inconfortable à manier. Le côté pratique est que l'on peut traiter tous les critères que l'on souhaite, au-delà des 18 critères de la loi. Le côté inconfortable est qu'il est difficile d'en définir les frontières. Est-ce une politique RH, managériale, sociétale ? » (Entreprise D)³²

L'opposition entre une définition française et une définition américaine a également été soulignée par plusieurs personnes interrogées.

« Si je vous pose la question, c'est que dans un pays anglo-saxon, le concept est assez simple à définir. Il correspond directement à des communautés et des religions qui existent dans l'entreprise et dans la société en général. En France, les politiques diversité n'ont de diversité que le nom. Pour moi, on ne peut pas s'engager dans la diversité sans tomber dans la discrimination positive. La diversité est un concept marketing, cependant il existe de réelles politiques d'égalité des chances ». (Entreprise E)

³² Les entreprises seront par la suite désignées par une lettre attribuée de manière aléatoire

La dimension communautaire que pouvaient prendre parfois les politiques « diversité » a été évoquée à de nombreuses reprises. A chaque fois, les personnes interrogées évoquaient une grande méfiance quant à cet aspect possible de la diversité. Elles expliquaient cela en partie par le fait que cela ne correspondait pas à la « tradition française.

Nous notons enfin que la lutte contre les discriminations revient dans quatre définitions. Ce domaine est fondamental dans la vision que se font les entreprises de la diversité. En présentant l'émergence du management de la diversité aux Etats-Unis, nous avons montré que les entreprises continuaient à lutter contre les phénomènes discriminatoires car ils entravaient leur fonctionnement. La lutte contre les discriminations, dans cette optique, est un moyen pour améliorer la performance des entreprises mais elle ne constitue pas une finalité. Or, en définissant la diversité comme étant, pour partie, la lutte contre les discriminations, les entreprises donnent l'impression qu'il s'agit, pour elles, d'un objectif qui parachèverait leurs actions.

Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité, notamment l'égalité des chances, sont, pour les professionnels, les deux aspects fondamentaux qui caractérisent la diversité en entreprise. Cette vision est, comme il nous l'a été dit, bien loin de la conception américaine, et montre l'importance de la culture nationale. Néanmoins, précisons qu'il ne s'agit que de définitions données par des individus, et qu'elles ne laissent, à ce stade, pas forcément présager de la nature des politiques E-D-D qui sont mises en œuvre par les professionnels.

Chapitre 3 : Analyse des politiques E-D-D des entreprises interrogées

Au fil des entretiens, nous avons pu dégager la nature des politiques E-D-D qui sont en œuvre dans ces entreprises. C'est en s'interrogeant sur les motivations, les actions et les outils employés de ces politiques que nous avons pu opérer leur classification. Nous avons réussi à faire émerger quatre groupes de politiques que nous allons dès à présent présenter.

1. Les politiques E-D-D de type « lutte contre les discriminations »

Au total, nous avons recensé trois entreprises correspondant à cette catégorie. Notons également que nous n'avons pas eu le cas d'entreprises ayant une politique E-D-D de nature « égalité ».

1.1. Un instrument de travail sur les critères légaux

Spontanément, les trois personnes interrogées dans ces entreprises ont fait un historique des accords qui ont été négociés lorsque nous leur avons demandé de nous présenter le contenu de leur politique « diversité ». Ainsi, les domaines qui sont traités répondent en grande partie aux obligations légales qui leur sont faites : égalité hommes-femmes, handicap, âge. L'origine ethnique est également un critère qui est travaillé. Pour reprendre l'expression d'une de ces personnes, les entreprises ayant ce type de politique travaillent sur les « *champs traditionnels de la diversité* ».

Néanmoins, ces accords ont une influence sur les pratiques et les processus RH de ces entreprises. Ils se focalisent surtout sur le recrutement et la rémunération et l'évolution des parcours professionnels – sur le critère de l'égalité homme-femme notamment. L'objectif étant, pour toutes les entreprises d'assurer une égalité, ou équité selon les termes employés, entre les travailleurs.

De plus, deux de ces entreprises possèdent un accord global, ou une charte, qui promeut la diversité. Cependant, les valeurs mises en avant sont celles du respect des autres ou du principe de non-discrimination, sans plus de précision. Tous les salariés signent cet accord où ils s'engagent à respecter les autres et/ou à ne pas discriminer au cours de leur relation d'emploi. Ces textes ne sont pas suivis de mesures concrètes et restent au stade de la simple déclaration d'intention. Concrètement, les salariés prennent un engagement, s'ils ne le tiennent pas ils s'exposent à d'éventuelles sanctions, mais l'entreprise ne prend pas d'autres mesures dans le cadre de ces textes pour changer ses pratiques.

Enfin, pour parler de ces politiques de manière globale, il semble que leur date de mise en œuvre ne soit pas un critère pertinent pour les définir. Dans ce groupe, nous aurions pu retrouver des entreprises commençant à travailler le thème de la « diversité », expliquant ainsi pourquoi elles se focalisent d'abord sur l'égalité de traitement. Or, en interrogeant les entreprises, nous avons pu remarquer qu'elles ne considèrent pas leur politique comme une étape pour aller vers des politiques plus inclusives. Il nous a même été dit que l'entreprise ne pouvait pas faire plus que d'assurer à ses salariés un traitement égal, ou équitable.

Il en est de même pour le critère du label Diversité. Ainsi, pour une des entreprises, cette équité entre les travailleurs correspond à sa conception de la diversité et c'est pour cela qu'elle s'est engagée dans le processus de labellisation. Les deux autres entreprises de ce groupe, au contraire, ne sont pas intéressées par cette démarche. Pour autant, il n'est pas aisé de conclure que les entreprises ayant une politique lutte contre les discriminations sont des entreprises qui ne sont pas labélisées.

1.2. Des formations au public restreint

Dans ces trois entreprises, des formations sur la diversité sont dispensées au personnel. Néanmoins, elles ont un public très ciblé, à savoir les managers et le personnel RH.

Ces formations ont pour vocation première la destruction des stéréotypes et de modifier les représentations des salariés. Les formes que peuvent prendre ces formations sont diverses, certaines entreprises faisant appel à des troupes de théâtre alors que d'autres optent pour une forme plus proche du cours magistral.

Il est intéressant de voir que nous avons obtenu la même réponse quand nous avons interrogé les responsables diversité sur le contenu même de ces formations, sur les critères qui étaient travaillés.

« On a pu travailler sur les représentations du handicap et de l'égalité professionnelle » (Entreprise C)

« On travaille tous les critères mais peut-être pas de façon homogène. Cela porte plutôt sur les critères traditionnels sur lesquels on s'est investi jusqu'à présent ».
(Entreprise A)

Les critères travaillés dans ces formations sont les mêmes que ceux retenus dans la politique E-D-D : les critères faisant l'objet d'un accord, sans chercher à aller au-delà.

La sensibilisation à la diversité touche un public ciblé, pour ne pas dire restreint, dans ces entreprises. De plus, elle est également limitée par le fait que tous les critères de la diversité ne sont pas traités de manière égale, comme c'est le cas dans leur politique d'entreprise, car si certains critères font l'objet d'un vrai travail, d'autres sont évoqués, sans faire l'objet d'un approfondissement.

1.3. Une communication peu développée

Dans ces entreprises, on remarque que la politique diversité ne fait pas nécessairement l'objet de communication spécifique. Deux des trois entreprises ont une rubrique « diversité » au sein de leur intranet dans laquelle sont publiés des éléments y ayant trait : tableaux de bord diversité, compte-rendu des réunions du CE ou le bilan social de l'entreprise, qui contient un chapitre sur la diversité. La troisième entreprise communique également sur la diversité au sein de son intranet mais sans qu'il y ait une rubrique spécifique. Les éléments de communication découlent directement des accords d'entreprises qui ont été présentés précédemment. Il n'y a pas de publications sur des actualités ou des actions qui ont été entreprises comme cela peut être le cas dans d'autres organisations. C'est avant tout une communication sur les objectifs comme cela est prévu par les accords.

De plus, aucune de ces trois entreprises ne possède de newsletter, qu'elle soit en version papier ou en version électronique. Elles n'entreprennent pas de grandes campagnes de communication sur la diversité.

1.4. Un objectif clairement affiché : l'égalité de traitement

Enfin, si l'on reprend les objectifs qui sont suivis par ces politiques, c'est avant toute chose, une égalité de traitement. C'est aussi le moyen « *d'assurer une protection de l'entreprise et des salariés au regard des obligations légales* ». Une organisation nous a également dit que la diversité pourrait être pour elle un levier de performance économique mais nous n'avons pas ensuite retrouvé dans son discours d'éléments allant dans ce sens. En effet, aucun argument de type « business case » et de l'aveu même de la personne cela est très difficile à démontrer pour son cas.

« C'est très difficile à démontrer. Nous ne sommes pas propriétaire de nos réseaux de distribution. Nous n'avons pas de contacts directs, à quelques exceptions près, avec nos clients. » (Entreprise A)

Ces entreprises cherchent avant tout à assurer une égalité de traitement. D'après la typologie que nous avons proposée, nous retrouvons, dans le cadre de ces politiques, des formations cherchant à déconstruire les stéréotypes, la lutte contre les discriminations. Toutes les entreprises disposent d'une cellule de recueil des plaintes qui se charge de les traiter et de voir s'il y a effectivement eu discrimination. Mais cette lutte contre les phénomènes discriminatoires s'effectue dans un cadre large même si dans la pratique certains critères font l'objet de plus d'attention – ce sont ceux pour lesquels il existe un cadre réglementaire plus contraignant. Cela nous amène à dire que ces politiques pourraient également être qualifiées de « politique de lutte contre les discriminations et de respect des obligations légales ».

2. Des politiques E-D-D « mixte » : entre lutte contre les discriminations et diversité

Ce type de politique est celui qui a été le plus rencontré. Il s'agit de politiques dans lesquelles on retrouve des éléments correspondant aux politiques de lutte contre les discriminations. A ces éléments se rajoutent quelques éléments des politiques E-D-D de type « diversité », notamment la dimension économique et la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Néanmoins, toutes les politiques de ce groupe ne forment pas un tout homogène. En effet, elles sont à l'intersection entre deux types et elles ne vont pas emprunter des éléments de chacun de la même façon. Nous allons donc les classer en sous-groupes, selon qu'elles se situent plus vers la lutte contre les discriminations ou vers la diversité.

2.1. Les politiques qui tendent davantage vers la lutte contre les discriminations

2.1.1. Des politiques dont le point d'entrée reste la lutte contre les discriminations

Le point d'entrée de ces politiques est avant tout la lutte contre les discriminations. Comme pour les politiques E-D-D de type « lutte contre les discriminations », lors de la présentation de la politique diversité de l'organisation, les personnes se sont focalisées sur les accords qui avaient pu être signés et qui correspondent à des thèmes pour lesquels ils existent des obligations légales. Ces accords ont aussi une influence sur les pratiques et les processus RH – rémunération et recrutement notamment – à la manière des politiques de lutte contre les discriminations. De ce souci de répondre aux obligations légales, les entreprises ont étendu l'égalité de traitement à l'ensemble de critères de la loi de 2001 dans les actions menées dans le cadre de la politique diversité. Nous ne cherchons pas dire que les entreprises ayant une politique de lutte contre les discriminations traitent les phénomènes discriminatoires uniquement s'ils appartiennent au champ traditionnel de la diversité, le principe de non discrimination en général étant cité. Cependant leurs outils, leurs dispositifs d'action se focalisent sur ces critères traditionnels. Pour les entreprises qui mixent les deux, un effort est fait pour intégrer l'ensemble des critères de la diversité, mentionnés dans la loi, aux outils et dispositifs d'actions.

« On a pensé que si l'on pouvait traiter deux critères, on pouvait faire pareil pour l'ensemble des critères car ce sont les mêmes rhétoriques. Il s'agit à chaque fois de trouver des argumentaires pour résister à des demandes discriminatoires ».
(Entreprise D)

2.1.2. Des formations aux critères et au public élargis

Elles cherchent à intégrer davantage de critères que les politiques précédentes. Ce sont toujours des formations qui visent à déconstruire les stéréotypes et les représentations, mais de manière beaucoup plus large. Il y est fait le rappel à la loi de 2001, tous les critères sont évoqués. Nous avons posé la question de savoir si ces derniers étaient bien présents et si certains ne se cachaient pas derrière « des points de suspension ». Il a nous a été dit que tous les critères étaient bien mentionnés, sans ponctuation pouvant les masquer. Pour y parvenir, elles optent souvent pour une approche thématique ce qui leur permet de couvrir un spectre beaucoup plus large de situations et de prendre en compte l'ensemble des critères.

