

Le racisme et la discrimination raciale au travail

Anaïs Coulon | Dorothée Prud'homme | Patrick Simon



Le racisme et la discrimination raciale au travail

Anaïs Coulon | Dorothée Prud'homme | Patrick Simon



Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Analyser.
Cette collection est dédiée à des recherches de terrain menées exclusivement pour et/ou par l'AFMD. Elle présente les résultats d'enquêtes approfondies quantitatives ou qualitatives consacrées à des sujets centraux pour les organisations et pourtant peu étudiés.

Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentées par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus proche*.

* Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, novembre 2015.

Préface

Quinze ans après la loi anti-discrimination de 2001, le racisme et la discrimination raciale sont toujours présents dans la société française. Or, les manifestations du racisme ainsi que les pratiques discriminatoires ne s'arrêtent pas aux portes de nos organisations. Des salarié·e·s souffrent quotidiennement de propos ou de comportements contraires à la législation française. Soyons honnêtes, les directions d'organisations n'ont qu'une connaissance parcellaire de ces difficultés récurrentes. Nous-mêmes, responsables des politiques diversité et de non-discrimination, avons parfois une vision floue des manifestations du racisme et de la discrimination raciale dans nos organisations.

Le lancement d'un groupe de travail en 2016 sur ces sujets, avec le concours du Défenseur des droits, n'est donc pas anodin. Les sessions de travail ont été le point de départ d'une réflexion sur les relations de travail et la place des critères de discrimination dans les politiques diversité, ou plutôt de l'absence de certains critères. Dans cet ouvrage, nous tentons de déterminer les formes que prennent, concrètement, le racisme et la discrimination raciale dans le monde professionnel ainsi que la façon dont nous traitons le problème. Car c'est en comprenant ces mécanismes que nous pouvons intégrer ces questions dans nos politiques diversité actuelles.

Le travail de recherche qualitatif mené en 2017-2018, auprès de plusieurs organisations adhérentes, ainsi qu'auprès d'acteurs et actrices du champ de la lutte contre la discrimination raciale, fait écho aux discussions du groupe de travail. Le croisement entre la recherche et le quotidien des organisations est au cœur de la philosophie de l'association. Il s'incarne d'ailleurs par la création d'une nouvelle collection, « Analyser », dont vous tenez entre vos mains le premier ouvrage.

Nous espérons que ce livre vous donnera les clefs de compréhension de ces phénomènes et vous fera prendre conscience de l'importance d'inclure ce sujet dans vos politiques. Surtout, il est une invitation à agir pour les contrer !

Catherine Woronoff-Argaud, administratrice de l'AFMD
Mansour Zoberi, président de l'AFMD

Sommaire

Préface.....	9
Introduction.....	15
Partie 1 Racisme et discrimination raciale : quelles perceptions ?	23
Le critère ethno-racial dans les organisations	23
Le critère ethno-racial à l'origine des politiques diversité en entreprise	23
La diversité et l'ethno-racial dans le discours des salarié-e-s	26
Un sujet délaissé lors de la mise en œuvre des politiques diversité.....	28
Le racisme : de l'idéologie aux biais inconscients	30
Les « vrai-e-s racistes »	30
Racisme sans discrimination, discrimination sans racisme	31
Le racisme inconscient	33
Le lien entre religion et racisme.....	35
L'appartenance religieuse présumée comme fondement de pratiques racistes	35
L'augmentation des actes islamophobes.....	37
Le fait religieux comme « sujet d'entreprise », contrairement au racisme.....	40
Partie 2 Quelles manifestations du racisme et de la discrimination raciale dans les organisations étudiées ?	45
<i>Le racisme et les discriminations raciales dans la loi.....</i>	<i>47</i>
Lors du processus de recrutement	50
Tout au long de la carrière	58
Dans le cadre de la relation clientèle	66
Dans la vie quotidienne de l'organisation	71

Partie 3 Quelles résolutions pour les situations de racisme et de discrimination raciale ?	79
Les recours internes.....	83
Le ou la manager : le recours « local »	83
Les responsables diversité	86
Les syndicats.....	88
Les cellules d'écoute et de traitement internes	91
<i>Compétences et intervention en matière de lutte contre les discriminations raciales.....</i>	<i>96</i>
Les recours externes	98
Les obstacles à une résolution en externe	98
Le risque de scandale, une variable de négociation	100
Les affaires médiatisées : des moments de crise qui font évoluer les organisations	102
<i>Des actions pour améliorer la connaissance, le respect et l'accès aux droits en matière de discrimination</i>	<i>104</i>
Partie 4 Des préconisations pour agir contre le racisme et la discrimination raciale	107
Oser	107
Mesurer.....	108
Former	110
Réagir aux « blagues » racistes	111
Sanctionner.....	112
Conclusion	117
Annexe.....	121
Bibliographie.....	125
Auteur·e·s et pilotes.....	131
Présentation du groupe de travail	134
Remerciements.....	136
L'AFMD.....	139
Nos publications.....	140

Introduction

C'est par l'étude du racisme dans le monde du travail que la question des discriminations est arrivée sur l'agenda politique et social. La publication de l'ouvrage *Le racisme au travail* de Philippe Bataille en 1997¹ faisait suite à une demande de la CFDT d'enquêter sur des comportements racistes relayés par les sections syndicales, et parfois développés par des syndicalistes eux-mêmes. Le racisme avait été ignoré pendant longtemps dans le monde du travail, et cette recherche mettait au jour non seulement des phénomènes de racisme explicite à fondement idéologique, mais également un « racisme ordinaire » ou « banal » incrusté dans des actes quotidiens ou des routines administratives. La requalification de ces manifestations du racisme en discriminations coïncide avec la transmission des directions européennes de lutte contre les discriminations en droit français en 2001, suivie par nombre de chartes, accords interprofessionnels, programmes d'action et label Diversité, etc.

De fait, le monde de l'entreprise a rapidement pris la mesure des changements provoqués par le nouveau cadrage antidiscriminatoire et s'est emparé du thème en le reformulant sous l'angle de la diversité. Si ce cadrage en termes de promotion de la diversité recouvre sensiblement les mêmes enjeux, les concepts mobilisés, les catégories de population concernées et les outils développés s'écartent nettement de la lutte contre le racisme. On peut schématiquement résumer le décalage entre diversité et racisme en trois points : les organisations rencontrent des difficultés à identifier les employé·e·s par leurs origines ethno-raciales ; les politiques diversité sont principalement concentrées autour des trois critères que sont l'égalité femmes-hommes, l'âge et le handicap, et traitent rarement de l'origine ; enfin, ces politiques privilégiuent les outils de la

1. Philippe Bataille, *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte, 1997, 266 p.

formation et de prise de conscience, plus rarement le *monitoring* et la modification des process RH ou l'intervention sur l'organisation des collectifs de travail².

Les acteurs de la lutte contre les discriminations et de la diversité dans les organisations sont variés et nourrissent des intérêts contrastés vis-à-vis de la question du racisme et de la discrimination raciale. Les représentants et les militants syndicaux qui avaient joué un rôle pionnier lors du lancement de la lutte contre les discriminations sont apparus plus en retrait lorsque les programmes ont été repris par les employeurs. C'est surtout autour de « l'accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise », signé en 2006, qu'ils se sont investis³, mais leur mobilisation est souvent plus orientée vers les discriminations syndicales que vers les discriminations raciales. De leur côté, les responsables diversité dans les organisations n'identifient pas non plus le racisme ou les discriminations raciales comme des phénomènes saillants devant être traités de façon prioritaire. Les manifestations du racisme sont parfois très explicites, sous la forme d'insultes ou de harcèlement prononcé, mais elles prennent le plus souvent des expressions diffuses, difficiles à qualifier, de telle sorte que les témoins ou les victimes hésitent à les rapporter. Le racisme idéologique revendiqué a laissé place à un « racisme-préjugé » qui se manifeste de manière plus discrète, souvent mis en œuvre par des employé·e·s qui ne se considèrent pas comme racistes. D'une certaine façon, le racisme contemporain est souvent un racisme sans race⁴ – c'est-à-dire que

2. Laure Bereni, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, 22 novembre 2011, no 23, no 2, p. 9-19 ; Laure Bereni, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *Raisons politiques*, 22 octobre 2009, no 35, no 3, p. 87-105 ; Laure Bereni et Alexandre Jaunait, « Usages de la diversité », *Raisons politiques*, 22 octobre 2009, no 35, no 3, p. 5-9 ; Milena Doytcheva, « Intermédiaires et « opérateurs de la diversité » dans les politiques des entreprises », *Sociologies pratiques*, 22 novembre 2011, no 23, no 2, p. 57-68 ; Milena Doytcheva, « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons politiques*, 22 octobre 2009, no 35, no 3, p. 107-123 ; Milena Doytcheva, « Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit », *Les cahiers de la LCD*, 21 mars 2018, no 6, no 1, p. 13-35.

3. Anousheh Karvar, Hugues Lagrange, Jonathan Laurence, Richard Ozwald, Lucile Schmid, Richard Senghor, et Catherine Wihtol de Wenden, « Mesurer les discriminations et promouvoir la diversité : quels outils pour quelles finalités ? Réponses à Yazid Sabeg », *Esprit*, 2009, mai, no 5, p. 50-76.

4. Le terme « race » est ici utilisé en tant que construction sociale « visant souvent à hiérarchiser des inégalités ». François Dubet, Olivier Cousin, Éric Macé, et Sandrine Rui, *Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations*, Seuil, 2013, p. 17. Voir également : Mirna Safi, *Les inégalités ethno-raciales*, Paris, La Découverte, 2013, p. 7-10.

la catégorie de « race » est fortement disqualifiée et ne s'énonce plus – et (presque) sans racistes.

