

Pour célébrer les 150 ans de l'École Centrale de Lyon



## Cycle : L'entreprise ou l'organisation du travail

**La diversité humaine dans l'entreprise**

par Mohand Hamoumou,  
professeur à l'EM Lyon



[www.efferve-sciences.ec-lyon.fr](http://www.efferve-sciences.ec-lyon.fr)





*La diversité dans l'entreprise  
vrai défi ou faux problème?*

Efferv' sciences, 20 décembre 2007

# Pourquoi parler de diversité?

- Thème récent en France
- À géométrie variable car lié à d'autres thèmes:
  - égalité des chances
  - RSE (avec pression de l'opinion)
  - Lutte contre les discriminations
- Sujet passionnel
  - Renvoie aux valeurs de la République
  - Et à nos préjugés, à notre rapport à l'autre

# Entreprises et diversité

- Pénurie de talents
- Etre proche de ses clients
- Favoriser la créativité et la performance
- Pression des lois et directives
- Risque d'opinion
  - Dévaloriser son capital image
  - Impacts multiples auprès du grand public
    - Futurs recrutés, Actionnaires, Clients,

*Une chose n'est pas morale parce qu'elle est bonne;  
elle est bonne parce qu'elle est morale.      Platon.*

# Constats en France

- La lutte contre les discriminations s'intensifie
- Les discriminations perdurent
- Remèdes inadéquats?
- La discrimination positive

« **Art. L. 122-45** – Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son **origine**, de son **sexe**, de ses **mœurs**, de sa **situation de famille**, de son appartenance à une **ethnie**, une **nation** ou une **race**, de ses **opinions politiques**, de ses **activités syndicales** ou mutualistes, de ses **convictions religieuses** ou sauf **inaptitude** constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap »

## Nouvelles discriminations

(...) La liste existante des motifs illicites de discrimination – origine, sexe, mœurs, situation de famille ... - s'enrichit de l'« *orientation sexuelle* », de l'« *âge* », de l'« *apparence physique* » et du « *patronyme* ».

S'agissant plus précisément de l'âge, un nouvel article L. 122-45-3 admet que « *les différences de traitements de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un objectif légitime* »

# Mesures contre les discriminations

- **Création du GELD en 1999 puis de la HALDE en 2004**
- **Charte de la Diversité**
- **Expériences des Grandes Ecoles**
- **Inversion de la charge de la preuve**

## Preuve de la discrimination

« Et attendu *qu'il appartient au salarié* qui se prétend lésé par une mesure discriminatoire *de soumettre* au juge des *éléments de fait susceptibles de caractériser une atteinte au principe d'égalité de traitement* entre hommes et femmes et *qu'il incombe à l'employeur*, s'il conteste le caractère discriminatoire de cette mesure, *d'établir que la disparité de situation* ou la différence de rémunération constatée *est justifiée* par des critères objectifs, étrangers à toute discrimination fondée sur le sexe. » Cass. Soc. 23-11-99

# discriminations & travail

- **Enquête APEC:**
  - Genre
  - Age : seniors
  - Age: manque d'expérience
  - Origine réelle ou supposée
  - Diplôme
  - Handicap
  
- **Enquête JF Amadieu**

# Le poids des apparences

	Rédhibitoire	Souvent négatives	Parfois négatives	Sans importance
Mains moites				
Physique disgracieux				
Personne de couleur				

# Le poids des apparences

	Rédhibitoire	Souvent négatives	Parfois négatives	Sans importance
Mains moites	15	19	33	27
Physique disgracieux	14	21	34	28
Personne de couleur				

# Le poids des apparences

	Rédhibitoire	Souvent négatives	Parfois négatives	Sans importance
Mains moites	15	19	33	27
Physique disgracieux	14	21	34	28
Personne de couleur	2	32	47	16

# Les discriminations perdurent...

- **Inégalités entre les femmes et les hommes**
  - Salaires
  - Carrières
- **Rapport Fauroux**
  - Le diplôme ne protège pas toujours
- **Accès aux « filières d'excellence »**
  - F/ ingénieurs
  - Origine sociale

# **Des remèdes insuffisants?**

- **Jurisprudence dangereuse?**
- **Pas de repérage statistique**
- **Certification insuffisante des recruteurs?**
- **Oubli des conditions de production en amont**

# la discrimination positive

- **Arguments contre:**
  - Oxymore
  - Injuste pour les autres?
  - Risque de stigmatiser les bénéficiaires
  - Anti-constitutionnelle?

*« La plus grande des injustices  
est de traiter également  
des choses qui sont inégales. »*

*Aristote*

# la discrimination positive

- **Arguments pour:**
  - Dépasser les querelles sémantiques
  - Faire + pour ceux qui ont moins A  
compétences égales
  - Existe déjà
- **Des résultats:**
  - la fin justifie les moyens?

# Comment agir dans l'entreprise?

- **Déclarations du dirigeant**
- **Signature de chartes, communication**
- **Sensibilisation, formation du personnel et IRP**
- **Intégration dans les pratiques et objectifs**
- **Certification, Labels**

*« La nature crée des différences,  
la société en fait des  
injustices »*

*Tahar Ben Jelloun*