« Dans les cas pratiques présents dans nos formations nous essayons de couvrir le plus de thèmes possible. Nous venons d'en revoir certains et nous venons d'en intégrer un qui parle d'un agent de surveillance général, qui serait homosexuel, et à qui l'on voudrait confier des tâches supplémentaires de management » (Entreprise G)

Ces formations sont toujours pensées dans le but de prévenir les discriminations. Elles se déroulent souvent sur une journée, ou bien alors en e-learning. Cet élément est important. En effet, si les formations « en salle » concernent les managers, les formations à distance permettent de toucher un public beaucoup plus large. Toutes les entreprises interrogées ont mis en place un tel système. Ainsi, l'ensemble de leurs salariés ont été sensibilisés à ce qu'est une discrimination, son cadre l'égale, comment elle survient, comment elle peut être évitée. De plus, les cadres ayant assisté aux formations ont l'obligation de sensibiliser, même brièvement, leurs équipes. Ainsi, il apparaît que les formations diversité ont un contenu et un public plus élargis que celles dispensées dans le cadre des politiques de lutte contre les discriminations.

« Pour toucher l'ensemble des salariés nous avons des outils de sensibilisation qui prennent la forme de petites scénettes ». (Entreprise H)

2.1.3. Une stratégie de communication étoffée

Cet élément est beaucoup plus développé que dans des entreprises ayant une politique luttant seulement contre les discriminations. La communication semble être un moyen pour ces entreprises, en plus de rendre compte des actions qui sont menées, de poursuivre la sensibilisation des salariés.

Toutes les entreprises ont une rubrique dédiée à la diversité sur leur intranet. Y sont publiées toutes les actions menées par l'entreprise. Certaines entreprises mènent, en parallèle, des campagnes d'affichage afin de toucher un public plus vaste.

« Ces éléments sont mis sur l'intranet, dans les agences, et même les agences grand public. On ne pouvait pas passer à côté du message le but était que ce soit vu de l'extérieur. » (Entreprise D)

Elles publient également dans les journaux des éléments sur leur politique. Deux d'entre elles ont même une newsletter sur la diversité. Le but étant de provoquer le dialogue, l'échange et de prolonger ce qui a pu être dit lors des formations diversité.

Une organisation propose régulièrement des temps forts de la diversité, qui prennent la forme de conférences auxquels sont conviés les salariés. C'est là aussi un moyen d'échanger et de continuer à sensibiliser. Un autre responsable nous a dit que, tous les 18 mois, il rencontrait à nouveau les managers afin de faire le point avec eux. Cela permet, nous a-t-il dit, d'aborder des points nouveaux ou d'en approfondir d'autres. Diversifier les moyens de communications permet de toucher un maximum de salariés et de libérer plus facilement la parole.

Enfin, deux responsables nous ont également parlé des réunions qu'ils tiennent avec leurs directeurs généraux. Ces réunions permettent à la fois de leur présenter les actions qui ont été faites, et une fois le message porté au plus niveau *« par capillarité, il redescend dans les équipes »*.

2.1.4. Des motivations justifiées par le secteur d'activité

Les entreprises présentes dans ce sous-groupe ont avancé deux grandes motivations dans la mise en place de leurs actions : leur responsabilité sociétale pour trois d'entre elles, la lutte contre les discriminations pour les deux autres. Il faut souligner que ces préoccupations ne sont pas sans lien avec le secteur d'activité de ces organisations.

Le premier groupe est composé d'organisations qui assurent des SPIC. Les personnes qui y travaillent ne sont pas pour autant titulaires de la fonction publique. La tradition du recrutement par la voie du concours, protégeant de toute discrimination est encore très présente, d'où l'importance attachée à la lutte contre les discriminations dans ces entreprises. Néanmoins ce n'est pas cet aspect qui est présenté comme le plus important allant de soi pour ces institutions. Elles avancent plutôt comme motivation la responsabilité sociale et sociétale. Les expressions « *intérêt général* », « *refléter le paysage économique français* », « *être à l'image de la population active française* » ont été employées pour justifier l'existence d'une politique diversité. De plus, elles mènent toutes des actions en faveur de l'égalité des chances, soit en développant des partenariats avec des associations, soit en allant directement à la rencontre de populations éloignées de l'emploi. Elles nous ont toutes dit qu'elles allaient au-delà de leurs obligations légales, car elles s'astreignent à suivre celles qui sont en vigueur pour les entreprises privées, alors que, compte-tenu de leur statut, les leurs sont moins contraignantes. Enfin, une de ces organisations nous a également évoqué la nécessité de laisser toutes les différences s'exprimer car elles peuvent être source de richesse et lui permettre ainsi de fournir de meilleurs services. Cependant, l'aspect commercial, hormis le cas de l'entreprise précédente dont le propos s'en rapproche légèrement, est absent chez elles car la production de leurs biens et services n'est est, pour l'instant, pas soumise à concurrence.

Le second groupe comporte des entreprises ayant pour activité première le placement et le recrutement. Ces entreprises nous ont dit que la lutte contre les discriminations était, pour elles, un avantage compétitif. L'objectif étant alors de se concentrer uniquement sur les compétences du candidat, de le placer sur le poste qui lui correspond le mieux.

« Notre souci est de dire qu'on lutte contre les discriminations parce que cela fait partie de notre professionnalisme. » (Entreprise D)

Ces entreprises intermédiaires dans l'emploi perçoivent un enjeu commercial à apparaître comme étant non-discriminantes dans leur processus de recrutement, afin d'attirer un maximum de personnes. Elles ont pleinement conscience de cet enjeu qui est mis en avant dans leur argumentaire de leur politique diversité. Elles effectuent un travail de sensibilisation auprès de leurs clients afin de ne plus recevoir de demandes discriminatoires. Ce travail de déconstruction des stéréotypes s'effectuent sur tous les critères. Enfin, des partenariats égalité des chances du même type que pour les entreprises du premier groupe ont également été noués par ces entreprises.

2.2. Les politiques qui tendent d'avantage vers la promotion de la diversité

Nous avons pu dénombrer quatre entreprises appartenant à ce groupe

2.2.1. Présentation de ces politiques

Une évolution peut être notée par rapport aux autres entreprises puisque les personnes interviewées ne font pas un rappel de l'historique des accords d'entreprise. A chaque fois, des thématiques apparaissent dans les réponses, appartenant encore au champ classique de la diversité mais la politique est présentée de manière plus globale. L'obtention du label Diversité est également mise en avant. C'est d'ailleurs la labellisation qui justifie, d'après ces personnes, cette approche plus générale, cherchant à inclure un nombre plus important de critères.

Il ressort également que cette politique est davantage associée aux processus qualité des entreprises. Les entreprises justifient ce choix par une volonté de décloisonner le traitement de la diversité. Il s'agit de montrer que ce n'est pas seulement l'affaire des ressources humaines, mais au contraire l'affaire de tous. Dans ces entreprises, le seul processus diversité qui existe est le dispositif d'alerte en cas de discrimination, exigé dans le cadre du label Diversité

« Je ne voulais pas d'un processus diversité, sinon cela veut dire que c'est à part, or la diversité c'est quelque chose de quotidien » (Entreprise L)

« Ce sont à la fois des process RH, ce qui est logique, mais globalement, l'ensemble de nos process opérationnels intègre des éléments de la diversité ».(Entreprise K)

L'aspect négocié, les discussions avec les partenaires sociaux, est également mis en avant. Des commissions mixtes sur la diversité sont mises en place dans trois de ces entreprises où des personnels RH et des délégués du personnel travaillent sur les actions à mener et observent les résultats de celles qui ont déjà pu être réalisées.

Enfin, ces entreprises mettent en avant les partenariats avec des associations ou des cabinets spécialisés dans le cadre de programmes d'égalité des chances pour recruter des publics éloignés de l'emploi.

2.2.2. Des formations axées sur la diversité en entreprise

Ces formations s'attachent encore beaucoup au risque de discrimination – trois entreprises sur les quatre de ce groupe ont une formation de ce type. Toutes les entreprises ont également une formation sur la diversité en entreprise et sur la façon dont elle doit être managée.

Les entreprises ayant une formation sur les phénomènes discriminatoires cherchent à toucher l'ensemble de leur personnel. Ce sont des formations qui, comme pour les entreprises du groupe précédent, s'attachent à montrer les mécanismes de la discrimination, comment celle-ci intervient, sans chercher à se focaliser sur des critères en particulier. Ces formations se font à distance ou dans le cadre de la procédure qualité.

La formation dite « diversité » dispensée dans ces entreprises concerne un nombre plus réduit de personnes, à savoir les personnels RH et les managers. Le public est beaucoup plus restreint. Quand on regarde de plus près le contenu de ces formations, une entreprise se focalise sur les critères traditionnels – handicap, égalité hommes-femmes. Les trois autres entreprises ont une formation beaucoup plus généraliste sur la diversité en entreprise et la manière de la manager.

Enfin, deux entreprises ont mis en place des petits modules d'auto-évaluation, qui sont envoyés régulièrement aux managers. Que ce soit dans le cadre de cette auto-évaluation ou dans celui des appels mystères, si les résultats du manager ne sont pas satisfaisants alors ce dernier reçoit une nouvelle sensibilisation.

Ce qui apparait, à travers l'évocation du contenu de ces formations, est un approfondissement de ce qui peut être fait dans les entreprises dont nous avons parlé jusqu'alors. En effet, la formation acquiert une place plus importante. Leur nombre est plus important et souvent il en existe de deux types : une sur les discriminations et une sur la diversité. Le travail fait sur la lutte contre les discriminations est un peu plus abouti car les salariés continuent à être sensibilisés même après avoir suivi la formation, par les évaluations notamment. De plus, la formation sur la diversité se veut beaucoup plus généraliste. Ainsi, même si ce sont les critères traditionnels de la diversité qui sont le plus travaillés, les entreprises commencent à parler de respect et d'expression de toutes les différences, de la diversité comme source de richesse.

2.2.3. La communication comme élément stratégique de la politique

La communication fait partie intégrante de la politique de ces entreprises qui semblent avoir compris son aspect stratégique. Toutes les entreprises disposent sur leur intranet d'une rubrique dédiée à la diversité.

En effet, elle permet aux entreprises d'approfondir la sensibilisation de ses salariés sur certains critères. L'objectif affiché par toutes les entreprises en agissant de la sorte est de provoquer la discussion, de libérer la parole. Cela passe par des campagnes d'affichage, la diffusion de scénettes sur l'intranet, la tenue régulière de conférences ou d'évènements d'une journée sur un thème de la diversité.

De plus, les entreprises sont soucieuses de communiquer vers l'externe. Soit vers ses clients, soit auprès de la population. Une entreprise nous a dit qu'elle pouvait être interrogée par ses clients sur sa politique diversité et que si cette dernière ne les satisfaisait pas, elle pouvait perdre des contrats. Une autre, proposant des produits grand public, nous a dit qu'elle était soucieuse de l'image qu'elle pouvait donner auprès de ce dernier. Enfin, une dernière

entreprise a évoqué l'importance de communiquer en externe dans l'espoir d'attirer un maximum de talents. Ainsi, ces entreprises perçoivent les enjeux commerciaux et marketing de la diversité.

2.2.4. Une motivation davantage guidée par des raisons économiques

A travers l'aspect communication, ces entreprises ont perçu l'enjeu économique de la diversité. Néanmoins, la lutte contre les discriminations est encore très présente dans leur discours et apparaît à elle seule comme étant un objectif ce qui explique pourquoi leurs politiques n'ont pas été classées dans le groupe des politiques « diversité ». De plus, on sent chez ces entreprises un attachement un peu plus important aux domaines traditionnels de la diversité. Néanmoins, ces entreprises cherchent à se détacher des critères traditionnels de la diversité pour élargir leur politique à l'ensemble des critères.

3. Les politiques E-D-D de type « diversité »

Ce sont des entreprises qui ont engagé des actions en faveur de la lutte contre les discriminations mais qui ont cherché à aller au-delà de cet aspect. Assurer une égalité de traitement n'est plus une finalité en soi pour ces entreprises. Avoir une population de salariés diversifiée, où les différences peuvent s'exprimer devient un enjeu « business », en améliorant leur réputation. La lutte contre les discriminations n'est alors plus qu'un moyen pour atteindre cet objectif. Nous avons dénombré trois entreprises de ce type dans notre échantillon.

3.1. Des politiques globales qui se déclinent au niveau national

Nous avons ressenti une réelle différence avec les précédentes entreprises, car elles ne nous l'ont pas présentée comme un historique d'accords. Elles ont pu évoquer les grandes dimensions qui constituent la politique diversité, mais à chaque fois elles nous ont répété que la diversité devait être pensée de manière globale, c'est-à-dire en tenant compte de toutes les

différences. Une entreprise nous a même dit que les critères importaient peu, car ils changeaient d'un pays à l'autre. Il s'agit notamment d'entreprises appartenant à de grands groupes internationaux, ce qui explique certainement pourquoi elles adoptent cette vision. La politique est définie au niveau du groupe pour ensuite redescendre en « top-down » dans les établissements nationaux. Elle est présentée à chaque fois comme étant un élément « business », avec l'idée d'attirer les talents et ainsi de ne pas se priver des meilleurs talents. Etant des éléments stratégiques, ces politiques sont revues régulièrement en fonction des résultats obtenus, tous les ans ou tous les deux ans selon les entreprises.