Les manifestations de « racisme voilé »⁵ constituent cependant autant de micro-agressions – plaisanteries sur la couleur de peau, l'origine ou la religion ; mises à l'écart ou ostracisme ; agressivité et dénigrement – qui impactent négativement la vie au travail. Elles se distinguent des discriminations dans le sens où elles ne se traduisent pas nécessairement par des traitements négatifs ou des désavantages constatés en termes de carrière ou de salaire, par exemple⁶. Toutefois, il existe des liens forts entre racisme ordinaire et discriminations. En premier lieu, la manipulation de stéréotypes et de préjugés alimente aussi bien les comportements racistes qu'elle stimule les décisions discriminatoires. D'autre part, racisme et discrimination comportent tous deux des dimensions structurelles ou institutionnelles⁷. Il ne s'agit plus ici de comportements ou de pratiques individuelles – plus ou moins conscientes – de la part de l'encadrement ou des collègues de travail, mais d'inégalités à fondement racial produites par la conception et la mise œuvre de procédures apparemment neutres. Ainsi, une organisation adhérente de l'AFMD souhaitant recruter des commerciales et des commerciaux pour travailler en agence précisait, dans son annonce, qu'elle privilégierait des personnes ayant au moins trois années d'expérience en tant que commerciales et commerciaux de terrain. Elle s'est aperçue qu'elle ne recrutait que des personnes blanches, car les commerciales et commerciaux non blancs étaient le plus souvent employés sur des plateformes téléphoniques et ne disposaient donc pas de « l'expérience de terrain » requise. La déconstruction de ces discriminations systémiques demande des outils qui ne sont pas toujours disponibles dans les organisations.

Ainsi, fortement réprouvé, mais parfois difficile à identifier, le racisme dans l'entreprise est un objet qui échappe en grande partie aux acteurs et actrices du monde du travail, que ce soit les équipes de direction, les syndicats, l'encadrement ou les salarié·e·s eux-mêmes et elles-mêmes. Il constitue cependant une réalité toujours aussi prégnante pour celles et ceux qui y sont exposé·e·s. Pour cette raison, l'AFMD a organisé un groupe de travail visant à exploiter les expé-

5. Philippe Bataille, *Le racisme au travail*, op. cit. ; Véronique de Rudder, Christian Poiret, et François Vourc'h, *L'inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, p. 234.

6. Notons que les situations de harcèlement discriminatoire ou la discrimination indirecte ou systémique n'impliquent pas toujours un traitement directement discriminatoire.

7. Michel Wieviorka, *Le racisme : une introduction*, Paris, La Découverte, 1998, p. 27-31.

riences et à les documenter pour construire un diagnostic partagé, identifier les situations relevant du racisme, et réfléchir à des méthodes de prise en charge et d'intervention.

Présentation du groupe de travail

Après avoir publié, en décembre 2016, un ouvrage pratique, en partenariat avec la Fondation agir contre l'exclusion (FACE), intitulé *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*⁸, et s'être mobilisée dans le cadre de la plateforme *Égalité contre Racisme*⁹ lancée par le Défenseur des droits en 2015, l'AFMD a souhaité poursuivre la réflexion sur ce sujet central et sensible en organisant un groupe de travail visant à analyser les manifestations du racisme et de la discrimination raciale dans les organisations, et permettre une réflexion collective sur les moyens d'y mettre un terme.

Piloté par Patrick Simon, directeur de recherche à l'Institut national d'études démographiques (INED), et Catherine Woronoff-Argaud, responsable politiques diversité et mixité de la SNCF, ce groupe de travail a rassemblé des représentant·e·s de seize organisations adhérentes de l'association (AccorHotels, Adecco, Aéroports de Paris, Autoroutes Paris Rhin-Rhône, Auchan, BNP Paribas, Bouygues Construction, Carrefour Market, Chanel, le Cnam, Crédit Suisse, France Télévisions, Page Group, Orange, Pôle emploi et SNCF). Il s'est réuni à huit reprises entre octobre 2016 et mai 2017, autour d'intervenant·e·s extérieur·e·s tel·le·s que des représentant·e·s d'associations, d'institutions et d'organisations syndicales, des chercheur·e·s et des consultant·e·s venu·e·s enrichir les discussions.

La première séance du groupe de travail a été l'occasion de dresser un état des lieux du racisme et de la discrimination raciale dans les organisations, et de proposer des définitions des concepts clefs. Les séances suivantes se sont déclinées autour de quatre « moments » de la vie professionnelle au cours desquels le racisme et la discrimination raciale peuvent se manifester : le recrutement, la gestion des carrières, la relation clientèle et, plus généralement, la vie quotidienne au travail. Les trois dernières séances ont été consacrées à la production d'actions concrètes de la part des participant·e·s, afin d'imaginer des plans d'action sur cette question au sein de leurs organisations.

8. AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

9. <http://egalitecontreracisme.fr>

Présentation de l'étude

À l'issue du groupe de travail, une série de questions restait en suspens : que se passe-t-il concrètement lorsqu'un·e salarié·e est victime de racisme ou de discrimination raciale ? Vers qui cette personne se tourne-t-elle ? Comment sont reçues ces plaintes, dans l'organisation, mais également à l'extérieur ? En quoi consiste le traitement d'une plainte pour racisme ou discrimination raciale dans le monde du travail ?

Afin de répondre à ces questions, les participant·e·s au groupe de travail ont décidé de poursuivre les investigations par la conduite d'une recherche qualitative. Entre octobre 2017 et mars 2018, une enquête de terrain a ainsi été menée auprès de cinq employeurs adhérents de l'AFMD, afin d'analyser la prise en compte du racisme et de la discrimination raciale dans les organisations, et de comprendre comment sont traités les cas qui émergent en interne. Anaïs Coulon a ainsi conduit, sous la responsabilité de Dorothée Prud'homme et de Patrick Simon, des entretiens semi-directifs approfondis auprès de 43 personnes employées au sein des organisations (responsables diversité, élue·e·s syndicales et syndicaux, responsables de cellules internes...), mais également auprès d'intervenant·e·s spécialisé·e·s dans l'accompagnement de victimes de racisme et de discriminations raciales (permanences juridiques d'associations, Défenseur des droits, cabinets...). Ces personnes ont été interrogées sur leur vécu et leur perception du racisme et de la discrimination raciale dans leur organisation, la façon dont ces questions sont considérées et traitées en interne, et les voies de recours perçues. Tous ces entretiens, d'une durée moyenne de 1h30, ont été intégralement enregistrés et transcrits pour analyse. Pour des raisons d'anonymat et de confidentialité, les personnes rencontrées, ainsi que l'organisation pour laquelle ils et elles travaillent, ont été anonymisées par l'emploi de pseudonymes lors de la rédaction.

Focus Méthodologie de l'enquête

Parmi les 43 personnes interrogées, 31 enquêté·e·s occupent une position au sein d'organisations ou de collectivités et 12 enquêté·e·s travaillent au sein d'organisations externes.

Parmi les 31 personnes rencontrées au sein des organisations enquêtées :



Notons que certain·e·s enquêté·e·s entrent dans plusieurs catégories. Ainsi, deux enquêté·e·s évoquent également en entretien leur rôle de chef·fe d'équipe.

Les cinq organisations enquêtées sont adhérentes de l'AFMD, et comptent une personne chargée des questions de diversité et/ou de non-discrimination, identifiée comme interlocutrice de l'association. Le choix de ces organisations s'est fait en fonction de l'accessibilité du terrain, de la variété des secteurs d'activité, et de la présence d'organisations privées et publiques dans le panel.

Parmi les 12 intervenant·e·s au sein d'organisations externes :



Cet ouvrage propose d'analyser en quoi consistent le racisme et la discrimination raciale au travail. Les trois premières parties de ce livre s'appuient sur les réflexions échangées lors du groupe de travail et sur les résultats de l'enquête de terrain pour présenter, successivement, les perceptions et représentations qui entourent le racisme et la discrimination raciale dans le monde professionnel (partie 1), les différentes façons dont le racisme et la discrimination raciale se manifestent dans les organisations (partie 2), et, enfin, ce qui se passe lorsqu'une personne s'estime victime de racisme et de discrimination raciale sur son lieu de travail (partie 3). Sur la base de ces constats, la quatrième partie de cet ouvrage offre quelques pistes d'action, et suggère quelques préconisations susceptibles d'améliorer la lutte contre le racisme et la discrimination dans le monde du travail.

Partie 1

Racisme et discrimination raciale : quelles perceptions ?

Le critère ethno-racial dans les organisations

Alors que la lutte contre le racisme et la discrimination raciale a impulsé les premières politiques diversité dans les organisations françaises, les actions mises en œuvre sur cette thématique dans le monde du travail sont extrêmement rares, et la perception que les salarié·e·s ont de ce qui relève ou non du racisme et de la discrimination raciale demeure floue et incertaine.

Le critère ethno-racial à l'origine des politiques diversité en entreprise

Tandis que les directives européennes de lutte contre les discriminations sont transposées en droit français¹⁰, le concept de « diversité » émerge en France au début des années 2000¹¹. On assiste, à cette époque, à la montée en puissance de l'action publique sur le sujet de la lutte contre le racisme et les discriminations raciales¹². Le droit antidiscriminatoire français est renforcé par l'aménagement de la charge de la preuve dans les procédures effectuées au civil, c'est-à-dire auprès des conseils des prud'hommes. L'employé·e n'a plus l'obligation de prouver l'intention de discriminer de l'employeur. Il ou elle doit

¹⁰. Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique et Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

¹¹. Laure Bereni et Alexandre Jaunait, « Usages de la diversité », *op. cit.*

¹². Milena Doytcheva, « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *op. cit.*

uniquement présenter des « éléments de fait qui permettent de présumer » l'existence d'une discrimination. Il revient donc à l'employeur de prouver qu'il n'a pas discriminé¹³. La discrimination raciale au travail fait alors l'objet de jugements au début des années 2000, notamment dans le secteur de l'intérim, dont le recrutement est le cœur de métier¹⁴ – il faudra attendre une dizaine d'années avant de voir les jugements sur ce sujet s'accroître en nombre, s'étendre à d'autres secteurs d'activité et gagner en visibilité. Dès 2000-2001, le programme d'initiative communautaire du Fonds social européen Equal permet aux pouvoirs publics français, et à certaines organisations, de développer des projets de lutte contre les discriminations et les inégalités face à l'emploi, en particulier en lien avec la lutte contre le racisme et la xénophobie. En 2004, le président Jacques Chirac annonce la création de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), autorité administrative indépendante, dont les missions ont ensuite été confiées au Défenseur des droits créé en 2011.

Cette mise en visibilité de la discrimination raciale et du racisme en France coïncide avec les « émeutes des banlieues » de novembre 2005¹⁵, auxquelles tentera de répondre la loi dite de « l'égalité des chances » dédiée « à la lutte contre les discriminations dans les domaines de la vie sociale »¹⁶.

Face à une augmentation des risques de contentieux concernant la discrimination au travail et à une forte critique sociale des systèmes d'exclusion en raison de « l'origine », dès le début des années 2000, quelques organisations françaises s'approprient le concept américain de *diversity*. Elles mettent en place des politiques organisationnelles sur ce sujet et nomment des responsables diversité chargé·e·s de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces politiques¹⁷.

¹³. Article L. 1132-3-3 du Code du travail.

¹⁴. Laure Bereni, « Le discours de la diversité en entreprise », *op. cit.* ; Olivier Noël, « Intermédiaires sociaux et entreprises : des coproducteurs de discrimination ? », *Hommes et Migrations*, 1999, n° 1219, p. 12-17.

¹⁵. Aline Leclerc, « En 2005, trois semaines d'émeutes qui ont ébranlé la France », *Le Monde.fr*, 26 octobre 2015

¹⁶. François Dubet, Olivier Cousin, Éric Macé, et Sandrine Rui, *Pourquoi moi ?*, *op. cit.*, p. 240.

¹⁷. Laure Bereni et Dorothée Prud'homme, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, 2017, 136 p.

En 2004, l'entrepreneur français Claude Bébéo s'engage publiquement en faveur de la lutte contre le racisme et la discrimination raciale. Il publie un rapport dont le titre fait explicitement mention des « couleurs de la France » et des « minorités visibles », dans lequel il invite les organisations à élaborer des actions spécifiquement orientées sur le critère ethno-racial¹⁸. Il est également à l'origine de la Charte de la diversité¹⁹, elle aussi centrée sur ce critère. Ainsi, le troisième article de la charte indique que les organisations signataires du texte s'engagent à « chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans [leur] effectif, aux différents niveaux de qualification ».

Ce mouvement autour de la « diversité » se prolonge au-delà des seules sphères patronales et, deux ans après la création de la Charte de la diversité, les partenaires sociaux établissent un Accord national interprofessionnel sur la diversité²⁰. Le texte incite les entreprises à lutter contre la discrimination raciale et le racisme en développant plusieurs actions sur ce sujet²¹.

¹⁸. Claude Bébéo, *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*, www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000573/index.shtml (consulté le 9 juillet 2018). Sont cités dans ce rapport des exemples d'actions à mettre en place, telles que la lutte contre les discriminations stigmatisant les « minorités visibles » à l'embauche, la réalisation de « campagnes de sensibilisation » en concertation avec les organisations syndicales spécifiquement contre le racisme, et la création d'un « recensement ethno-racial statistique, anonyme et déclaratif ».

¹⁹. www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000573/index.shtml (consulté le 9 juillet 2018).

²⁰. L'ANI du 12 octobre 2006 sur la diversité, signé par le Medef, l'UPA et la CGPM, et par la CGT, la CFTC, FO et la CFDT illustre la centralité donnée à l'ethno-racial dans l'émergence de la diversité française. Karvard A. (2009) « Agir dans le monde du travail : une priorité syndicale », *Esprit*, n° 354, p. 58-60.

²¹. La sensibilisation et la lutte contre les stéréotypes (article 4), la formation des lignes hiérarchiques et du personnel (article 5), et l'audit des processus de recrutement, afin de s'assurer que ceux-ci sont exempts de discrimination (article 6). Le septième article de l'accord invite également les entreprises à s'assurer « que tous les salariés, quelle que soit leur origine réelle ou supposée, puissent avoir les mêmes possibilités d'évolution de carrières et d'accès aux postes de responsabilités » (article 7).

La diversité et l'ethno-racial dans le discours des salarié·e·s

Le fait que l'ethno-racial²² se trouve initialement au cœur de la conceptualisation de la diversité transparaît, encore aujourd'hui, dans le langage utilisé pour s'y référer. En effet, de multiples références au terme « diversité » sont utilisées, par les personnes que nous avons rencontrées, pour désigner les personnes « racisées »²³, et faire référence à leur « couleur de peau » ou à « leur origine », de façon détournée :

 « Il suffit d'aller sur [les] plateaux téléphoniques, oui, là il y a de la diversité, sauf qu'on ne va pas les retrouver après. Notre Comex [comité exécutif], il est 100 % blanc. Vous descendez au niveau en dessous, là aussi, il faut chercher vraiment des gens issus de la diversité. » – Esther Dubuis, cheffe de projet diversité

Ainsi, le terme « diversité » est utilisé comme opposé de « Blanc » et le néologisme « issu de la diversité » est utilisé par dix personnes interrogées dans le cadre de cette recherche (soit plus d'un·e enquêté·e sur cinq), évoluant dans différents domaines (monde de l'entreprise, syndicats nationaux, cellules et associations de lutte contre le racisme).

 « Est-ce qu'aujourd'hui, il y a un frein au recrutement de personnes issues de la diversité dans les recrutements de premier niveau, dans la masse des commerciaux ? Je ne suis pas sûr. Est-ce qu'il y a quand même des gens qui vont avoir du mal à mettre un manager black ou maghrébin ? Probablement. » – Philippe Gaillard, responsable RSE

22. Comme le note Mirena Safi, la littérature des sciences sociales « se réfère à l'ethnicité et à la race en tant que "construits sociaux", fluides et mouvants ». Si la distinction conceptuelle entre les termes « ethnicité » et « race » fait l'objet de débats au sein de la communauté scientifique, ces deux termes ont en commun de participer « aux mécanismes de la stratification sociale ». À l'instar de cette sociologue, nous choisissons ici d'utiliser l'expression « ethno-racial » qui englobe les deux concepts et met l'accent sur cet aspect de stratification et hiérarchisation sociale (et non sur la question de l'identité ethnique ou raciale). Mirena Safi, *Les inégalités ethno-raciales*, La Découverte, 2013, p. 7-20.

23. Le processus de « racialisation » (ou de racisation) est un « processus psycho-social consistant à "altérer" un groupe (et, partant, tout individu censé être membre de ce groupe), et, éventuellement (comme dans le racisme "classique"), à l'inférioriser globalement », selon Pierre-André Taguieff. Ce processus est à l'origine de propos, d'attitudes et/ou de comportements différenciels infériorisant et essentialisant. Ces propos, attitudes et comportements sont produits par des « racist·e·s » envers les « racisé·e·s ». Les « racisé·e·s » sont ainsi les personnes qui subissent cette catégorisation raciale et sont par conséquent susceptibles d'être victime de racisme et/ou de discrimination raciale. Pierre-André Taguieff, *Dictionnaire historique et critique du racisme*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 1491.

« Lui-même est issu de la diversité et son but, c'est que les personnes issues de la diversité, de l'immigration, etc., soient acteurs de leur vie. »
– Jade Rivet, responsable de permanence juridique, association

Cette expression illustre le glissement sémantique qui s'est effectué, dans la langue française, concernant la catégorisation ethno-raciale. Elle permet à ceux et celles qui l'utilisent d'éviter l'usage du terme « immigration », présent dans l'expression « issu·e·s de l'immigration », tout en sous-entendant l'origine présumée étrangère ou la couleur de peau non blanche d'une personne en employant le terme « diversité »²⁴. L'expression « issu·e·s de la diversité » s'est ainsi imposée dans les discours, et rappelle la place centrale de l'ethno-racial lors dans la conceptualisation de la « diversité » en France.

Par ailleurs, remarquons que le « tabou français de l'origine »²⁵ est clairement perceptible dans le discours des personnes que nous avons interrogées dans le cadre de cette étude. Si catégoriser des personnes sur le critère du genre (« femme », « homme ») ou du handicap (« les handicapé·e·s », « les personnes en situation de handicap ») ne pose pas de problème particulier aux enquêté·e·s, aborder la question ethno-raciale semble les mettre mal à l'aise : lors des entretiens, ils et elles butent sur les termes à employer, hésitent, se répètent²⁶. L'emploi du terme « diversité » permet de contourner cette gêne, notamment dans le milieu professionnel. Pourtant, comme nous allons le voir, les politiques intitulées « diversité » mises en place dans les organisations ne traitent que très superficiellement du critère ethno-racial.

24. Éric Macé indique que le terme « diversité » a progressivement remplacé la notion de « minorités visibles » pour désigner l'ethno-racial dans la langue française. Éric Macé, « Mesurer les effets de l'ethno-racialisation dans les programmes de télévision : limites et apports de l'approche quantitative de la "diversité" », Réseaux, 2009, vol. 157-158, no 5, p. 237.

25. Patrick Simon « La République face à la diversité : comment décoloniser les imaginaires ? » dans Blanchard N., Bancel N. et Lemaire S. (éd.) *La fracture coloniale*, Paris, La Découverte, 2005, p. 237-246.

26. Eduardo Bonilla-Silva montre que, dans le contexte états-unien, étudier les modalités d'expression autour de la race permet d'en faire émerger des éléments de compréhension. Il remarque que les personnes blanches sont gênées lorsqu'elles tiennent des discours relatifs à la race, ce qui, selon lui, se manifeste par de longues pauses, des hésitations et des incohérences. De même, pour Colette Guillaumin, les erreurs, lapsus ou « constructions inhabituelles » du langage nous en apprennent beaucoup sur la signification donnée au sujet évoqué par le locuteur. Eduardo Bonilla-Silva, *Racism without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America*, 3^e éd., Lanham, Rowman & Littlefield Publishers, 2010, 301 p. ; Colette Guillaumin, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard, 2002.