Enfin un des groupes favorise la création de réseaux de salariés. L'objectif étant de leur permettre de pouvoir échanger, communiquer. Ces réseaux mettent en contact des personnes du monde entier.

Toutefois, il faut garder à l'esprit que puisqu'il s'agit de groupes, la politique diversité est pensée au niveau global, mais elle fait ensuite l'objet d'adaptation d'un pays à l'autre. Ainsi, si les grands éléments sont repris au niveau national, il existe des aménagements possibles. L'application de la politique ne se fait pas de manière totalement homogène mais toujours avec une certaine cohérence.

3.2. Des formations au contenu et au public divers

Ce qui diffère entre ces formations et celles qui ont pu être présentées jusqu'alors est leur nombre. En effet, dans ces entreprises, ce sont toujours les managers et les personnels RH qui sont formés à la diversité. Dans les trois entreprises, il y a une formation sur le risque de discrimination et sur la manière de l'éviter. Il y a également des formations spécifiques sur les grands thèmes de la diversité. Enfin, il y a une entreprise qui a organisé une journée « inclusion » où il est expliqué ce qu'est un environnement inclusif, comment cela peut être atteint. Ainsi, l'offre de formation est beaucoup plus large. Il ne s'agit plus, pour les managers entre autres, de recevoir une formation sur les discriminations et/ou la diversité à leur arrivée dans l'entreprise. Au contraire, ces personnes vont recevoir une sensibilisation permanente, toutes les formations n'étant pas dispensées au même moment. Enfin, pour toucher l'ensemble des salariés, il existe également des modules en e-learning. Les managers doivent également sensibiliser leurs équipes suite aux formations qu'ils ont reçues.

Ces entreprises organisent également des conférences, des rencontres sur des critères de la diversité, et ce de manière assez régulière. Elles sont souvent basées sur le volontariat. Néanmoins, elles constituent un élément supplémentaire dans la formation que peut recevoir le personnel.

3.3. Une communication stratégique

Cet aspect des politiques E-D-D de type « diversité » est très développé. Il l'est de manière encore plus aboutie que pour les politiques mixtes tendant vers la diversité.

Toutes les entreprises disposent sur l'intranet d'une rubrique spécifiquement dédiée à la diversité. Cet espace est richement fourni. Certaines entreprises mobilisent également le site internet du groupe, afin que les personnes extérieures puissent voir les actions qui sont menées. L'objectif est véritablement de rendre le plus visible possible toutes les actions qui peuvent être réalisées.

Le groupe ayant mis en place des réseaux de salariés les aide également à communiquer, en leur fournissant un espace sur l'intranet par exemple. Cela passe aussi par une mise à disposition de locaux, de matériels.

Une newsletter existe dans ces entreprises reprenant à chaque fois des éléments de la diversité. Généralement, il s'agit d'un focus sur un aspect, un critère. Un des groupes possède même plusieurs journaux, un « journal business » et un « journal manager », qui comprennent également un sujet de diversité.

De plus, tous ces groupes organisent, souvent à l'occasion de journées mondiales, des événements dans l'entreprise. C'est un moyen pour eux de parler encore un peu plus de diversité, et de montrer aux salariés concernés que l'on se soucie d'eux. Des conférences, accessibles à tous, sont organisées sur un thème et qui sont là aussi le moyen d'échanger entre salariés.

Enfin, les personnes que nous avons interrogées vont également aller communiquer en externe sur leur action. Cela peut se faire en participant à des colloques, des conférences

organisés par un organisme externe ou en allant dans d'autres entreprises pour échanger des « bonnes pratiques ». Les salariés des groupes sont invités à se rendre à ces événements extérieurs afin qu'ils puissent voir eux-aussi ce qui peut se faire dans d'autres organisations.

3.4. Une motivation clairement affichée du côté « business case »

La logique économique justifie la mise en place de telles actions. Une entreprise a également évoqué la logique sociale et sociétale, mais elle semble moins présente dans l'ensemble.

On retrouve l'argumentaire classique du « business case » à savoir soigner sa réputation, auprès des clients notamment. Il y a également la recherche d'innovation et de création que permettent plus facilement les équipes diversifiées. Enfin, la volonté de ne pas se priver de nouveaux talents et des compétences qui les accompagnent.

La dimension mondiale semble jouer un rôle primordial dans la volonté de déployer une telle politique. Etant déployé partout dans le monde, le groupe est en prise avec des réalités différentes et doit retrouver au sein des équipes une certaine diversité. De plus, deux entreprises ont évoqué le fait que leur principal capital était du capital humain et donc que pour valoriser au mieux ce capital, il leur semble naturel de passer par une politique diversité la plus aboutie possible. C'est également pour eux un moyen de se démarquer de leurs concurrents.

4. Synthèse des types de politiques E-D-D

Le classement de nos entreprises selon leur type de politique diversité peut être représenté par le tableau suivant

Synthèse des types de politiques diversité mises en œuvre dans les entreprises interrogées				
Type de politique diversité	Lutte contre les discriminations	Mixte tendant vers la lutte contre les discriminations	Mixte tendant vers la diversité	Diversité
Nom des entreprises	A ; B ; C	D ; E ; F ; G ; H	I ; J ; K ; L	M ; N ; O

La lutte contre les discriminations occupe une place très importante dans les politiques de ces entreprises. En effet, seules trois d'entre elles n'en font pas un objectif en soi mais la considère comme un moyen de parvenir à créer un environnement inclusif où les différences parviennent à s'exprimer. La culture nationale semble avoir également de son importance car il y a une seule entreprise française qui développe une politique E-D-D de type « diversité ».

Ces résultats sont en cohérence avec les définitions qu'ont pu nous donner ces entreprises lorsque nous leur demandions ce qu'évoquait pour elles l'expression « diversité en entreprise ». On se souvient alors que la lutte contre les discriminations était l'expression qui était revenue le plus. Ces résultats ont aussi tendance à confirmer ce qu'avait pu nous dire un responsable égalité des chances : « *En France, les politiques dites " diversité " sont, en réalité, des politiques " d'égalité des chances " »*. Il faut souligner que parmi les trois entreprises dont nous avons identifié la politique comme étant une politique diversité, deux d'entre elles sont des entreprises américaines. Ainsi, il semble qu'importer le concept de diversité, tel qu'il a pu être défini Outre-Atlantique, n'est pas quelque chose d'aisé.

Chapitre 4 Le critère de l'orientation sexuelle au sein de ces politiques

Cet aspect constitue le second temps de nos entretiens. Il s'agit de voir et de comprendre la place qu'occupe ce critère dans les politiques de ces entreprises. Nous avons opéré à un tri des actions mises en place pour aboutir à trois groupes. Le premier est constitué des entreprises qui traitent de ce critère mais uniquement sous l'aspect lutte contre les discriminations. Nous avons distingué deux sous-groupes avec d'une part les entreprises qui ne font qu'évoquer ce critère et d'autre part les entreprises qui le traitent de manière aboutie. Dans le second groupe, les entreprises mènent des actions plus spécifiques en faveur de la population LGBT. Dans le troisième groupe, les entreprises traitent l'orientation sexuelle de manière spécifique. Enfin, nous croiserons le classement des politiques E-D-D selon leur type avec celui des politiques E-D-D selon le traitement qu'elles réservent à l'orientation sexuelle. Nous faisons l'hypothèse le type de politique E-D-D a une influence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle : plus une politique sera de type « diversité » plus l'orientation sexuelle sera traitée dans le cadre de cette politique.

1. Le critère de l'orientation sexuelle pris uniquement sous le prisme de la lutte contre les discriminations

La majorité des entreprises interrogées constituent ce groupe. Néanmoins, il existe une différence sur l'approfondissement qui en est fait. Dans quelques entreprises, le critère apparaît, il est évoqué mais sans faire l'objet d'un travail de définition, ou d'être présenté dans les formations de lutte contre les stéréotypes sous la forme de cas pratique. Dans les autres entreprises de ce groupe, le critère est un peu plus travaillé, notamment lors des formations que peuvent recevoir les managers.

1.1. D'une simple évocation ...

Dans ce sous-groupe, nous retrouvons cinq entreprises. Quand on interroge les entreprises sur la manière dont apparaît ce critère, la réponse qui est donnée peut se résumer par la phrase suivante : « *L'orientation sexuelle est présente dans notre politique comme les autres critères, parce que c'est la loi.* » Cependant, en les questionnant un peu plus, les entreprises nous répondent très vite qu'il est simplement évoqué.

Ainsi, ce critère n'apparaît pas dans leur formation, si ce n'est comme critère de discrimination reconnue par la loi. Une seule entreprise le fait apparaître depuis quelques mois dans une formation de lutte contre la discrimination sous la forme d'un cas pratique. Pour les deux autres entreprises il n'apparaît pas. Il est intéressant de regarder les argumentaires de ces entreprises quant au fait qu'elles ne le prennent pas plus en compte :

« Pour nous, la discrimination en raison de l'orientation sexuelle, ça n'existe pas. Ce n'est pas discriminant, l'orientation sexuelle est de l'ordre du privé, nous n'avons pas à la gérer » (Entreprise C)

« J'ai déjà du mal à faire évoluer les choses quant aux images pour les autres publics diversifiés, nous n'en sommes pas encore là ». (Entreprise A)

Dans le cas de la dernière entreprise, il n'est pas évident de trouver pourquoi le critère n'est pas plus évoqué, la personne interrogée faisant preuve d'un certain fatalisme en répondant : « *Non ce n'est pas plus travailler et ce n'est pas le seul* » (Entreprise F)

Il faut noter que l'on retrouve les arguments classiques, répertoriés dans le guide d'IMS Entreprendre pour la Cité, à savoir que cela relève du privé, qu'il n'y a pas de discriminations remontées donc il n'y a pas de problèmes, ou qu'il y a des sujets plus importants à traiter avant celui-là.

Ces entreprises ne communiquent pas ce critère, elles n'en ressentent pas le besoin, pas plus que de l'approfondir dans leur formation.

Il faut cependant noter que ces entreprises assurent une égalité des droits. Ainsi, dans les cinq entreprises, les droits en personnes mariés et pacsés sont identiques. En fait, quand on leur parle d'orientation sexuelle, ces entreprises nous disent qu'elles cherchent juste à

instaurer un cadre où il y a une égalité des droits et une égalité de traitement. Mais cela ne va plus loin, la notion d'environnement inclusif leur est étrangère. Dès lors que, le principe de non-discrimination est affirmé, que l'égalité des droits est assurée, ces entreprises ne voient pas ce qu'elles pourraient faire de plus.

Il faut nuancer notre propos en précisant que deux de ces organisations réfléchissent à un traitement un peu plus profond de la question. En effet, l'une d'elles nous a expliqué avoir fait de l'orientation sexuelle un sujet transversal dans les commissions diversité afin de commencer à en parler. Néanmoins il a été souligné que des freins existaient encore pour en faire un thème à part entière. L'autre organisation nous a dit qu'elle réfléchissait à la manière de mieux prendre en compte ce critère. Une étude sur les discriminations auprès des salariés a été menée et elle déplorait le fait que l'orientation sexuelle n'y apparaisse pas. Le projet est encore à l'étude et aucun élément concret n'a pu nous être présenté mais on note une certaine volonté à s'emparer de la question. Pour preuve, quand il a été demandé si la possible évolution de la législation peut être un moyen de traiter de la question, la réponse a été immédiatement oui pour ces deux organisations. Les trois autres entreprises étaient beaucoup moins enthousiastes. Ainsi, l'évolution de la législation provoquerait chez elles un alignement sur cette dernière mais sans pour autant être l'occasion de traiter d'avantage l'orientation sexuelle.

1.2. ... à un traitement plus approfondi dans le cadre de la lutte contre les discriminations.

Nous retrouvons dans ce groupe quatre entreprises. Elles sont un petit peu plus avancées sur le traitement de l'orientation sexuelle. Néanmoins, elles appréhendent toujours le sujet sous l'angle de la lutte contre les discriminations. Elles ne cherchent à faire ni plus, ni moins que sur les autres critères. En effet, ce sont des entreprises qui cherchent avant tout à lutter contre les phénomènes discriminatoires, elles cherchent donc à prendre en compte tous les critères. Cela se résume par la phrase suivante : « *Nous traitons de l'orientation sexuelle dans le cadre de notre combat contre les discriminations au même titre que les autres critères, ni plus, ni moins* ». Le critère n'est plus juste évoqué, il est défini, et fait l'objet d'un travail, même rapide dans le cadre des formations à la diversité.

Lors de ces formations tous les critères font l'objet d'un traitement plus ou moins approfondi, l'orientation sexuelle n'y est plus seulement évoquée mais bel et bien traitée. Ces formations souvent interactives, les participants prennent la parole sur les sujets. Ainsi, si l'orientation sexuelle occupe, en termes de temps, moins de place c'est avant tout parce que les personnes échangent moins volontiers sur le sujet.