Un sujet délaissé lors de la mise en œuvre des politiques diversité

Si le concept de diversité était initialement centré autour du critère ethno-racial, les politiques diversité développées par les organisations ont globalement délaissé ce sujet. Cela s'explique tout d'abord, comme le remarque Laure Bereni, par le fait que « *les responsables diversité, notamment parce qu'ils n'ont jamais les moyens suffisants pour agir sur l'ensemble des fronts, sont souvent amenés à "choisir" quelques chantiers prioritaires.* »²⁷ Sur les cinq organisations enquêtées, quatre sont signataires de la Charte de la diversité. Pour autant, les politiques diversité qu'elles ont mises en place ciblent prioritairement le handicap, l'égalité femmes-hommes et l'intergénérationnel – c'est-à-dire des thématiques qui font l'objet d'incitations politiques et financières de la part des autorités publiques. La mise en place d'actions de lutte contre le racisme et la discrimination raciale ne fait donc qu'exceptionnellement partie telle quelle des « axes de travail » des organisations enquêtées²⁸.



« Le sujet du racisme n'est pas un sujet qui est traité à part entière. Typiquement dans les différents axes, on ne rentre pas sur la problématique du racisme. [...] On ne fait pas une prévention ciblée sur les problématiques de racisme. » – Élisabeth Legrand, responsable diversité

« Parmi les axes de travail, il y a le sujet du handicap, la promotion des femmes [...], la question de l'emploi des jeunes [...]. La non-discrimination vis-à-vis des origines, des religions, etc., ce n'est pas quelque chose qu'on a identifié dans la politique globale groupe. » – Patricia Prevelle, responsable diversité

Si l'ethno-racial, le racisme ou la discrimination raciale ne constituent pas un axe prioritaire pour les organisations engagées en faveur de la diversité, certain·e·s responsables diversité évoquent toutefois quelques actions sur ces thématiques : le recrutement dans les « quartiers prioritaires » et la mobilité internationale des cadres dirigeant·e·s.

27. Laure Bereni, « Le discours de la diversité en entreprise », op. cit., p. 17.

28. Laure Bereni et Dorothee Prud'homme, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, op. cit.

De nombreux et de nombreuses enquêtées interrogées sur la place de l'ethno-racial dans la politique diversité conduite dans leur organisation citent la volonté de recruter dans les « quartiers prioritaires » (c'est-à-dire dans les quartiers prioritaires relevant de la politique de la ville²⁹). Ainsi, Farid Boudjaoui, responsable diversité, indique que travailler le sujet des « quartiers » permet de traiter le thème de l'origine :



« 90 % des entreprises travaillent quatre sujets : l'âge, l'égalité pro, le handicap et puis parfois autour de l'insertion professionnelle des jeunes. Et en même temps, on traite, par là même, les quartiers. Donc quand on traite les quartiers, puisqu'on ne peut pas encore compter, on traite "l'origine-quartier". » – Farid Boudjaoui, responsable diversité

De même, Mariem Zarouk, cheffe de projet diversité, précise que, quand le sujet de l'« origine » est abordé dans son organisation, il l'est toujours sous l'angle des dispositifs de recrutement mis en place dans les « quartiers prioritaires ». Regrettant le manque d'actions dédiées à la lutte contre le racisme et la discrimination raciale au sein de son organisation, Mariem Zarouk est consciente qu'aborder « les origines » par le sujet des « quartiers prioritaires » est une démarche aboutissant à une vision très incomplète de ce sujet :



« À chaque fois que l'on parle d'origine, on parle de quartiers prioritaires. Il y a des personnes qui ne se reconnaissent absolument pas comme habitants de quartiers prioritaires, mais qui sont quand même liées à ce même axe-là. » – Mariem Zarouk, cheffe de projet diversité

La politique diversité d'une autre organisation enquêtée comprend, quant à elle, un axe « multiculturalisme » qui associe, en France, « origine sociale et ethnique ».



« On a choisi de travailler trois axes globaux qui sont l'égalité hommes-femmes [...], le handicap et la notion de l'internationalisation, multiculturalisme, là où on peut faire le lien avec l'origine en France. Et après, dans chaque pays, chacun décline ces axes en fonction de son contexte économique, politique et social. Donc en France, on travaille l'origine sociale et ethnique, on va faire le lien. » – Esther Dubuis, cheffe de projet diversité

29. www.ladocumentationfrançaise.fr/rapports-publics/044000573/index.shtml (consulté le 9 juillet 2018).

Cet axe « multiculturalisme » est décliné sous la forme de partenariats avec des écoles, qualifiées d'« assez diverses » par la cheffe de projet diversité, ainsi qu'avec des associations présentes dans des quartiers prioritaires. Toutefois, cet axe comprend également une autre dimension, souvent mise en avant par les salarié·e·s interrogé·e·s à l'occasion de cette étude : l'organisation cherche activement, en effet, à diversifier les « nationalités » de ses salarié·e·s et à encourager leur mobilité internationale. Les thèmes de l'internationalisation, notamment des cadres dirigeant·e·s et de l'accueil des « expatrié·e·s », sont cités par les salarié·e·s de l'organisation interrogée sur les questions de racisme et de discrimination raciale.

L'éthno-racial fait ainsi l'objet de requalification et/ou de contournements dans les politiques diversité conduites par les organisations enquêtées. Des actions sont parfois conduites sur des thèmes perçus comme proches, mais ne ciblant jamais directement la question du racisme et de la discrimination raciale au sein du collectif de travail. Voyons maintenant comment les personnes que nous avons rencontrées dans les cinq organisations enquêtées perçoivent et défendent le racisme et la discrimination raciale.

Le racisme : de l'idéologie aux biais inconscients

La question de l'intentionnalité est centrale dans la façon dont les personnes que nous avons interrogées se représentent et définissent le racisme. Globalement, les enquêté·e·s distinguent deux formes de racisme : un racisme intentionnel et un racisme inconscient. Cette distinction se traduit dans l'emploi des expressions « être raciste » et « faire des choses racistes ».

Les « vrai·e·s racistes »

Selon elles et eux, les personnes qui « sont racistes », les « vrai·e·s racistes », constituent une minorité déviante qui mettrait en œuvre quotidiennement une idéologie raciste. Ce racisme intentionnel fait l'objet d'un jugement très sévère de la part des personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude. La condamnation des « vrai·e·s racistes » est unanime.

 « [Le racisme] est une pathologie. [...] Oui, c'est une pathologie. » – Patrick Rouffaud, élu syndical

« [Dans le syndicat], il y a vraiment ce côté... Le raciste est vu comme le gros méchant. » – Juliette Gros, représentante d'un syndicat au niveau national

De ce fait, être accusé·e de racisme est perçu comme une injure, une accusation très grave par les personnes que nous avons interrogées.



« Lorsque tu dis "racisme", les gens vont s'offusquer, ils vont dire "non, je ne suis pas raciste" ! » – Ophélie Vikal, recruteuse

Emmanuelle Poncet participe à l'élaboration des formations à la non-discrimination dans son organisation. D'après elle, la discrimination fondée sur le critère de l'origine est un sujet qui « revient à chaque fois dans les formations » de la part des recruteurs et recruteuses qui doivent faire face à des demandes discriminatoires de la part de leurs client·e·s. Elle précise que la difficulté, pour ces professionnel·le·s, consiste à refuser la demande discriminatoire sans accuser leur interlocuteur de racisme, pour ne pas rompre la relation commerciale.

Il est ainsi jugé compliqué de qualifier quelqu'un de raciste. Pour autant, nos interlocuteurs et interlocutrices reconnaissent l'existence d'actes et de propos racistes, ainsi que de la discrimination raciale.

Racisme sans discrimination, discrimination sans racisme

Parmi les personnes que nous avons rencontrées, certaines ne distinguent pas le « racisme » de « la discrimination raciale », utilisant les deux expressions comme des synonymes.

 « Le racisme au travail, c'est ne pas donner de la possibilité de la promotion, faire une forme de discrimination, ségrégation de la promotion, donner aussi des tâches répétitives, limitatives, en fonction de la race des personnes. Ça commence avec le recrutement, déjà, à la base. Avec le délit de faciès au niveau des CV. » – Barbara Thomas, responsable de cellule interne

« Qu'est-ce qu'on peut dire par rapport à la discrimination ? Moi, je n'ai pas rencontré de cas de racisme avéré. » – Lilian Palavia, élu syndical

Les professionnel·le·s engagé·e·s en faveur de la promotion de l'égalité et du management de la diversité dans le monde professionnel s'appuient sur le droit pour distinguer clairement « racisme » et « discrimination », expliquant qu'il peut y avoir « du racisme sans discrimination et de la discrimination sans racisme ».



« À l'embauche, il peut y avoir discrimination, sans qu'il y ait de racisme en tant que tel, parce que, le racisme, c'est une idéologie de supériorité. Les discriminations, ça peut être complètement inconscient. On peut discriminer sans être raciste une seule seconde. » – Solène Breuil, responsable de permanence juridique, association

« Un comportement discriminatoire peut avoir un fondement raciste, mais pas automatiquement, et inversement. » – Emmanuelle Poncet, responsable de cellule interne

Cette conception trouve sa traduction concrète dans les politiques diversité de certaines organisations. Emmanuelle Poncet explique ainsi que son organisation a mis en place des formations, afin de diminuer l'« exposition au risque [discriminatoire] », dans les années 2000. Elle précise que les formations abordaient le sujet du racisme et de la différence entre le racisme et la discrimination raciale dans les formations jusqu'en 2011. Puis, le contenu pédagogique de la formation a évolué de façon à expliquer plus précisément aux participant·e·s comment « faire face aux discriminations » dans le cadre des pratiques de recrutement.



« Dans la formation étaient abordées la définition du racisme et celle de la discrimination pour pouvoir partir très rapidement sur l'acte discriminatoire et ce qui relève effectivement de la loi sur la partie discrimination, et justement ne pas aborder le racisme de façon pure et dure, ce qui pour eux [les directeurs et directrices d'unités opérationnelles] était vraiment une intrusion à leurs valeurs, à ce qu'ils pouvaient voter. Et c'est ce qu'on a pu entendre pendant les formations, en disant "l'entreprise n'a pas à me dire ce que je dois voter ou ne pas voter". Et justement, c'était assez rapide, il fallait rappeler "nous, on est sur des pratiques métier, l'exposition au risque. Voilà ce qu'on veut garantir, et ça, vous n'avez pas le choix. C'est comme ça, et un point, c'est tout. Après, tout ce que vous faites à l'externe, toutes vos pensées d'idéologie, elles ne nous concernent pas". » – Emmanuelle Poncet, responsable de cellule interne

Ce positionnement permet ainsi un rappel à la loi, la prévention de comportements discriminatoires représentant un risque judiciaire, financier et d'image pour l'organisation, sans intrusion dans ce qui relèverait des

opinions de chacun·e. Affirmer l'existence de discriminations raciales sans racisme laisse cependant entendre que des personnes n'appartenant pas à la minorité des « vrai·e·s racistes » pourraient se rendre coupables de propos ou de comportements discriminatoires envers des personnes racisées. Ainsi, les personnes racisées – susceptibles d'être elles-mêmes victimes de racisme – et les personnes travaillant dans le domaine de la non-discrimination énoncent une deuxième forme de racisme qui ne relèverait pas de l'intentionnalité.

Le racisme inconscient

Certaines personnes interrogées, parmi les plus sensibilisées sur ce sujet (personnes affirmant avoir déjà subi du racisme, responsables diversité et responsables associatifs), distinguent les « vrai·e·s racistes » des personnes qui « font des choses racistes », c'est-à-dire des personnes qui tiennent des propos ou ont des comportements racistes sans en avoir conscience. Ainsi, Nadia Ayyouch, recruteuse, explique « qu'être raciste » signifie être « consciemment » raciste. Elle admet, en revanche, qu'il est possible « d'avoir des propos ou des actes racistes » de manière inconsciente, sans pour autant « l'être ».



« Q : Tu parlais d'inconscient aussi. Pour toi, on peut être raciste inconsciemment ?

R : On ne peut pas "être raciste" inconsciemment. Mais on peut avoir des propos ou des actes racistes inconsciemment. Je ne pense pas qu'on puisse "être raciste" inconsciemment. [...] Pour moi, on est conscient d'être raciste. » – Nadia Ayyouch, recruteuse

Élisabeth Legrand, responsable diversité, fait, elle aussi, la distinction entre les « fondamentalement racistes » et « une grande partie de la population » qui tient des propos racistes sans en avoir conscience.



« Tu as quand même une grande partie de la population qui va avoir des réflexions, des blagues [de mauvais goût], mais ce ne sont pas des gens qui sont fondamentalement sexistes, racistes ou méchants. » – Élisabeth Legrand, responsable diversité

Ces enquêté·e·s expliquent cette deuxième forme de racisme par « l'inconscient », les « stéréotypes » et « les préjugés ». Selon elles et eux, l'histoire française, de l'esclavage à la colonisation, des vagues d'immigration à « la ghettoïsation »,

aurait favorisé la construction de cadres de pensée raciste inconscients, qui auraient pour conséquence des propos ou des comportements involontairement racistes de la part de certaines personnes.



« Le racisme, c'est à la fois de l'ignorance, de la peur, et il y a toujours un sentiment de supériorité [...]. D'où la difficulté aussi à faire reculer ce phénomène, parce que, ce sentiment de supériorité, il est parfois totalement inconscient. » – Claudine Garaut, bénévole, association

« Il y a certaines personnes qui peuvent avoir de la haine, ou du mépris compte tenu des origines [...]. D'autres personnes n'en ont pas forcément conscience. C'est inconscient. Il n'y a pas une intention vraiment d'offusquer la personne derrière. » – Ophélie Vikal, recruteuse

Avec cette conception d'un racisme fondé sur les stéréotypes de chacun·e, l'intentionnalité du racisme est ici mise à distance. D'ailleurs, cette perception du racisme comme phénomène inconscient est présentée par plusieurs acteurs et actrices du champ de la non-discrimination et de la diversité comme un moyen efficace de responsabiliser les personnes, sans pour autant les culpabiliser. Expliquer le fait d'avoir des stéréotypes ethno-raciaux comme quelque chose de « normal » permet d'annuler la charge morale qui pèse sur ce thème.



« Soit on est pessimiste et négatif et on dit que les gens sont racistes, donc ils sont forcément perdus ; soit on a un côté idéaliste et positif, et on dit : "c'est de l'ignorance, par le dialogue on peut renverser les choses". » – Fouad Tassil, chargé de mission

Ainsi, pour les personnes interrogées, distinguer « racisme conscient » fondé sur une idéologie et « racisme inconscient » fondé sur des stéréotypes permet de faire émerger deux populations : une, présumée minoritaire, composée de personnes dont il semble difficile de parvenir à changer le comportement ; et tous les autres (puisque « nous avons tous des stéréotypes »), qu'il serait possible de sensibiliser à ces questions, afin qu'ils et elles « déconstruisent leurs stéréotypes » sur la question de l'origine et limitent ainsi leurs comportements racistes.

Notons que l'enquête CNCDH-SIG-IPSOS réalisée en 2016³⁰ indique que (seuls) 30 % des Français·e·s (45 % chez les 18-34 ans, contre 20 % chez les 60 ans et plus) pensent que « les races humaines n'existent pas ». D'autre part, 61 % des Français·e·s pensent que « toutes les races humaines se valent », tandis que 8 % estiment qu'« il y a des races supérieures à d'autres ».

Le lien entre religion et racisme

Bien que l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée soit un critère à part entière de la loi antidiscriminatoire française, les passerelles entre ethno-racial et religion sont multiples, et ces deux critères s'irriguent fréquemment l'un l'autre.

L'appartenance religieuse présumée comme fondement de pratiques racistes

Les deux tiers des personnes interrogées sur le sujet du racisme énumèrent l'appartenance présumée à une religion comme faisant partie des caractéristiques susceptibles de fonder une pratique raciste.



« Le racisme, celui qui est vraiment fondé avec de la vraie violence, psychologique, parce qu'une personne a telle religion ou telle couleur de peau ou telle origine... » – Fouad Tassil, chargé de mission

« On a une grande quantité de nos délégués syndicaux qui ne sont pas blancs, ils sont noirs, ils sont maghrébins, ils sont d'autres religions. » – Dominique Louvant, représentante d'un syndicat au niveau national

Ainsi, l'appartenance religieuse, réelle ou présumée, d'une personne peut, selon eux et elles, faire l'objet de propos ou de comportements racistes. Et tout particulièrement l'appartenance réelle ou supposée à la religion musulmane. Les personnes que nous avons interrogées font, effectivement, fréquemment référence à des situations impliquant des personnes présumées musulmanes, en évoquant, par exemple, le port du « voile » ou du « foulard » (huit occur-

³⁰. Enquête CNCDH-ISPOS réalisée du 17 au 24 octobre 2016, à partir d'un échantillon national représentatif de la population adulte vivant en métropole, interrogée à domicile, en face-à-face. CNCDH, *La lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie. Année 2016*, La Documentation Française, 2017, p.49.

rences), les périodes de Ramadan (six occurrences), et le port de la « barbe » (trois occurrences). Dans l'étude *Accès à l'emploi et discriminations liées aux origines*, parue en 2016³¹, le Défenseur des droits révèle qu'être perçu comme étant de confession musulmane augmente « la fréquence des discriminations déclarées, notamment chez les hommes ». D'après cette étude, le « marqueur religieux » redouble le « marqueur racial », c'est-à-dire qu'il amplifie les discriminations vécues par les personnes concernées. L'association entre marqueur racial et religion musulmane supposée vise majoritairement les personnes perçues comme arabes.

Groupe de travail Collectif contre l'islamophobie en France (CCIF)

Marwan Muhammad, ancien directeur exécutif du Collectif contre l'islamophobie en France (CCIF), a présenté les activités de l'association créée en 2003. Celle-ci traite, chaque année, une centaine de situations de discrimination émanant indistinctement des personnes musulmanes ou non. En effet, il arrive fréquemment que des personnes soient perçues comme musulmanes et subissent de la discrimination à ce titre, alors qu'elles ne se considèrent pas comme telles. Pour Marwan Muhammad, les managers et les membres des équipes sont susceptibles de reproduire, au sein des organisations, les amalgames présents dans la société française en général, comme celui qui associe étrangers et voleurs, ou encore celui reliant islam et terrorisme. Si le CCIF agit principalement *a posteriori* en recueillant la parole des victimes d'islamophobie au travail et en les soutenant dans la dénonciation et le traitement de ces situations, il souhaite accroître sa coopération avec le monde des entreprises en proposant en amont des interventions préventives sur ce sujet. En octobre 2018, Lila Charef a succédé à Marwan Muhammad à la tête du CCIF.

L'évocation de cas de racisme fait parfois référence, de manière sous-entendue, à des situations en lien avec des caractéristiques physiques associées à l'appartenance à la religion musulmane.

³¹. Défenseur des droits, *Accès à l'emploi et discriminations liées aux origines. Résultats de l'appel à témoignages*, 2016.



« J'ai été stagiaire dans une agence de travail temporaire [...] et l'un des clients m'a appelée en me disant qu'il ne recevrait pas mon candidat parce qu'il était un peu trop barbu. Donc là j'étais, typiquement, sur une situation de racisme [...], c'était assez compliqué pour moi... »

Q : Barbu et pas blanc, du coup ?

R : Ouais. Il était trop barbu. [Rires]

Q : Oui, c'est ça.