Cependant, en matière de communication, l'orientation sexuelle ne fait pas l'objet d'un traitement spécifique. La réponse qui nous a été donnée par ces quatre entreprises peut se résumer de la façon suivante : « *Nous communiquons sur le sujet, dans le cadre notre politique diversité, au même titre que les autres critères* ». Cette réponse nous fait penser à celle concernant la place de l'orientation sexuelle dans leur politique diversité. L'expression « *au même titre que les autres critères* » est intéressante car elle est un moyen de justifier, pour ces entreprises, que peu d'éléments de communication prennent en compte l'orientation sexuelle. On ne retrouve pas, dans la plupart de ces entreprises, la volonté de créer un environnement inclusif visant à libérer la parole. De plus, deux entreprises ont dit que parmi les pistes d'amélioration pour une meilleure prise en compte du critère, il faudrait accentuer certains éléments de la politique diversité, la communication étant identifiée comme l'un d'entre eux. Une entreprise est partenaire de L'Autre Cercle et dans le cadre de ce partenariat elle est amenée à communiquer davantage que les autres sur ce thème. Une autre entreprise quant à elle dispose d'un espace libre sur l'intranet où les salariés du groupe peuvent s'exprimer. C'est ainsi que certains salariés ont pu prendre la parole sur ce critère, l'un, cadre supérieur, allant même jusqu'à faire son coming-out. Ainsi, sans chercher à provoquer l'émergence de rôle-modèle, c'est un moyen pour l'entreprise de libérer un peu la parole.

La possible évolution des droits est vue par ces entreprises comme un moyen d'approfondir un peu plus leurs actions en faveur de l'orientation sexuelle, au-delà, de la simple mise en conformité avec la loi. Cependant, aucune d'elles ne pense précéder cette dernière et accorder des droits qui ne sont pas prévus par celle-ci. Selon eux, l'entreprise n'a pas à décider des valeurs d'une société mais par contre elle devra prendre position au moment des débats afin que l'égalité et la non-discrimination entre les salariés continuent à être garanties.

Parmi les principales difficultés ressenties par ces entreprises, le fait que travailler sur l'orientation sexuelle touche à des valeurs, des croyances, des systèmes de représentations de la Société est celle qui revient le plus. Ainsi, on trouve dans leur discours un questionnement

sur la légitimité qu'une entreprise peut avoir à garantir des droits qui ne le sont même pas dans la loi. C'est également pour cela qu'elles ne s'emparent pas plus du sujet, même si des personnes peuvent de leur propre chef le faire, comme c'est le cas dans l'entreprise où les salariés peuvent prendre librement la parole. Cela ne vient pas de l'entreprise directement mais de l'un de ses membres.

2. Un traitement sous l'angle de la lutte contre les discriminations mais où des actions dédiées peuvent être menées

Dans ce groupe, nous retrouvons deux entreprises qui traitent de la question toujours sous l'angle de la lutte contre les discriminations mais où certaines actions concrètes sont menées spécifiquement sur le critère de l'orientation sexuelle.

Le critère de l'orientation sexuelle est présent dans les formations diversité, à la manière de ce que peuvent faire les entreprises évoquées jusqu'alors. Tous les critères de la loi sont présents. Il s'agit de cas pratiques, ou de scénettes, où l'objectif est de faire réagir le public. L'importance du traitement du critère dépend donc des réactions de l'auditoire. Enfin, dans le discours de ces deux entreprises l'expression « ce critère est traité au même titre que les autres » est encore là. Ce qui va différencier ces deux entreprises par rapport aux autres est que des actions spécifiques ayant trait à l'orientation sexuelle sont menées.

Ainsi, une des entreprises est la première à mettre en place le congé parentalité pour le deuxième parent. C'est une avancée supplémentaire par rapport aux droits reconnus par la loi aux couples de même sexe puisqu'aucun texte législatif ne prévoit un tel dispositif. Il est intéressant de noter qu'accorder un tel droit est plutôt dans une optique d'égalité des droits, que purement « business case » puisque malgré la publicité qui a pu être faite sur cette mesure, l'entreprise n'espère pas attirer vers elle de nouveaux clients. Cependant, l'initiative ne vient pas de la direction de l'entreprise mais de l'association LGBT présente en son sein. C'est elle qui a fait monter la demande à la direction qui a ensuite accepté de faire rentrer le congé pour le deuxième parent dans un accord.

Dans le cas de la seconde entreprise, les initiatives sont plus nombreuses et de divers ordres. La première a consisté à mener une enquête auprès des salariés de l'entreprise en coopération avec deux autres qui comprenait un volet sur les perceptions de l'homophobie en entreprise, le tout dirigé par un chercheur. La seconde grande action vient quant à elle des salariés. Il faut noter que cette entreprise a sur chaque site des commissions diversité et qui vont mener régulièrement des actions ou des campagnes de sensibilisation. Le fait d'avoir fait cette enquête a donné à l'une d'entre elles l'idée de monter, lors de la quinzaine des fiertés, un stand itinérant qui a parcouru la totalité du site afin de sensibiliser l'ensemble des salariés à ce sujet. Il nous a également été dit que ces commissions ont pu organiser, sur d'autres sites, des actions sur l'orientation sexuelle. Ce second type d'actions est plus laissé à l'initiative des salariés que venant directement de la direction.

En matière de communication, ces entreprises nous ont dit ne pas mener de communication spécifique sur l'orientation sexuelle. Ainsi, lorsque des actions sont menées dans l'entreprise, elles apparaissent dans la communication interne sans que les directeurs cherchent à mettre plus en lumière ce critère. Une des personnes interrogées nous a expliqué qu'il lui arrivait d'être interviewée par la presse communautaire et que ces articles étaient ensuite relayés en interne. C'est un moyen supplémentaire de communication qui vise à montrer aussi bien en interne qu'en externe que l'entreprise se soucie de ces questions. Ces entreprises ont également eu l'occasion d'organiser des conférences sur l'orientation sexuelle au travail auxquels les salariés, sur la base du volontariat, pouvaient participer.

La possible évolution de la législation est perçue différemment par ces deux entreprises dans la manière d'appréhender l'orientation sexuelle. Dans le cas de l'entreprise plus avancée en termes de droits peu de changements sont attendus. Il nous a été dit que la direction prenait un engagement pour la diversité, mais dans sa globalité sans s'attarder sur des critères en particulier. Dans le second cas, ce changement est attendu car il permettrait un alignement des droits entre couples hétérosexuels et couples homosexuels, l'égalité entre couples mariés et couples pacsés n'étant pas assurée pour des raisons budgétaires.

3. Les politiques qui incluent l'orientation sexuelle

Les entreprises qui mènent des actions de fond sur l'orientation sexuelle, parmi notre échantillon, sont au nombre de quatre. Ce critère ne fait pas nécessairement l'objet d'une politique spécifique, qui serait distincte de la politique « diversité » des entreprises. Hormis une entreprise qui travaille sur ce critère depuis bientôt trente ans, au niveau groupe, les trois autres entreprises le font depuis quelques années seulement, moins de cinq ans environ, ce qui témoigne de l'intérêt récent de ce sujet et de la difficulté qu'il peut exister à s'en emparer par rapport à d'autres critères. Une de ces entreprises possède une association de salariés LGBT, et c'est elle qui a fait en sorte que l'orientation sexuelle soit un sujet qui soit débattu.

En matière de formation et de sensibilisation, toutes les entreprises de ce groupe ont mis en place un volet spécifique sur l'orientation sexuelle. Cela comporte toujours un volet de lutte contre les stéréotypes et les phénomènes discriminatoires. Cependant, ces entreprises ne se contentent pas uniquement de cela et cherchent également à montrer à leurs managers comment développer un environnement inclusif. Il y a la volonté d'influencer sur la culture de l'entreprise, et de développer un espace de travail où chacun puisse pleinement s'exprimer. Pour y parvenir, trois de ces entreprises ont mis en circulation des guides sur l'orientation sexuelle qui expliquent comment instaurer le dialogue de manière sereine. Il apparaît donc clairement que, par rapport à toutes les autres entreprises qui ont pu être évoquées jusqu'alors, un pas supplémentaire est franchi par ces entreprises puisqu'elles cherchent à créer un environnement où les gens puissent se dévoiler s'ils le souhaitent.

Pour parvenir à un environnement inclusif, un effort supplémentaire est fait en matière de communication aussi bien en interne qu'en externe. Le premier élément est que toutes ces entreprises sont partenaires de L'Autre Cercle, ce qui leur confère une visibilité quant à leur attachement sur cette thématique. Une des entreprises interrogée est également partenaire de l'association Le Refuge³³. De plus, tous les directeurs généraux ont pris ouvertement position, en interne, sur la question en réaffirmant leur engagement de non-discrimination et au soutien dont pourraient bénéficier les salariés LGBT s'ils éprouvaient des difficultés dans leur travail. Deux de ces entreprises cherchent à mettre en avant les rôles modèles. Tous ces éléments sont ceux décrits dans les études publiées aux Etats-Unis qui montraient que les salariés LGBT

³³ Association nationale ayant pour mission d'aider, d'accompagner et d'héberger temporairement les adolescents et jeunes adultes victimes d'homophobie.

éprouvaient plus de satisfaction et un plus grand attachement à leur entreprise si celle-ci envoyait des signaux positifs envers la population LGBT. Ces entreprises vont organiser régulièrement des conférences qui traitent de la question de l'orientation sexuelle au travail. Les responsables diversité vont également participer à des événements qui auront trait à la question. Il est intéressant d'observer que certains responsables ont l'occasion de se rencontrer lors des événements de ce type, et ainsi ils peuvent échanger sur leurs pratiques et améliorer continuellement leurs actions.

Sur leur intranet, dans la rubrique sur la diversité, toutes les entreprises ont une section entièrement dédiée à la question de l'orientation sexuelle qui est alimentée régulièrement par les actions menées en entreprise. Le même type de rubrique est présent dans les journaux d'entreprise. Enfin, elles profitent des journées mondiales pour communiquer et mener des campagnes d'informations. Ainsi, elles ont toutes organisé un événement le 17 mai, pour la Journée Mondiale de l'Homophobie. Certaines organisent également des manifestations pour la Journée Mondiale de lutte contre le Sida, le 2 décembre, en prenant toutefois soin de ne pas faire d'amalgames entre homosexualité et VIH. Enfin, deux d'entre elles ont déjà pu mettre en place des campagnes d'affichages sur l'orientation sexuelle, une troisième réfléchit à ce type d'action. La dernière entreprise nous a dit qu'elle ne le ferait pas mais parce que ce moyen de communication n'était pas utilisé pour sensibiliser ces salariés à la diversité.

Néanmoins, ces entreprises diffèrent dans leur approche du traitement de ce critère.

Deux entreprises ont leur siège basé aux Etats-Unis. Leurs politiques diversité sont définies au niveau global et se déclinent ensuite dans les différents pays où elles sont implantées. Leurs sièges étant situés outre-Atlantique, leurs politiques sont d'inspiration anglo-saxonne. Ainsi, dans une des entreprises, toutes les communautés qui peuvent exister dans l'entreprise sont représentées au plus haut niveau, des réseaux de salariés existent également et le groupe leur met à disposition toute une série de ressources et de moyens pour exister. Les rôles modèles sont également mis en avant et ils peuvent avoir une fonction de coach pour les salariés qui le souhaitent. Une politique spécifique LGBT est mise en œuvre, qui fait l'objet d'un rapport annuel. Il faut dire que si cette entreprise en est à ce stade c'est en partie dû au fait que cela va bientôt faire trente ans qu'elle s'intéresse à l'orientation sexuelle. L'autre groupe anglo-saxon déploie lui aussi une politique spécifique sur l'orientation

sexuelle mais elle est moins aboutie. Il réfléchit à l'idée de monter, lui aussi, un réseau de salariés LGBT. Dans ces deux cas, c'est la direction de l'entreprise qui est à l'initiative de toutes ces pratiques.

Les deux autres entreprises sont quant à elles européennes ce qui explique en quoi leur approche diffère. En effet, bien que travaillant le critère de l'orientation sexuelle en menant des actions ciblées, ces dernières s'inscrivent dans la politique « diversité générale ». Elles refusent toutes les deux une approche communautaire et ne souhaitent pas mettre en place de réseaux de salariés par exemple. La promotion des rôles modèles n'est pas non plus de leur priorité. Néanmoins une de ces entreprises possède une association de salariés LGBT qui est un partenaire privilégié sur ce thème. L'autre entreprise n'en possède pas mais ne serait pas contre l'idée, à la seule condition que l'initiative vienne des salariés. Cette même entreprise a développé avec l'association L'Autre Cercle un outil de mesure afin que les entreprises puissent voir comment leur politique prend en compte le critère de l'orientation sexuelle. L'autre entreprise a sponsorisé l'Europride qui a eu lieu en Pologne. Ainsi, cela prouve que même si la voie empruntée est différente ces entreprises s'emparent de la question de l'orientation sexuelle et mènent des actions concrètes, sans que l'initiative vienne uniquement des salariés.