R : Bon, c'est vrai qu'il était barbu. [Rires]. » – Gwenaëlle Léger, responsable RH

On le voit ici, la question de la religion et la catégorisation ethno-raciale font l'objet d'euphémisation et de gêne dans les discours. La « barbe » de la personne victime de discrimination est directement désignée, dans l'extrait précédent, comme la cause du racisme subi par cette personne, sans que le lien entre cette barbe et l'appartenance présumée à la confession musulmane ne soit jamais évoqué clairement par la responsable RH.

Les associations antiracistes interrogées indiquent être capables de traiter des cas touchant à la religion, ce point étant écrit dans leurs « statuts » ou leur « mandat ». La responsable d'une permanence juridique associative précise que les cas traités par son association sur le critère religieux concernent « très souvent le racisme anti-musulman ».

L'augmentation des actes islamophobes

En 2009, l'économiste Marie-Anne Valfort conduit, avec l'Institut Montaigne, un large *testing*, afin d'étudier la discrimination à l'embauche en raison de l'appartenance religieuse des candidat·e·s³². Les résultats révèlent que « les hommes musulmans sont particulièrement discriminés : leur taux de réponse est 4 fois plus faible que celui des hommes catholiques ». Or, lorsque le candidat musulman ne s'appelle plus « Mohamed », mais « Adam », l'auteure constate que son taux de réponse s'accroît de 80 %³³, démontrant ainsi l'importance de l'identification ethno-raciale dans la décision discriminatoire des recruteurs et des recruteuses.

³². Voir : <http://www.institutmontaigne.org/publications/discriminations-religieuses-lembauche-une-realite> (consulté le 15 juin 2018).

³³. Marie-Anne Valfort, « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique* 2017/5 (vol. 68), p. 905.

En 2013, un sondage dédié au *Regard des Français sur la religion musulmane* indique que, « spontanément, les Français associent la religion musulmane à des dimensions négatives : pour illustrer leur vision de la religion musulmane, les Français (...) utilisent également un vocabulaire très péjoratif, en associant la religion musulmane aux notions d'"intolérance" ou d'"intégrisme" »³⁴.

Aujourd'hui, cet amalgame entre catégorisation ethno-raciale (c'est-à-dire, être perçu·e comme Maghrébin·e) et appartenance présumée à la religion musulmane d'une part, et islam et « intégrisme » ou « fanatisme » d'autre part, s'inscrit dans un contexte marqué, en France, par les attentats de janvier, puis de novembre 2015 et de juillet 2016. Il en résulte une forte augmentation des actes anti-musulman·e·s.

Le Rapport annuel sur la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie de la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) paru en 2017 signale l'essor d'actes anti-musulman·e·s à la suite des attentats de 2015 : « [Les musulmans restent] l'une des minorités les moins acceptées, le rejet s'étendant souvent de l'islam à l'ensemble de ses fidèles. [...] L'essor de l'islamisme radical, la multiplication des attentats commis en son nom, les débats autour des signes religieux dans l'espace public ont progressivement mis l'islam au cœur du débat politique, en contribuant à créer, au sein de la société, un malaise général. » Si les actes anti-musulman·e·s sont globalement en baisse, « on observe toutefois une légère hausse des actes les plus violents (+8 %) [...] [et] la propagation massive de la cyber-haine »³⁵.

Quatorze personnes (soit plus d'un quart des enquêté·e·s) évoquent, au cours d'un entretien explicitement dédié aux questions de racisme et de discrimination raciale, les « attentats » et/ou le « terrorisme ». Plusieurs évoquent l'amalgame entre Maghrébins, musulmans et terrorisme, ainsi que des « tensions » au sein des collectifs de travail en lien avec l'appartenance religieuse présumée de certain·e·s de ses membres.

34. Harris Interactive, *Le regard des Français sur la religion musulmane*, avril 2013. Voir : http://harris-interactive.fr/opinion_polls/le-regard-des-francais-sur-la-religion-musulmane/ (consulté le 15 juin 2018).

35. CNCDH, *Rapport sur la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie. Année 2017*, avril 2018, p. 20.



« Toute la période des attentats, là, c'est parti vraiment dans tous les sens. Une vraie... Une peur, un rejet en face, la trouille des gens, enfin voilà. » – Emmanuelle Poncet, responsable de cellule interne

« Le racisme, on est sur un sujet de société aussi... compliqué [...]. Ça devient de plus en plus compliqué pour les entreprises, au moment des élections, enfin avec Le Pen et compagnie, les attentats... ça stigmatise encore plus et ça recrée des tensions. » – Élisabeth Legrand, responsable diversité

Deux responsables de « cellules d'écoute et de traitement des réclamations portant sur des discriminations supposées ou avérées »³⁶ et deux responsables syndicaux signalent un pic d'appels à la suite de chaque attentat ces dernières années, concernant des cas de racisme et/ou d'islamophobie.



« Il y a des moments où le racisme se fait davantage sentir en entreprise. [...] À chaque pic d'attentats, c'est la catastrophe. À chaque fois, c'est sur une communauté bien particulière et, là-dessus, c'est compliqué. On sent que ça devient plus compliqué. » – Dominique Louvant, représentante d'un syndicat au niveau national

Les cas évoqués concernent des refus d'embauche, des doutes quant à la radicalisation supposée de certain·e·s candidat·e·s ou salarié·e·s, ainsi que le collage de caricatures de Mahomet sur des casiers personnels³⁷.

Les militant·e·s expliquent cette association d'idées par le fait qu'elle se fonde sur des stéréotypes anciens concernant « la prétendue violence des Arabes et/ou musulmans ». Les attentats seraient, d'après ces acteurs et actrices, des éléments de réactivation de la figure du « barbare » présente dans l'imaginaire collectif français.

36. Ces cellules sont des dispositifs internes ou externes à l'organisation, dont l'objectif est de recueillir les plaintes des salarié·e·s pour discriminations – tous motifs confondus (lire partie 3).

37. L'augmentation des manifestations du racisme à la suite d'attentats, en France ou non, est également un signal remarqué par Philippe Bataille, dans son ouvrage *Le racisme au travail*, publié en 1997.

Le fait religieux comme « sujet d'entreprise », contrairement au racisme

Parce qu'il suscite autant d'interrogations et de tensions, plusieurs enquêté·e·s soulignent que le « fait religieux » s'est imposé ces dernières années comme un sujet d'entreprise³⁸. Ils et elles utilisent le thème du fait religieux comme un élément de comparaison, afin de montrer qu'à l'inverse, le racisme et la discrimination raciale ne sont qu'exceptionnellement des thèmes traités par les politiques diversité. Nadège Brossard, responsable diversité, déclare avoir choisi d'inclure la religion parmi les thèmes diversité prioritaires abordés auprès des managers de son entité.



« Aujourd'hui, j'ai plus de questions qui sont remontées des managers sur la religion que sur le racisme. Donc je vais plutôt vers les sujets qui, potentiellement, font un peu plus de bruit que les autres. » – Nadège Brossard, responsable diversité

Ici, le fait que la religion fasse davantage « de bruit » que le racisme dans l'organisation est présenté comme un critère déterminant pour inclure ce sujet dans la politique diversité conduite.

Dans les organisations publiques étudiées, les sujets du racisme et de la discrimination raciale sont également associés à la question religieuse, mais sous la forme du respect de la « laïcité ». Barbara Thomas, responsable de cellule interne, explique que les questions de respect de la laïcité ont commencé à être abordées dans son organisation à partir des attentats de 2015. Depuis cette date, ont ainsi été mises en place des formations obligatoires sur le sujet religieux.

Dans une autre organisation publique enquêtée, la « laïcité » est également régulièrement évoquée par les interlocuteurs et les interlocutrices. Tout comme dans l'organisation précédente, le discours passe du sujet du racisme et de la discrimination raciale à celui de la religion, puis au respect de la laïcité. Les interlocuteurs et les interlocutrices soulignent les manquements au principe de laïcité auxquels l'organisation serait confrontée, et mettent le « fait religieux » et le « racisme » en parallèle pour montrer que le racisme n'est pas un sujet prioritaire.

³⁸. Voir le guide de l'AFMD publié sur la question de la diversité religieuse : Thierry-Marie Courau (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, avril 2014.

Cette mise à l'agenda de la religion dans un contexte post-attentats, ainsi que l'amalgame entre catégorisation ethno-raciale et appartenance religieuse présumée sont soulignés par certain·e·s acteurs et actrices comme autant de freins à la lutte contre le racisme dans le milieu professionnel. Pour un responsable RSE interrogé, la peur générée par les attentats efface les effets du travail conduit dans l'organisation pour déconstruire les préjugés racistes.



« Tout le boulot qu'on pensait – pour certains – avoir fait [contre le racisme] est à refaire. Et c'est encore plus compliqué qu'avant, parce que, maintenant, on t'explique que les gens meurent dans la rue à Nice. Donc oui, c'est terrible, c'est terrible et c'est dégueulasse. Tu pars d'un peu plus loin encore. » – Philippe Gaillard, responsable RSE

Ainsi, la montée de l'islamophobie constitue un obstacle (supplémentaire) à la lutte contre le racisme et la discrimination raciale dans les organisations. Les amalgames entre islam et terrorisme, par exemple, rendent le sujet de la lutte contre le racisme et la discrimination raciale encore plus sensible, et un acteur du champ de la lutte contre les discriminations note que cela peut décourager les directions d'organisation à s'emparer de ce sujet :



« À l'heure actuelle [le sujet du racisme] est dilué. En tout cas, on prend moins en compte cet aspect. Je pense qu'il y a certaines personnes qui considèrent que c'est assez casse-gueule parce qu'il y a un amalgame qui est fait. On est sur une racialisation de la religion, etc., ce qui fait que tout est mélangé. [...] Donc, il y a certains responsables diversité qui prennent ce constat que c'est assez sensible, et ils vont contourner en passant par d'autres critères. [...] On va parler, par exemple, du critère du sexe, et puis, au détour de la sensibilisation, on va dire "et puis il y a la discrimination multiple. Être femme d'origine étrangère". »

Focus L'antisémitisme

Pierre-André Taguieff note que le terme antisémitisme désigne « *l'ensemble des discours, des représentations et des croyances, des pratiques et des formes institutionnelles qui, observables dans l'histoire, ont pour trait commun de manifester une hostilité à l'égard des Juifs, de leurs croyances religieuses et de leurs modes de vie. Cette hostilité se manifeste socialement par des discriminations ou par des persécutions visant à les humilier et à les terroriser, pour les isoler ou les chasser.* »³⁹

Les personnes que nous avons interrogées dans le cadre de cette étude ont parfois cité des situations relevant, selon elles, de l'antisémitisme, comme la diffusion de chants nazis dans les locaux d'un service employant des personnes de confession juive ou encore les « blagues » portant sur l'amalgame entre juifs et argent prononcées lors de moments de convivialité (signalées par trois enquêté·e·s). Nous remarquons que le lien entre racisme et antisémitisme est moins fréquent, dans le discours des enquêté·e·s, que celui fait entre racisme et islamophobie. Pourtant, tout comme le racisme, l'antisémitisme repose sur des processus de catégorisation, d'assignation et d'essentialisation qui doivent impérativement faire l'objet de déconstruction dans le monde professionnel.