En termes d'égalité des droits ces entreprises ont toutes aligné leurs avantages pour les couples mariés aux couples pacsés. Une seule envisage d'aller au-delà de ce que prévoit la loi, en accordant un congé paternité pour le deuxième parent. Les autres entreprises ne souhaitent pas aller au-delà, car, selon elles elles n'ont pas cette légitimité à reconnaître un mode de vie familiale qui ne l'est pas encore par la loi.

Parmi les quatre entreprises qui traitent le plus en profondeur la question de l'orientation sexuelle, nous retrouvons deux approches. La première consiste à ne pas mettre en place une politique ou des pratiques spécifiques sur ce critère tout en réalisant des actions ciblées. La seconde approche passe par la mise en place de pratiques et de politiques dédiées au sujet. Enfin, la volonté et l'engagement des personnes qui conçoivent et pilotent la politique diversité dans le traitement du critère sont des éléments déterminants.

4. Le traitement du critère de l'orientation sexuelle selon les politiques E-D-D

Le classement des entreprises selon le traitement qu'elles réservent au critère de l'orientation sexuelle peut être représenté par le tableau suivant :

Synthèse du traitement de l'orientation sexuelle par les entreprises interrogées					
Traitement du critère de l'orientation sexuelle	Simple évocation dans la politique de l'entreprise	Evocation et traitement dans la lutte contre les discriminations	Quelques actions ciblées	Traitement du critère par des actions ciblées ou une politique spécifique	
Nom de l'entreprise	A ; B ; C ; F ; H	D ; E ; G ; L	I ; J	K ; M ; N ; O	

La moitié des entreprises ne mènent pas d'actions concrètes sur le critère de l'orientation sexuelle. Ainsi, même si le critère n'est pas oublié par les politiques du groupe, il est traité uniquement dans le cadre de la lutte contre les discriminations, dans un souci de respect de la loi de 2001. Ce qui différencie les neuf entreprises qui s'y intéressent sur le plan de la lutte contre les discriminations est le focus qu'elles font sur ce critère. Ainsi les entreprises A, B, C, F et H ne s'attardent pas sur ce critère et préfèrent parler de lutte contre les discriminations de manière globale, sans focus particulier. Les entreprises D, E, G et L vont quant à elles le citer expressément et il fera souvent l'objet d'un cas pratique lors des formations sur les phénomènes discriminatoires.

Six entreprises mènent ou ont mené des actions sur le critère de l'orientation sexuelle, en plus de son traitement dans le cadre de la lutte contre les discriminations. Ce qui permet de distinguer les entreprises I et J des entreprises K, M, N, O est la fréquence de ces actions. En effet, dans le premier cas ce sont des actions ponctuelles qui ne se répètent pas de façon

régulière. Dans le second cas, les quatre entreprises effectuent un travail de fond sur ce critère, qu'il fasse l'objet d'une politique spécifique ou non.

Nous allons dans un troisième temps, croiser les deux tableaux précédents et voir ainsi si le type de politique diversité mis en œuvre par les entreprises a une influence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle. Si notre hypothèse se vérifie alors nous devrions retrouver dans ce tableau, les entreprises rangées selon une diagonale partant d'en haut à gauche pour arriver en bas à droite.

Traitement du critère de l'orientation sexuelle en fonction de la nature de la politique diversité mise en œuvre					
Traitement du critère de l'orientation sexuelle	Nature de la politique diversité	Lutte contre les discriminations	Mixte tendant vers la lutte contre les discriminations	Mixte tendant vers la diversité	Diversité
Simple évocation		A ; B ; C ;	F ; H		
Evocation et traitement dans le cadre de la lutte contre les discriminations			D ; E ; G	L	
Lutte contre les discriminations accompagnées d'actions ponctuelles				I ; J	
Actions ciblées et répétées dans le cadre d'une politique spécifique ou non				K	M ; N ; O

Pour onze entreprises notre hypothèse de départ se vérifie. Ainsi, plus une entreprise possède une politique qui se rapproche d'une politique de type diversité, plus la probabilité pour que l'entreprise ait des pratiques en faveur de ces salariés LGBT est grande.

A l'inverse une entreprise qui mène une politique de lutte contre les discriminations, sans chercher à mettre en avant certains critères de la loi de 2001 a peu de chances de développer des mesures en faveur de ces salariés LGBT. L'orientation sexuelle apparaîtra seulement comme un critère parmi les autres.

Entre les deux, les entreprises ayant une politique « mixte » entre lutte contre les discriminations et diversité vont traiter de ce critère mais uniquement sous le prisme des phénomènes discriminatoires et de la déconstruction des stéréotypes.

Néanmoins, on remarque que l'influence de la nature de la politique diversité sur la manière de travailler le critère de l'orientation sexuelle n'est pas systématique. En effet, quatre entreprises ne se situent pas le long de la diagonale attendue. Pour trois entreprises, le traitement du critère est plus faible que ce qui est attendu et dans un cas c'est le contraire. Pour expliquer ces différences, on peut avancer l'idée que cela va dépendre de la personne qui pilote la politique de l'entreprise. Nous avons pu interroger le responsable d'un réseau de salariés LGBT d'un grand groupe mondial. Ce dernier nous a expliqué que pour animer ce groupe et obtenir les moyens de fonctionner, il est primordial d'identifier les personnes qui sont susceptibles d'être des soutiens. Il a également insisté sur le fait que, compte-tenu du caractère spécifique de l'orientation sexuelle, pour mener des actions sur ce critère il s'agissait avant tout plus d'une affaire de personne que de politique d'entreprise. Notre étude semble montrer que le type de politique a son influence, néanmoins les croyances des personnes qui sont en charge d'animer ces politiques ont leur importance également. Ainsi, nous avons pu constater dans l'entreprise F, qui ne fait qu'évoquer le critère, une volonté de se saisir davantage de la question dans le futur alors que l'entreprise H, ayant les mêmes caractéristiques, nous a dit au contraire ne pas voir ce qu'elle pourrait faire de plus.

Notre analyse de ces différents entretiens nous permet de conclure plusieurs choses. La première est que la vision de ce qu'est la diversité en entreprise est, en France, intimement

liée à la lutte contre les discriminations. Les enjeux business et économiques ne sont pas la motivation première dans le lancement et la conduite d'une politique diversité.

Le second enseignement est que le critère de l'orientation sexuelle n'est pas travaillé en profondeur par beaucoup d'entreprises. Ainsi près des deux-tiers des entreprises interrogées ne le travaillent que sous l'angle de la lutte contre les discriminations et le respect des obligations légales. De plus, la moitié de ces entreprises ne fait qu'évoquer ce critère, sans même chercher à le travailler davantage dans leurs mesures contre les discriminations et ne font que l'évoquer comme critère potentiellement discriminatoire.

Enfin, le dernier enseignement est que la nature de la politique qui est appliquée en entreprise semble influencer la manière dont celle-ci va travailler le critère de l'orientation sexuelle. Ainsi, plus une politique sera du type diversité, plus il y a de chances pour que des mesures et des actions spécifiques, voire même une politique entièrement dédiée à la question, soient menées.

Conclusion

Notre travail d'enquête qualitative nous permet de conclure que la nature d'une politique diversité a une influence sur le traitement qui sera réservé au critère de l'orientation sexuelle. Ainsi, plus une politique se rapproche du type « diversité », plus cette dernière prendra en compte ce critère et plus l'entreprise sera susceptible de mener des actions concrètes envers ses salariés LGBT. Néanmoins, notre recherche n'est pas sans comporter certaines limites.

Les limites du travail de recherche

La première concerne la construction de l'échantillon d'entreprises interrogées. En effet, il ne s'agit pas d'un échantillon construit de manière aléatoire puisque nous avons sciemment choisi ces entreprises. Nous avons procédé de la sorte parce que nous pensions que nous n'arriverions pas, en procédant à une sélection aléatoire, à obtenir des résultats probants, l'orientation sexuelle étant une « dimension oubliée » de la loi de 2001. Il nous semble que, pour mener une telle enquête sans identifier au préalable les entreprises interrogées, il faudrait un échantillon plus étendu.

La seconde limite concerne elle aussi l'échantillon mais cette fois, non pas dans sa construction, mais par sa taille. En effet, nous n'avons pu rencontrer que quinze entreprises. Cela nuit à la représentativité de ce dernier et donc à la validité de nos résultats. Le fait que l'orientation sexuelle soit un sujet peu traité en entreprise explique pourquoi nous n'avons pas pu entrer en contact avec plus d'entreprises. Enfin, notre recherche devant être effectuée dans un délai limité, il n'était pas possible pour nous de rencontrer beaucoup plus d'entreprises.

Il n'en demeure pas moins que ces deux limites ont pour conséquence le fait qu'il faille nuancer les résultats de notre recherche. Ainsi, si un lien a pu être mis en évidence entre la nature de la politique diversité et le traitement du critère de l'orientation sexuelle, il nous faut être prudent quant au fait que ce lien soit systématique. En effet, au regard de notre travail, il nous semble hasardeux de conclure que si une entreprise conduit tel type de politique alors cela implique tel traitement du critère de l'orientation sexuelle. D'ailleurs, nous avons pu voir que cette relation de cause à effet ne se vérifie que pour onze entreprises

parmi les quinze interrogées. Cependant, ce taux est satisfaisant pour conclure quant à une influence de la nature de la politique diversité sur le travail que l'entreprise peut faire sur l'orientation sexuelle.

Nous pouvons avancer une troisième limite concernant notre échantillon. Quand nous avons pensé sa construction, nous souhaitions rencontrer uniquement des entreprises issues du secteur privé. Or, nous sommes heurtés à la difficulté d'obtenir des entretiens pour parler d'homosexualité en entreprise. Nous avons décidé d'élargir notre champ de recherche à des entreprises anciennement du service public ou bien alors à des organisations publiques. Nous avons cependant limité nos recherches à celles qui fournissent un service public industriel et commercial, c'est-à-dire fournissant des prestations similaires à ce que peut faire une entreprise privée. Cela explique pourquoi lors des entretiens, ces entreprises nous ont souvent dit ne pas s'attarder sur la dimension « business case » de la diversité. Cela peut nous permettre de comprendre pourquoi nous avons une forte proportion d'organisations ayant une politique classée comme étant de la lutte contre les discriminations ou comme étant une politique mixte. Cependant, nous avons pu remarquer que des entreprises issues du secteur privé ayant aussi une politique qualifiée de lutte contre les discriminations ou de politique mixte allaient traiter de l'orientation sexuelle de la même manière que ces organisations publiques ou anciennement publiques. Pour notre enquête cela semble donc avoir peu d'incidences d'avoir des organisations de ce type dans notre échantillon et non pas uniquement des entreprises privées. La différence entre les deux secteurs va plutôt tenir dans la justification de conduire telle ou telle action. Ainsi, les entreprises publiques évoqueront beaucoup plus facilement l'aspect sociétal ou l'intérêt général dans la conduite de leur politique que des entreprises privées.

Une dernière limite de notre travail concerne quant à elle plus la partie théorique. En effet, dans plusieurs passages de nos première et deuxième parties, seulement un ou deux auteurs sont mobilisés. Si l'orientation sexuelle est peu présente dans les politiques d'entreprise, il en est de même dans le domaine de la recherche scientifique. Ainsi, il n'est pas évident quand on s'intéresse à ce critère d'arriver à diversifier nos sources. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne la partie juridique où nous avons eu des difficultés à trouver d'autres juristes qui ont pu écrire sur la question.

Les pistes de recherche

Dans un premier temps, nous pensons qu'il serait judicieux de mener une nouvelle enquête en prenant en compte les limites que nous venons de soulever. Il est possible d'imaginer une enquête où cette fois, les entreprises interrogées seraient sélectionnées de manière aléatoire. De plus, il serait intéressant d'augmenter le nombre de personnes interviewées et avoir ainsi des résultats qui seraient scientifiquement plus valides.

Un second axe de recherche serait d'aller à la rencontre des salariés des entreprises que nous avons rencontrées. En effet, le point d'entrée de notre étude se situait plus du côté des employeurs et des politiques qu'ils déployaient. Nous n'avons pas cherché à observer les résultats de ces dernières. L'objectif serait alors de mesurer leur ressenti quant à la prise en compte du critère de l'orientation sexuelle. Ce serait un moyen de valider les résultats que nous avons obtenus. De la sorte, nous pourrions voir si les salariés d'une entreprise déployant une politique de type « diversité » observent une meilleure prise en compte du critère de l'orientation sexuelle que les salariés d'une entreprise ayant une politique de type « lutte contre les discriminations ». L'étude serait alors d'ordre quantitatif avec envoi de questionnaires.

Pour procéder à un examen entre les mesures déployées par les entreprises en faveur des LGBT et le ressenti des salariés concernés, il serait intéressant de rencontrer les associations. Nous en avons donc contacté pour qu'elles nous parlent des actions qu'elles mènent et des relations qu'elles entretiennent avec la direction de leur entreprise. Nous n'en avons pas rencontré suffisamment pour pouvoir mener une vraie étude comparative entre le discours de l'association et le discours de l'entreprise, nous aurions pu le faire uniquement pour deux entreprises. Nous n'avons pas pu joindre les trois autres directions de la diversité des associations interrogées. Sans monter en généralité, nous avons pu observer pour les deux associations des différences dans le discours. Ainsi, les associations évoquent des difficultés à relayer toutes les demandes qu'elles peuvent recevoir de la part des salariés. De plus, ces associations semblent être force de proposition dans les actions menées en faveur des LGBT. Ainsi, nous avons pu avoir l'impression que les directions de la diversité avaient tendance à considérer qu'elles traitaient de la question de l'orientation sexuelle car une association était présente et qu'elles leur laissaient mener des actions sans forcément s'investir davantage. Ainsi, mener une étude comparative entre les directions de la diversité et les associations de

salariés LGBT est une piste tout à fait sérieuse. Nous pouvons également imaginer un travail similaire qui se concentrerait uniquement sur les associations, à la manière de Nicole Raeburn³⁴.

Enfin, nous avons parlé tout au long de notre étude de la population LGBT en laissant de côté il faut le reconnaître la population transsexuelle. Or, dans plusieurs entretiens, la question de la gestion des transitions est revenue et a été soulignée comme étant un point sensible. En effet, il y a beaucoup de méconnaissances sur cette population de salariés et les directions de la diversité nous ont plusieurs fois répété qu'il leur fallait être très vigilantes car une mauvaise gestion de transition d'un ou une salarié(e) pouvait être lourde de conséquences pour ce(tte) dernier(e). Ainsi, conduire une enquête sur la manière de gérer les transitions de salariés transsexuelles nous semble être une piste intéressante pour les années à venir.

La dernière piste de recherche que nous souhaitons avancer est, à notre avis, la plus ambitieuse. Nous savons que l'orientation sexuelle est un de ces stigmates que Goffman qualifie « d'invisible ». Au cœur de cette problématique de l'invisibilité, nous avons vu dans notre développement qu'on retrouve la question du dévoilement. Le problème pour l'individu est qu'il doit gérer une identité dite sociale, celle qu'il révèle aux autres, et son identité réelle. Nous avons vu que la personne peut faire coïncider ces deux éléments mais ce n'est pas toujours le cas. Si elle cache son identité réelle, la personne prend le risque d'être démasquée, un jour, ce qui la met souvent dans un état de stress permanent. Nous avons montré que les politiques du type diversité doivent permettre la création d'un environnement inclusif, où chacun puisse exprimer sa ou ses différence(s), et ainsi elles sont censées remédier à cette difficulté.

Lors de notre enquête, nous avons constaté que la question de la non-visibilité des critères de la diversité ne se posait pas uniquement pour celui de l'orientation sexuelle. En effet, les critères tels que les convictions religieuses ou le handicap ont été évoqués. Deux responsables de la diversité ont fait un parallèle entre le dévoilement d'un salarié homosexuel et d'un salarié porteur d'un handicap invisible. Dans le second cas, la problématique qui intéresse l'entreprise est celle de l'auto-déclaration comme travailleur handicapé. Les entreprises étant soumises à l'obligation d'avoir un taux d'emploi de personnes en situation de handicap de 6 %, sous peine de sanctions financières, elles sont extrêmement vigilantes sur ce point. Ainsi, ces personnes nous ont dit qu'elles éprouvaient des difficultés pour que les salariés susceptibles d'être reconnus comme travailleurs handicapés remplissent d'eux-mêmes

³⁴ RAEBURN N.C., 2004, *Changing Corporate America From Inside Out*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 334 p.

une déclaration. Une des personnes interrogées nous a confié avoir entendu lors d'une conférence le terme « coming-out » employé pour les personnes dévoilant un handicap invisible. Elle nous a dit qu'elle approuvait l'emploi de cette expression car il y a, selon elle, des caractéristiques communes entre orientation sexuelle et handicap invisible, notamment le fait que ce sont deux critères qui ne se voient pas au premier coup d'œil.

Les entreprises semblent aujourd'hui s'intéresser aux critères de la loi de 2001 qui étaient jusqu'alors mis de côté. Lors des colloques auxquels nous avons pu participer, nous avons vu les entreprises manifester un intérêt pour la question de l'orientation sexuelle, d'où le choix de notre sujet, mais également pour le fait religieux en entreprise. Dans une moindre mesure, les entreprises regardent aussi du côté des opinions syndicales ou politiques. Tous ces critères partagent une caractéristique commune, leur invisibilité. Ainsi, les entreprises expriment la volonté de mieux prendre compte l'ensemble des dix-huit critères. Cependant, il leur est difficile de déployer des politiques spécifiques pour chacun d'eux. Pour être efficace, il leur faut regrouper ces critères ayant des similitudes en grandes familles. Nous pourrions imaginer que les entreprises procèdent à un regroupement de tous ces critères puisque ces derniers sont invisibles.

Notre étude montre que le type de politique diversité mis en œuvre dans une entreprise a une incidence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle. Nous pourrions ainsi imaginer une étude qui chercherait à démontrer que le type de politique diversité déployée a une incidence sur le traitement de l'ensemble des critères « invisibles » de la diversité, et voir si ce qui fonctionne pour un critère fonctionne également pour les autres. En conséquence, si ce résultat se confirmait, les entreprises auraient un moyen de mieux prendre en compte l'ensemble des critères. Si un tel lien était prouvé, les entreprises pourraient implémenter une grande politique diversité qui concernerait l'ensemble des critères invisibles.

Pour réaliser une telle étude, il est possible d'adopter la même démarche que celle que nous avons employée. Ainsi, il s'agirait d'interroger les entreprises sur leur politique diversité afin de déterminer de quel type elles relèvent. Dans un second temps, il faudrait chercher à savoir quelles actions elles ont pu mettre en place pour l'ensemble des critères invisibles et voir ainsi s'il existe des dénominateurs communs à leur logique d'action. Cette étude porterait sur un échantillon plus large que le notre. Nous pensons qu'il sera difficile de procéder à la construction d'un échantillon de manière aléatoire, en justifiant ce choix de la même façon que nous l'avons fait pour notre étude. Confronter les résultats avec le ressenti des salariés pourrait être un moyen de valider, ou non, les résultats obtenus. Cela étant, nous pensons que la difficulté sera d'entrer en contact avec ce public, ce dernier étant « invisible ». Pour agir de

la sorte, il faudrait mener de front deux enquêtes, ce qui peut poser certains problèmes si cela doit se faire en temps imparti. Une autre démarche consisterait à procéder à une étude de cas. Pour se faire, il s'agirait d'identifier une entreprise ayant déployant une politique diversité et de voir la manière dont elle traite l'ensemble des critères. Cependant, il serait difficile de monter en généralité en se basant uniquement sur les résultats obtenus pour une seule organisation.

En guise de conclusion générale ...

L'objet de notre étude était de démontrer si le type de politique diversité mis en œuvre dans les entreprises avait une influence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle. Pour y parvenir nous avons opéré en trois temps.

Dans une première partie, nous nous sommes intéressés à ce qu'était la diversité en entreprise. Nous avons procédé dans un premier chapitre à une présentation historique de l'émergence du management de la diversité aux Etats-Unis et en France. Nous avons vu qu'Outre-Atlantique, cela a débuté dès les années 1960 avec le mouvement des Droits Civiques. L'administration démocrate de l'époque a favorisé l'émergence de programmes d'*Equal Employment Opportunity* auxquels se sont ajoutées par la suite des mesures d'*Affirmative Action*. L'objectif de ces mesures était d'assurer une meilleure insertion aux « catégories protégées » sur le marché du travail. Ces mesures ont fonctionné, en dépit des tentatives de l'administration reaganienne d'y mettre fin, jusqu'à la fin des années 1980. A cette époque, les premières limites de ces politiques sont énoncées et une nouvelle rhétorique se met en place, celle du management de la diversité. Il ne s'agit pas véritablement d'une remise en cause de la finalité de ces mesures ni même de leur contenu. D'une justification éthique s'opère par un glissement vers une justification économique. La diversité en entreprise devient ainsi un enjeu stratégique pour les firmes, source de performance économique. En France, le « management de la diversité » est intimement lié au début du combat pour la lutte des phénomènes discriminatoires. L'Union Européenne, par le biais de différentes directives, a elle-aussi exercé une influence. L'émergence de la discipline reste, néanmoins, le fait d'acteurs privés, l'Institut Montaigne, par exemple. S'en est suivi la mise en place d'une Charte de la Diversité et de deux labels, le Label Egalité et le Label Diversité. A travers ces deux historiques, nous avons pu constater que diversité, égalité et lutte contre

les discriminations étaient des concepts intimement liés. Nous avons donc cherché à savoir comment étaient coordonnés ces principes dans les politiques d'entreprise et s'ils relevaient des mêmes logiques. Nous avons tout d'abord noté que la recherche de l'égalité pouvait être de différents ordres : égalité de droits, égalité de traitement, égalité des chances. En reprenant les travaux de Jacqueline Laufer, qui constate que pour un critère, en l'occurrence l'égalité professionnelle, il y a un mouvement qui part de l'égalité de droits pour aller vers une égalité des chances, plus proche du concept de diversité. Nous avons évoqué et questionné le concept même de la diversité. A l'issue de cette première partie, nous avons pu montrer qu'il existe trois types de politiques E-D-D : les politiques « égalité » qui cherchent avant tout à assurer l'égalité entre les individus, égalité des droits notamment ; les politiques « lutte contre les discriminations » qui cherchent à assurer une égalité de traitement en combattant les phénomènes discriminatoires et les stéréotypes ; les politiques « diversité » qui répondent plus à la logique anglo-saxonne, avec une logique économique et une logique sociale.

Dans un second temps, nous nous sommes focalisés sur le critère de l'orientation sexuelle. Nous avons montré qu'il s'agit d'une dimension souvent oubliée de la diversité, un critère qui relève d'un stigmat invisible au cadre juridique mal assuré. Il est également souvent par les entreprises. Nous avons présenté ce qu'est un stigmat invisible selon Goffman, et qu'assurer des droits et l'égalité de traitement n'est pas suffisant si les minorités dites « invisibles » ne peuvent pas s'exprimer. De plus nous avons montré ensuite que l'orientation sexuelle bénéficie d'une protection juridique depuis peu d'années. Nous avons vu que pendant le modèle républicain et son universalisme ont été un frein à une protection efficace des homosexuels, et ce quelque soit le domaine. En effet, sous couvert de garantir à tous les citoyens une égalité et des droits inaliénables, le modèle républicain français n'a pas su voir ses limites. Nous avons ensuite montré que l'orientation sexuelle, avant le Traité d'Amsterdam il faut employer le terme de « mœurs », n'a fait l'objet que d'une protection récente en droit français, l'homosexualité étant même pénalement condamnable jusqu'en 1982. Un mouvement de dépénalisation s'est amorcé jusqu'à la reconnaissance, en 1985, des « mœurs » comme motif de discrimination en matière d'emploi. Sous l'impulsion de l'Union Européenne, une étape supplémentaire a été franchie avec la création de la notion d'orientation sexuelle et l'affirmation du principe de non-discrimination en vertu de ce critère dans le Traité d'Amsterdam et la directive du 27 octobre 2000. Cette notion a ensuite été introduite dans le droit français par la loi du 16 novembre 2001 et coexiste toujours avec celle plus ancienne et plus ambiguë de « mœurs », ce qui n'est pas sans provoquer certains débats.

Nous avons ensuite vu qu'en entreprise, ce critère était souvent oublié dans les actions que ces dernières peuvent mener. Nous avons énoncé les « idées reçues » que peuvent avoir les entreprises sur le fait de ne pas avoir à s'occuper de cette question. L'invisibilité du critère et le fait qu'il relève de la vie privée sont les arguments les plus souvent avancés. De plus, nous avons montré que l'entreprise était un milieu « hostile » pour l'expression d'un tel critère, car l'hétérosexisme et la virilité sont encore très présents. Cela nous a amené à évoquer les difficultés qu'ont les salariés LGBT à gérer leur identité au travail et les stratégies qu'ils mettent en place pour éviter d'être discriminés. En effet, en plus du ressenti de certains phénomènes discriminatoires, une étude a pu montrer qu'en France il existe une discrimination salariale dont sont victimes les salariés homosexuels.