39. Pierre-André Taguieff, *Dictionnaire historique et critique du racisme*, Paris, Presses universitaires de France, 2013

Partie 2

Quelles manifestations du racisme et de la discrimination raciale dans les organisations étudiées ?

L'objectif principal de cette partie est de donner à voir de quelles façons le racisme et la discrimination raciale se manifestent dans le monde professionnel. En effet, les personnes qui n'ont pas elles-mêmes vécu des situations de racisme ou de discrimination raciale peinent parfois à les identifier et à les caractériser.



« Je pense que certaines personnes entre guillemets "blanches" peuvent comprendre ce que ça fait [de subir du racisme], parce qu'elles-mêmes ont pu être discriminées sur leur apparence physique, sur leur orientation sexuelle, ou parce qu'elles sont des femmes... Mais je pense qu'il y a d'autres personnes qui ne comprennent pas, parce qu'elles ne l'ont pas vécu. Et donc, pour elles, ça n'existe pas. Ça n'existe pas dans leur monde en fait. » – Inès Kadri, cheffe de projet diversité

Or, pour combattre le racisme et la discrimination raciale au travail, il est nécessaire d'en discerner les multiples formes.

Les situations qui nous ont été rapportées par les personnes interrogées dans le cadre de cette étude sont nombreuses et variées. Pourtant, ces situations n'épuisent pas la variété des possibles du racisme. Afin de donner à voir la

grande hétérogénéité des situations de racisme et de discrimination raciale, nous avons par conséquent choisi d'ajouter, aux extraits d'entretiens que nous avons menés (signalés par une icône bleue), deux sources supplémentaires : des témoignages réunis dans l'ouvrage intitulé *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes* dirigé par Alessio Motta, issu d'une initiative soutenue par l'Association pour favoriser l'intégration professionnelle (Afip)⁴⁰ (signalés par une icône rouge), et des cas de jurisprudence identifiés par le Défenseur des droits.

Ces témoignages cumulés racontent – de façon non exhaustive – le racisme et la discrimination raciale vécus à différents « moments » de la vie de l'organisation : le recrutement, la carrière, la relation clientèle et la vie quotidienne.

Groupe de travail Insertion professionnelle et carrières de personnes racisées en France

Alessio Motta, doctorant CESSP-CRPS à l'Université Paris 1, a présenté l'ouvrage *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes*, qu'il a dirigé, et dans lequel les auteur-e-s donnent à voir l'impact des discriminations raciales sur les personnes rencontrées ainsi que les stratégies mises en place pour tenter de les contourner. Il a également évoqué la question de la surqualification des personnes non blanches. Nous utiliserons tout au long de cet ouvrage certains résultats et exemples de situations évoquées dans son ouvrage, afin d'illustrer les manifestations du racisme et de la discrimination raciale au travail.

⁴⁰. Alessio Motta, *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes*, Paris, L'Harmattan, 2016, 300 p.

Ce qu'en dit le Défenseur des droits Le racisme et la discrimination raciale dans la loi

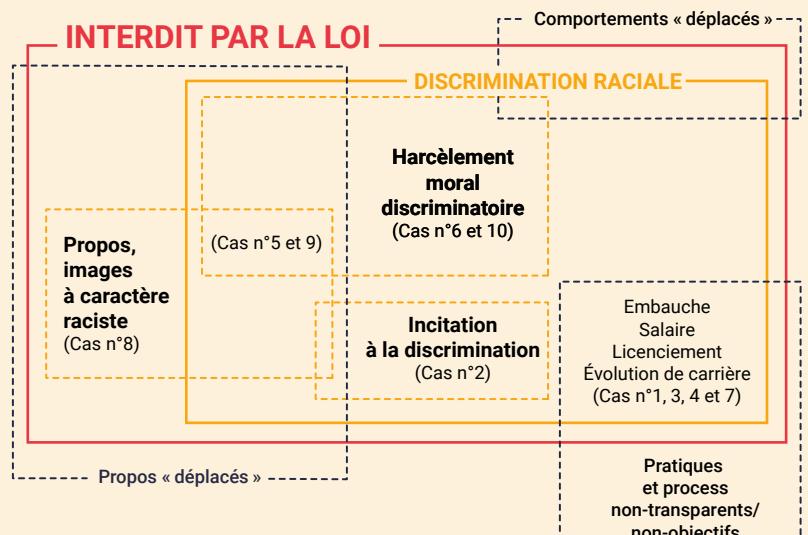
Le racisme peut se traduire par des propos ou comportements et des procédures, en lien avec l'origine ou la religion d'une personne, que celles-ci soient « réelles ou supposées ». « Supposée » signifie que l'origine ou l'affiliation religieuse est présumée, par exemple, à partir de l'apparence physique, de la couleur de peau, du nom de famille ou de l'accent de la personne, sans que cette dernière ne soit nécessairement réellement de cette origine, ou pratiquante de cette religion.

La loi interdit le racisme :

- les propos, images et écrits racistes peuvent être sanctionnés par la loi de la presse ;
- les discriminations raciales, qui mobilisent souvent des stéréotypes racistes ;
- enfin, le caractère raciste de tout crime ou délit impliquant des violences physiques est une circonstance aggravante en droit.

Cependant, certaines situations concrètes réunissent différentes formes de racisme qui s'imbriquent dans une « superposition » ou un « continuum » de violences, propos, harcèlements, décisions discriminatoires, etc., et qui ne relèvent pas des mêmes cadres juridiques (cf. schéma ci-dessous et exemples).

Propos et discriminations à caractère raciste : entre situations réelles et cadres juridiques



La définition juridique de la discrimination

Pour que l'on puisse parler de discrimination au sens juridique, trois conditions doivent être réunies. Cet acte doit se traduire par :

1. un traitement défavorable...

2. ... en lien avec un critère interdit par la loi : origine, apparence physique, nom de famille (patronyme), lieu de résidence, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une présumée race, à une ethnie, une nation, ou une religion déterminée, la capacité à s'exprimer dans une autre langue que le français (mais également sexe, état de santé, handicap, orientation sexuelle, identité de genre, âge, etc.).

3. ... consistant en un acte, une pratique, une règle :

- dans l'emploi : refus d'embauche ou de stage, ralentissement de carrière et refus de promotion, de formation... différence de rémunération, licenciement, conditions de travail, etc.
- dans l'accès à un bien ou à un service public ou privé : logement (refus de louer ou de vendre un appartement...), éducation (refus d'inscription à l'école...), accès à un bâtiment public ou privé (refus d'entrée dans un musée, une discothèque...), etc.

En revanche, les différences de traitement opérées dans la sphère de la vie privée (relations amicales ou personnelles) ne relèvent pas de la discrimination juridiquement parlant.

Pour bien comprendre si une personne a réellement fait l'objet d'une discrimination, il est donc important de vérifier que la situation qu'elle dénonce correspond aux définitions données par la loi, et en particulier la loi 2008-496 du 27 mai 2008, modifiée par la loi n° 2017-256 du 28 février 2017⁴¹.

D'autres formes de discrimination

Le harcèlement discriminatoire

Dans la loi, le harcèlement discriminatoire est considéré comme une forme de discrimination et inclut « tout agissement lié à l'un des motifs mentionnés [notamment l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race et la religion], subi par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant »⁴².

Pour retenir le harcèlement discriminatoire, il n'est pas nécessaire que l'auteur·e des faits agisse délibérément, dans le but de causer du tort à autrui. De même que, pour la discrimination directe, c'est l'effet de ces agissements sur la personne victime qui doit être pris en compte. Par exemple, un·e salarié·e qui adresse régulièrement des blagues ou plaisanteries en lien avec l'origine de sa collègue peut être reconnu·e comme auteur·e de harcèlement discriminatoire, même s'il ou elle se défend d'être raciste et estime que ses agissements ont pour but d'entretenir un climat professionnel « détendu et amical ». Les paroles prononcées dans le contexte de l'emploi peuvent caractériser un comportement de harcèlement.

L'injonction à discriminer

La loi inclut également dans les discriminations le fait d'obliger une personne à adopter un comportement discriminatoire.

Dans ce domaine, il faut savoir que la cour de justice de l'Union européenne, la Chambre criminelle et la Chambre sociale de la Cour de cassation ont censuré les pratiques des employeurs répondant à des exigences discriminatoires des client·e·s, telles que le refus d'embauche d'animatrices non blanches ou l'interdiction de port du voile islamique à la demande d'un·e client·e.

L'employeur ne peut donc pas invoquer des explications telles que l'hostilité ou les préférences de la clientèle pour justifier de telles pratiques. Ainsi, les attentes de la clientèle conduisant à refuser l'embauche de personnes d'origine étrangère sont discriminatoires et donc prohibées.