Dans un troisième temps, nous nous sommes concentrés sur l'analyse des entretiens que nous avons menés auprès de professionnels de la diversité en entreprise. L'objectif étant de valider, ou non, empiriquement l'influence que peut avoir la nature d'une politique diversité sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle. Nous avons constaté que dans la représentation que se font ces personnes de la diversité en entreprise, la lutte contre les discriminations est très présente, c'est même une fin en soi. Cette conception tranche avec celle qui a été développée par les pères de la diversité aux Etats-Unis pour qui la lutte contre les phénomènes discriminatoires n'est plus une fin mais un moyen. Néanmoins, on peut expliquer cela par le fait que la diversité a émergé, en France, en même temps que les dispositifs de lutte contre les discriminations. En procédant au classement des entreprises selon la nature de leurs politiques nous avons constaté que peu d'entreprises possédaient une politique de type « diversité », la plupart étant de type « mixte », mêlant lutte contre les discriminations et diversité, ou bien alors seulement de type « lutte contre les discriminations ». Nous avons ensuite classé ces entreprises selon le travail qu'elles menaient sur le critère de l'orientation sexuelle. Nous avons observé qu'il faisait l'objet d'un traitement assez faible et souvent tourné du côté de la lutte contre les discriminations. Peu d'initiatives ou d'actions favorisant un environnement inclusif ont pu être observées, sauf pour les entreprises déployant une politique de type « diversité ». Le croisement de ces deux classements nous a permis de mettre en évidence un lien entre nature de politique diversité et travail effectué sur ce critère. Ainsi, pour notre échantillon d'entreprises, nous avons remarqué que plus une politique tend vers le type « diversité », plus cette dernière a de chance de mieux prendre en compte le critère de l'orientation sexuelle. Ce constat permet de répondre à notre

problématique de départ et est plein de promesse quant au travail qui peut être mené sur les autres critères invisibles de la diversité

Bibliographie

Ouvrages et articles d'ouvrages

BARTH I. et FALCOZ C. (dir.), 2007, *Le management de la diversité*, Paris, L'Harmattan, 309 p.

BENDER A-F. et PIGEYRE F., 2010, « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion » in BARTH I. et FALCOZ C. (dir.), 2010, *Nouvelles Perspectives en management de la diversité*, Cormelles-le-Royal, EMS Editions, p.83-101.

BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, 329 p.

BORRILLO D., 2000, *L'homophobie*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ? 127 p.

CORNET A. et WARLAND P., 2008, *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod, coll. Les topos +, 147p.

DANET J., 1998, « Le statut de l'homosexualité dans la doctrine et la jurisprudence française », in BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, p.97-108.

EDIN V. et HAMMOUCHE S., 2012, *Chronique de la discrimination ordinaire*, Paris, coll. Folio actuel, Gallimard, 240 p.

GOFFMAN E., 2010 (rééd.), *Stigmate*, Paris, Les Editions de Minuit, coll. Le Sens Commun, 175 p.

HEARN J. & COLLINSON D., « Men, Masculinities and Workplace Diversity/Diversion » Power, Intersections and Contradictions », in KONRAD A.M. et al., 2006, *Handbook of Workplace Diversity*, Londres, SAGE Publications, p. 299-322.

KONRAD A.M. et al., 2006, *Handbook of Workplace Diversity*, Londres, SAGE Publications, 549 p.

KOSSEK E.E., LOBEL S.A. et BROWN J., « Human Ressource Strategies to Manage Workforce Diversity », Examining Business Case in KONRAD A.M. et al., 2006, *Handbook of Workplace Diversity*, Londres, SAGE Publications, p. 53-70.

LASCOUMES P., 1998, « L'homosexualité entre crime à la loi naturelle et expression de la liberté » in BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, p.109-121.

LOCHAK D., 1998, « Egalité et différences. Réflexion sur l'universalité de la règle de droit » in BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, p. 39-63.

MEYER C-A., 1998, « L'homosexualité dans la jurisprudence de la Cour et de la Commission européennes des droits de l'homme », in BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, p.153-179.

MCNAUGHT B., 1994, *Gay issues in the workplace*, Londres, Saint Martin Press, 180 p.

PERETTI J-M. (dir), 2012, *L'encyclopédie des diversités*, Cormelles-le-Royal, Management et société, coll. Questions de société, 660 p.

ROUSSEL Y., 1998, « Les récits d'une minorité », in BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, p.9-38.

WINTEMUTE R., 1998, « Libertés et droits fondamentaux des personnes gays, lesbiennes et bisexuelles en Europe », in BORRILLO D., 1998, *Homosexualités et droit*, Paris, PUF, coll. Les voies du droit, p.180-204.

Articles de revues scientifiques

BELL M.P., OZBILGIN M.F., BEAUREGARD T.A., 2011, « Voice, Silence and Diversity in the 21st Century Organizations : Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees », *Human Resource Management*, Vol. 50, n°1, p. 131-146.

BENDER A-F., 2004, « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité » Quels enjeux pour l'égalité des chances, *Revue Française de Gestion*, 2004/4, n°151, p. 205-217.

BERENI L., 2011, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologie pratiques*, 2011/2, n°23, p. 9-19.

BERENI L. et CHAPPE V-A, 2011, « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, 2011/2 n°94, p. 7-34.

BERG N. & LIEN D., 2002, « Measuring the effect of sexual orientation on income : evidence of discrimination ? », *Contemporary Economic Policy*, Vol. 20 n°4, p.394-414.

BERTHOU K., 2008, « Discriminations au travail » Panorama du droit international et du droit communautaire, *Informations sociales*, 2008/4, (n° 148), p. 46-57.

BORRILLO D., 2002, « Les instruments juridiques français et européens dans la mise en place du principe d'égalité et de non-discrimination », *Revue Française des Affaires sociales*, 2002/1 n°1, p. 109-129

BORRILLO D., 2005, « La lutte contre les discriminations fondées sur l'orientation sexuelle en droit européen et français », *Revue Droit et Culture*, 2005/1, Vol. 49, p.129-146

BRENNER B.R ., 2010, « Can Heterosexism Harm Organization ? Predicting the Perceived Organizational Citizenship Behaviors of Gay and Lesbian Employees », *The Career Development Quarterly*, Vol. 58, p. 321-335.

BUMILER K et al., 1987, « Victimes dans l'ombre de la loi » Une critique du modèle de la protection juridique, *Politix*, 2011/2 n°94, p. 131-152.

BUTTON S.B., 2001, « Organizational Efforts to Affirm Sexual Diversity : A Cross-Level Examination », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 n°1, p. 17-28.

CADER I., 2010, « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, 2010/4, (t.XXIV), p. 401-439.

COLGAN F., WRIGHT T., CREEGAN C. et al., 2009, « Equality and diversity in the public services : moving forward on lesbian, gay and bisexual equality ? », *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, n°3, p. 280-301.

CORNET A., 2002, « L'approche différenciée selon les sexes et le mainstreaming : quels impacts pour la gestion des organisations ? », *Automne*, vol. 7, n° 1, 2002, p. 1-15.

CHAPE V-A., 2011, « Le cadrage juridique, une ressource politique ? », *Politix*, 2011/2, (n° 94), p. 107-130.

CHAPE V-A., 2011, « La preuve par comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination », *Sociologies pratiques*, 2011/2, n°23, p.45-55.

CLAIR J.A. et al., 2005, « Out of sight but not out of mind : managing invisible social identities in the workplace », *Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30 n°1, p.78-95.

COLGAN F. et al., 2007, « Equality and diversity policies and practices at work : lesbian, gay and bisexual workers », *Equal Opportunity International*, Vol.26 n°6, p. 590-609.

CREED D. et COOPER E., 2008, « Offering New Insights into GLBT Workplace Experiences », *Group & Organization Management*, Vol. 33 n° 5, p. 491-503.

CROTEAU J.M., 1996, « Research on the Work Experiences of Lesbian, Gay, and Bisexual People : An Integrative Review of Methodology and Findings », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 48, p. 195-209.

CROTEAU J.M. & BIESCHKE K.J., 1996, « Beyond Pioneering : An Introduction to the Special Issue on the Vocational Issues of Lesbian Women and Gay Men », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 48, p. 119-124.

CROTEAU J.M. et al., 2008, « Models of Workplace Sexual Identity Disclosure and Management », *Group & Organization Management*, Vol. 33 n° 5, p. 532-565.

DAY N.E. & SCHOENRADE P., 1997, « Staying in the closet versus coming out : relationships between communication about sexual orientation and work attitudes », *Personnel Psychology*, Vol. 50 n°1, p. 147-163.

- DAY N.E. & SCHOENRADE P., 2000, « The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees », *Personnel Review*, Vol. 29 n°3, p. 346-363.
- DEJORDY R., 2008, « Just Passing Through Stigma, Passing, and Identity Decoupling in the Workplace », *Group & Organization Management*, Vol. 33 n° 5, p. 504-531.
- DEMUIJNCK G., 2009, « Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation », *Journal of Business Ethics*, n°88, p.83-101.
- DOYTCHEVA M., 2011, « Intermédiaires et « opérateurs de la diversité » dans les politiques des entreprises », *Sociologie pratiques*, 2011/2, n°23, p. 57-68.
- DOYTCHEVA M., 2010, « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat », *Sociologie*, 2010/4 Vol.1, p.423-438.
- DRISCOLL J.M. et al., 1996, « Lesbian Identity and Disclosure in the Workplace : Relation to Occupational Stress and Satisfaction », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 48, p.229-242.
- ELLIS A.L. & RIGGLE E.D.B., 1995, « The Relation of Job Satisfaction and Degree of Openness About One's Sexual Orientation for Lesbians and Gay Men », *Journal of Homosexuality*, Vol. 30 n°2, p.75-85.
- FALCOZ C., 2004, « Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations », *Travail, genre et sociétés*, 2004/2, (N° 12), p. 145-170.
- FALCOZ C. et BECUWE A., 2009, « La gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle », *Travail, genre et sociétés*, 2009/2, (N° 21), p. 69-89.
- FASSIN D., 2002, « L'invention française de la discrimination », *Revue Française de science politique*, 2002/4, Vol. 52, p. 403-423.
- FRIMOUSSE S., PERETTI J-M et SWALHI A., 2008, « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management & Avenir*, 2008/4 n°18, p. 117-132.
- GEDRO J.A. et al., 2004, « How lesbians learn to negotiate the heterosexism of corporate America », *Human Resource Development International*, Vol. 7 n°2, p. 181-195.
- GRIFFITH K.H. & HEBL M.R., 2002, « The Disclosure Dilemma for Gay Men and Lesbians : Coming Out at Work », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 n°6, p. 1191-1199.
- HARRISON D.A., KLEIN K.J., 2007, « What's the difference ? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 32, n°4, p. 1199-1228.
- HEGARTY P. et al., 2004, « Heterosexist Ambivalence and Heterocentric Norms : Drinking in Intergroup Discomfort », *Group Process & Intergroup Relations*, Vol. 7 n°2, p.119-130

JOHNSTON D. & MALINA M.A., 2008, « Managing Sexual Orientation Diversity The Impact on Firm Value », *Group & Organization Management*, Vol. 33 n°5, p. 602-625.

JORAS M. et SOUILLARD A., 2010, « Diversité, vue d'en haut, vécue d'en bas », *Management & Avenir*, 2010/8, n°38, p.176-187.

KELLY E., DOBBIN F., 1998, « How Affirmative Action Became Diversity Management » Employers response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996, *American Behavioral Scientist*, Vol. 41, n° 7, p. 960-984.

KONRAD A. & LINNEHAN F., 1995, “ Formalized HRM Structures : Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices ?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°5, p.787-820.

KRAVITZ D.A., 2008, « The Diversity-Validity Dilemma : Beyond Selection – The role of Affirmative Action », *Personnel Psychology*, n°61, p.173-193.

LANQUETIN M-T, 2009, « Egalité, diversité et ... discriminations multiples », *Travail, genre et société*, 2009/1 n°21, p. 91-106.

LAUFER J., 2009, « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », 2009/1, n°21, p. 29-54.

LAUFER J., 2003, « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'année sociologique*, 2003/1, Vol. 53, p.143-173.

LEE BADGETT M.V., 1995, « The wage effects of sexual orientation discrimination », *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 48 n°4, p. 726-739.

LEE BADGETT M.V. et al., 2007, « Bias in the Workplace : Consistent Evidence of Sexual Orientation and Gender Identity Discrimination », *The Williams Institute*, 27p.

LIFF S. et WAJCMAN J., 1996, « Shapeness and Difference Revisited : Which Way Forward For Equal Opportunities Initiatives ? », *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n°1, p. 79-94.

LYONS H.Z. et al., 2005, « A multicultural Test of the Theory of Work Adjustment : Investigating the Role of Heterosexism and Fit Perceptions in the Job Satisfaction of Lesbian, Gay, and Bisexual Employees », *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 52 n°4, p. 537-548.

MARTIN V., 2010, « Une lecture critique de la diversité au regard du genre » La diversité au féminin dans les grandes entreprises françaises, *Revue française de gestion*, 2010/3, n°202, p.47-60.

PEZERIL C., 2011, « Paradoxe de la lutte contre les discriminations : la question de la visibilité des personnes séropositives », *Sociologies pratiques*, 2011/2, n°23, p. 31-44.

POINT S., 2006, « La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires », *Management & Avenir*, 2006/2 n°8, p. 61-85.

RAGINS B.R. & CORNWELL J.M., 2001, « Pink Triangles : Antecedents and Consequences of Perceived Workplace Discrimination Against Gay and Lesbian Employees », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 n°6, p.1244-1261.

RAGINS B.R. et al., 2003, « Heterosexism in the Workplace Do Race and Gender Matter ? », *Group & Organization Management*, Vol. 28 n°1, p.45-74.

RAGINS B.R. & SINGH R., 2007, « Making the Invisible Visible : Fear and Disclosure of Sexual Orientation at Work », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 n°4, p. 1103-1118.

RAGINS B.R., 2008, « Disclosure Disconnects : Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains », *Academy of Management Review*, Vol.33 n°1, p. 194-215.

ROSTOSKY S.S. & RIGGLE E.D.B., 2002, « Out at Work : The Relation of Actor and Partner Workplace Policy and Internalized Homophobia to Disclosure Status », *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 49 n°4, p. 411-419.

SHEN J. et al., 2009, « Managing diversity through human resource management : an international perspective and conceptual framework », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, n°2, p. 235-251.

SMITH N.G. et al., 2004, « Workplace Heterosexism and Adjustment Among Lesbian, Gay, and Bisexual Individuals : The Role of Unsupportive Social Interactions », *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51 n°1, p. 57-67.

SQUIRES J., « Diversity Mainstreaming : dépasser les approches technocratiques et d'addition des inégalités », *Cahier du Genre*, 2008/1, n°44, p.73-94.

TERRAMORSI P. et al., 2009, « L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 », *Management & Avenir*, 2009/8, (n° 28), p. 268-280.

THOMAS D.A. et ELY R.J., 1996, « Making Differences Matter : A new paradigm for Managing Diversity », *Harvard Business Review*, Sept-Oct, p. 79-90.

THOMAS R., 1990, « From Affirmative Action to Affirmative Diversity », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n°2, p.107-117.

VATTEVILLE E., 2010, « La diversité à l'épreuve : 2001-2009. L'exception française dans l'impasse », *Management & Avenir*, 2010/8, n°38, p. 201-214.

VERBEEK S., 2011, « Employment equity policy frames in the literature : « good practice versus bad idea », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, n°9, p. 1942-1962.

VERKINDT P-Y., « Les discriminations dans les politiques d'emploi » Pour un rôle accru des partenaires sociaux, *Informations sociales*, 2008/4, n°148, p. 96-105.

WALDO C.R., 1999, « Working in a Majority Context : A structural Model of Heterosexism as Minority Stress in the Workplace », *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 46 n°2, p. 218-232.

WRIGHT T. et al., 2006, « Professional Insights, Lesbians, gay and bisexual workers : equality, diversity and inclusion in the workplace », *Equal Opportunities International*, Vol. 25 n°6, p.466-470

Actes de colloque

CORNET A. et RONDEAUX G., 1998, « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? », in *Xe colloque de l'AGRH*, 2010, Actes du Xe colloque de l'AGRH, Versailles, novembre 1998, p.414-422.

Documents électroniques

CHAMBERLAND L., 2007, « Gais et lesbiennes en milieu de travail » [en ligne], *Collège de Maison Neuve, Institut de recherches et d'études féministes Université du Québec à Montréal*, 122p. Disponible sur : http://www.ccdmd.qc.ca/ri/homophobie/medias/pdfs/homophobie_integral.pdf [consulté le 25/10/2011]

FALCOZ C. (dir.), 2008, *Homophobie dans l'entreprise* [en ligne], La Documentation Française, Paris, Etudes et Recherches HALDE, 192 p. Disponible sur : http://www.halde.fr/spip.php?page=article&id_article=12140 [consulté le 22/10/2011]

FASSIN D., 2002 « L'invention française de la discrimination » [en ligne], *Revue française de science politique*, 4/2002, (Vol. 52), p. 403-423. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2002-4-page-403.htm>. [consulté le 24/10/2011]

L'AUTRE CERCLE, 2007, *Diversité et Travail, N'a-t-on rien oublié ?* [en ligne], Edition l'Autre Cercle, 56p. Disponible sur : http://www.autrecercle.org/Portal_Upload/Files/Travaux/Livre%20Diversite%20et%20Travail/Diversite_et_Travail_N_a-t-on_rien_oublie.pdf [consulté le 23/10/2011]

LAURENT T. et MIHOUBI F., 2009, « Moins égaux que les autres ? Orientation sexuelle et discrimination salariale en France » [en ligne], *Centre d'Etude des Politiques Economiques, Université Evry Val d'Essonne – 12/2009*, 34 p. Disponible sur : <http://www.parisschoolofeconomics.e...> [consulté le 22/10/2011]

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	5
Partie 1 : Du concept d'égalité à celui de diversité	13
Chapitre 1 : Penser la diversité à partir de l'égalité et de la lutte contre les discriminations en France et aux Etats-Unis : deux philosophies distinctes	13
1. Le management de la diversité aux Etats-Unis ou la « managérialisation du droit »	14
1.1. A la recherche de l'égalité professionnelle suite au Mouvement des Droits Civiques.....	14
1.1.1. La difficile mise en place des premiers programmes d’Affirmative Actions et d’Equal Employment Opportunity.....	14
1.1.2. Les années 1970 ou l’expansion des mesures d’EEO/AA dans les entreprises américaines.	15
1.2. La remise en cause des programmes d’EEO/AA et l’avènement du management de la diversité	17
1.2.1. Des limites que l’EEO/AA n’a pas réussi à surmonter	17
1.2.2. Une administration reaganienne qui tente de freiner les politiques d’EEO/AA mais qui ne décourage pas les entreprises pour autant.....	18
1.2.3. L’avènement du management de la diversité.....	19
2. Le management de la diversité en France où la mise à distance du droit de la discrimination par les entreprises françaises	21
2.1. Les premières lois de lutte contre les discriminations dans le monde du travail : une approche segmentée.....	21
2.2. L’influence de l’Union Européenne dans le traitement de la France en matière de non-discrimination.....	22
2.2.1. Deux visions dans la manière de lutter contre les discriminations	22
2.2.2. Des directives européennes qui vont redonner un second souffle à la lutte contre les discriminations en France	23
2.3. L’émergence du management de la diversité sous l’impulsion des acteurs privés en France	24
2.3.1. La Charte de la Diversité, une initiative privée reconnue par l’Etat	24
2.3.2. Le label diversité, une initiative encadrée par l’Etat.....	25
Chapitre 2 : Egalité, Lutte contre les discriminations, Diversité. Trois notions synonymes, complémentaires ou concurrentes ?	27
1. Promouvoir l’égalité des chances et la diversité	27
1.1. De l’égalité professionnelle à l’égalité des chances.....	27
1.1.1. Garantir une égalité des droits	28
1.1.2. ... afin d’assurer une égalité de traitement, étape nécessaire avant	28
1.1.3. ... d’atteindre l’égalité des chances	29
1.2. La diversité et ses critiques	30
1.2.1. La dimension économique de la diversité	31
1.2.2. Questionner la nature même du concept de diversité.....	32
2. Les politiques E-D-D, une réalité aux diverses formes, proposition de typologie... ..	35
2.1. Les politiques E-D-D de type « égalité »	35

2.2. Les politiques E-D-D de type « lutte contre les discriminations ».....	37
2.3. Les politiques E-D-D de type « diversité ».....	38
Partie 2 : L'orientation sexuelle, une dimension oubliée parmi les critères de la loi du 16 novembre 2001	43
Chapitre 1 : L'orientation sexuelle, un stigmat invisible au cadre juridique mal assuré....	43
1. La difficulté de faire valoir ses droits pour une personne porteuse d'un stigmat invisible	44
1.1. La notion de stigmat et la délicate question du dévoilement.....	44
1.2. Rendre visible les minorités invisibles en entreprise pour assurer une pleine jouissance de leurs droits.....	45
2. Droit français et homosexualité, d'une pénalisation à la protection, notamment en matière d'emploi.	46
2.1. Les premières dispositions protectrices en matière d'emploi, la reconnaissance des « mœurs » comme motif de discrimination	46
2.2. La naissance de la notion « d'orientation sexuelle » au niveau européen et la mise en œuvre d'un régime de protection des salariés LGBT plus efficace	48
2.2.1. Une impulsion venue de l'Union Européenne	48
2.2.2. L'introduction de nouvelles notions en France : « orientation sexuelle », « discrimination indirecte » par la loi du 16 novembre 2001.....	49
2.2.3. « Mœurs » et « orientation sexuelle », deux synonymes ou deux notions complémentaires ?.....	50
3. Une jurisprudence encore bien pauvre	52
3.1. La jurisprudence française.....	52
3.2. La jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union Européenne – ex-CJCE....	53
Chapitre 2 : L'orientation qui peine à s'exprimer dans un environnement hétéronormé....	56
1. Un critère souvent absent des politiques de l'entreprise dans un environnement qui lui est souvent « hostile »	56
1.1. L'orientation sexuelle, un critère qui ne se manifeste pas	57
1.1.1. Un sujet qui relève de la vie privée et dont l'entreprise n'a pas à se préoccuper ?	57
1.1.2. D'autres critères plus importants à traiter ?	57
1.1.3. La difficile prise en compte des discriminations.....	58
1.2. L'entreprise un milieu « hostile » où hétérosexisme et virilité sont légions....	59
1.2.1. Hétérosexisme et homophobie, deux concepts socialement construits et imprégnés des croyances et valeurs	59
1.2.2. ... qui se retrouve dans l'entreprise où la virilité est reine.....	59
2. Manager son identité personnelle, un défi permanent pour les salariés LGBT qui recourent à différentes stratégies pour se prémunir des discriminations.....	61
2.1. Le choix cornélien du dévoilement et les stratégies qui en découlent	61
2.1.1. Ne pas se dévoiler par le biais de différentes stratégies.....	62
2.1.2. Se dévoiler au travail par le biais de différentes stratégies	62
2.1.3. Un processus d'analyse pour se dévoiler sans risque.....	63
2.2. Les facteurs qui influencent le dévoilement des individus	64
2.2.1. L'importance de l'environnement de travail.....	64
2.2.2. Les facteurs propres à l'individu	65
2.3. Gérer son identité sexuelle pour se prémunir des discriminations ressenties ou réelles 68	
2.3.1. Des discriminations ressenties tout au long de la carrière des salariés LGBT 68	
2.3.2. Une discrimination mise en évidence : la discrimination salariale	70

Partie 3 : Les différents types de politiques de diversité mis en œuvre dans quinze entreprises et leur influence sur le traitement du critère de l'orientation sexuelle	73
Chapitre 1 : Méthodologie des entretiens.....	73
1. Une phase de familiarisation avec le sujet	74
2. Le choix du terrain	74
3. Prise de contact et conduite des entretiens	76
Chapitre 2 : La diversité vue par ses praticiens.....	78
Chapitre 3 : Analyse des politiques E-D-D des entreprises interrogées.....	80
1. Les politiques E-D-D de type « lutte contre les discriminations ».....	81
1.1. Un instrument de travail sur les critères légaux	81
1.2. Des formations au public restreint	82
1.3. Une communication peu développée	83
1.4. Un objectif clairement affiché : l'égalité de traitement.....	84
2. Des politiques E-D-D « mixte » : entre lutte contre les discriminations et diversité.....	84
2.1. Les politiques qui tendent davantage vers la lutte contre les discriminations.....	85
2.1.1. Des politiques dont le point d'entrée reste la lutte contre les discriminations.....	85
2.1.2. Des formations aux critères et au public élargis.....	86
2.1.3. Une stratégie de communication étoffée	87
2.1.4. Des motivations justifiées par le secteur d'activité.....	88
2.2. Les politiques qui tendent d'avantage vers la promotion de la diversité	89
2.2.1. Présentation de ces politiques.....	89
2.2.2. Des formations axées sur la diversité en entreprise	90
2.2.3. La communication comme élément stratégique de la politique.....	91
2.2.4. Une motivation davantage guidée par des raisons économiques	92
3. Les politiques E-D-D de type « diversité »	92
3.1. Des politiques globales qui se déclinent au niveau national	92
3.2. Des formations au contenu et au public divers	93
3.3. Une communication stratégique.....	94
3.4. Une motivation clairement affichée du côté « business case »	95
4. Synthèse des types de politiques E-D-D	95
Chapitre 4 Le critère de l'orientation sexuelle au sein de ces politiques	97
1. Le critère de l'orientation sexuelle pris uniquement sous le prisme de la lutte contre les discriminations.....	97
1.1. D'une simple évocation	98
1.2. ... à un traitement plus approfondi dans le cadre de la lutte contre les discriminations.	99
2. Un traitement sous l'angle de la lutte contre les discriminations mais où des actions dédiées peuvent être menées	101
3. Les politiques qui incluent l'orientation sexuelle	103
4. Le traitement du critère de l'orientation sexuelle selon les politiques E-D-D.....	106
Conclusion.....	110
Bibliographie.....	119
Table des matières	126