Les mesures de représailles après la dénonciation d'une discrimination, que celle-ci ait été avérée, ou non

La loi de 2008 précise qu'« aucune personne ayant témoigné de bonne foi d'un agissement discriminatoire ou l'ayant relaté ne peut être traitée défavo-

⁴¹. « Constitue une discrimination [...] la situation dans laquelle, sur le fondement de son origine, [...] de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une présumée race ou une religion déterminée, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable ».

⁴². Notons que le harcèlement discriminatoire n'est pas inscrit dans le Code pénal.

rablement de ce fait. Aucune décision défavorable à une personne ne peut être fondée sur sa soumission ou son refus de se soumettre à une discrimination prohibée par l'article 2 ». L'objectif est de protéger les personnes contre de telles mesures considérées par la loi comme illégales.

Les propos racistes, également interdits par la loi

Les paroles, écrits, images qui stigmatisent, humilient ou attisent le racisme ne constituent pas des discriminations en tant que tels – en dehors des situations de harcèlement. En revanche, ils sont interdits par la loi et peuvent entraîner des sanctions disciplinaires de la part de l'employeur.

En effet, la loi sur la liberté de la presse du 29 juillet 1881 distingue et sanctionne l'injure raciste, la diffamation, la provocation à la discrimination, à la haine ou à la violence à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes à raison de leur origine ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, que celles-ci soient réelles ou supposées.

La loi établit également des différences entre des propos publics ou non publics. Les propos sont dits « publics », lorsque leur auteur a clairement voulu qu'ils soient entendus ou lus par des tiers (lors d'une réunion publique, à la cafétéria, dans un couloir où circulent des personnes externes à l'entreprise, sur le site Internet d'une organisation, sur une affiche collée dans locaux de l'organisation accessibles à des personnes externes...). Dans le cas contraire, les propos seront considérés comme non publics.

Sur un réseau social, un message est considéré comme public s'il est accessible à d'autres personnes que les « amis » de l'utilisateur ou de l'utilisatrice ; sinon, il est considéré comme non public. Par exemple, sur un profil Facebook, une publication sera considérée comme publique si elle est ouverte aux catégories « amis des amis » ou « tout le monde ». Sur Twitter, tous les « tweets » sont publics.

Lors du processus de recrutement

Nous disposons de nombreuses données chiffrées concernant la discrimination raciale à l'embauche. Ainsi, les résultats du *testing* conduit par la Dares et ISM Corum en 2016 « montrent que les recruteurs ont été plus souvent intéressés par les candidatures « hexagonales » que par les candidatures « maghrébines » : le taux de réponses positives est respectivement de 47 % et 36 % des candidatures envoyées, soit un écart moyen de 11 points. Cet écart significatif de traitement selon « l'ori-

gine » du candidat se retrouve pour les hommes comme pour les femmes et pour les postes d'employés comme de managers. Les résultats varient d'une entreprise à l'autre, y compris au sein d'un même secteur. [...] 12 d'entre elles présentent des écarts statistiquement significatifs en défaveur des candidatures « maghrébines », qui vont de 15 points (43 % des recruteurs intéressés par la candidature « hexagonale » contre 28 % pour la candidature « maghrébine ») à 35 points (75 % contre 40 %). »⁴³ Notons que le *testing* est admis comme mode de preuve devant les juridictions pénales depuis 2002, et devant les juridictions civiles depuis 2017.

Groupe de travail L'évolution de la formulation des commandes racistes, l'expérience d'intermédiaires de l'emploi

Lors du groupe de travail, les représentant·e·s d'entreprises intermédiaires de l'emploi ont remarqué que les commandes racistes avaient changé de forme au fil du temps, et ne se formulaient pas aussi frontalement qu'auparavant. Il serait ainsi de plus en plus rare de recueillir des commandes ouvertement racistes de la part des entreprises commanditaires. Le nombre absolu de commandes racistes a peut-être baissé, mais les professionnel·le·s intermédiaires de l'emploi remarquent surtout un changement dans la formulation de ces demandes. Celles-ci sont parfois totalement tuées et, dans cette situation, les client·e·s effectuent seul·e·s un tri des CV proposés par l'intermédiaire de l'emploi, ce tri pouvant parfois être interprété comme fondé sur l'origine supposée des candidat·e·s.

⁴³. Fabrice Foroni, Marie Ruault, Emmanuel Valat, « Discrimination à l'embauche selon « l'origine » : que nous apprend le *testing* auprès de grandes entreprises ? », DARES Analyse, n° 76, décembre 2016. Déjà, en 2006, Pascale Petit, Emmanuel Duguet et Yannick L'Horty constatent, à l'occasion d'un *testing* sur la profession de serveur, que « ce sont les candidats qui affichent une origine maghrébine qui ont la plus faible probabilité d'être invités à un entretien (5-6 %). Cette probabilité augmente fortement lorsque le candidat a un prénom à consonance française (10,7 %) et atteint son maximum pour les candidats avec un nom de famille et un prénom à consonance française (16,7 %). » Pascale Petit, Emmanuel Duguet, et Yannick L'Horty. « Discrimination résidentielle et origine ethnique : une étude expérimentale sur les serveurs en Île-de-France », Économie et prévision, vol. 206-207, n° 1, 2015, p. 55-69. De même, en 2013, Clémence Berson note que « l'origine est une caractéristique particulièrement discriminée puisqu'un candidat d'origine marocaine reçoit quatre fois moins de réponses positives que son contrepartie d'origine française. » Clémence Berson, « Testing : la difficulté de l'interprétation de la discrimination à l'embauche », Revue TRAVAIL et EMPLOI, n° 135 juillet-septembre 2013.

Toutefois, savoir qu'il y a de la discrimination raciale et du racisme ne renseigne pas sur les formes que ces phénomènes prennent lors du processus de recrutement. Pour cela, il est nécessaire d'entendre la parole des personnes qui ont le sentiment d'en avoir été victimes⁴⁴. Des remarques péjoratives à la discrimination raciale, en passant par les propos et comportements racistes, voyons comment peut se dérouler la recherche d'emploi ou de stage des personnes racisées.

Lors de l'entretien, Constance Mounoussamy, aujourd'hui responsable RH, revient sur son parcours universitaire. Elle remarque que, bien qu'elle ait eu un parcours comparable aux autres étudiant·e·s de sa promotion, elle a toujours été la dernière à trouver une organisation pour l'accueillir en alternance par rapport à ses « amies avec des noms à consonance française ». Alors qu'elle ne reçoit que des réponses négatives – voire parfois aucune réponse –, elle conduit un *testing* personnel : elle envoie son CV à une entreprise qui l'a refusée en changeant uniquement son nom de famille à consonance étrangère par un nom de famille à consonance « hexagonale ». Elle explique : « j'ai clairement donné le même CV en changeant juste mon nom de famille, et, là, on m'a contactée ! » Lorsqu'elle obtient un rendez-vous, elle en déduit qu'elle a été victime de racisme et refuse de postuler dans une entreprise qui se rend coupable de telles pratiques.

Dans des proportions bien plus importantes, une personne témoignant dans l'ouvrage « Discriminations et carrière » raconte avoir envoyé 3 000 candidatures en deux ans, et avoir été conviée seulement cinq fois à participer à un entretien de recrutement.

 « Les CV, je me suis arrêtée de compter après 500. Parce que j'en pouvais plus. 500, les cinq six premiers mois. J'ai arrêté de compter, j'ai dit "c'est bon", mais le chiffre exact, sur les deux ans, je ne pense pas me tromper si je dis... plus de 3 000. [...] J'en envoyais tout le temps, tout le temps, tout le temps, je pouvais en envoyer 20 dans la journée, 20 trucs différents, 20 annonces. Oui, plus de 3 000 je dirais, sur deux ans. Pour avoir, aïe !... Quatre entretiens. Quatre ou cinq. Ça ne doit pas dépasser cinq. Et si j'inclus les entretiens téléphoniques – il y en a qui font ça avant l'entretien physique – je

44. Voir également, sur le ressenti des discriminations : Safi Mirna et Simon Patrick, « La mesure des discriminations ethniques et raciales : représentations, expériences subjectives et situations vécues », *Économie et statistiques*, 2014, 464-465-466, p. 245-275.

dois être autour de vingt. Les entretiens physiques, ça ne doit pas dépasser cinq, je pense pas. »⁴⁵

Certain·e·s candidat·e·s expliquent que leur accent peut également constituer un frein pour obtenir un entretien, alors que leurs nom et prénom ne révèlent pas leur origine étrangère ou ultra-marine. La réaction de rejet de leur interlocuteur au téléphone, la « barrière » qu'il instaure immédiatement, offense la candidate dont le témoignage suit :

 « Quand j'envoie mon CV et ma lettre, je ne mets pas de photo. Mon nom n'est pas à consonance... [...] Après j'ai l'habitude d'appeler une semaine après avoir envoyé mon CV. Donc quand tu te présentes, il y a ton accent. Il paraît que j'ai un accent. Déjà t'as la barrière qui se met tout de suite. Je ne saurais pas l'imiter, mais moi j'ai été outrée par ce genre de comportements, rien qu'au téléphone : en disant mon nom, prénom, machin, le "Ah..." de la personne en ligne, ça veut tout dire. »⁴⁶

Une personne dont le témoignage figure également dans l'ouvrage dirigé par Alessio Motta explique que, parce qu'elle a « un nom de famille français », elle est bien invitée par les recruteurs à passer un entretien d'embauche, mais qu'elle perçoit leur « choc » lorsqu'ils découvrent sa couleur de peau.

 « Là où mon CV joue des tours aux recruteurs c'est que j'ai quand même un nom de famille français. Si je m'étais appelée Traoré ou Alas-sane, peut-être qu'on ne m'aurait pas appellée. Mais là [...] ils ont pu se dire "c'est quelqu'un comme nous !". Sauf que quand j'arrive, c'est pas du tout quelqu'un comme nous, dans le sens où je ne suis pas du tout européenne [rires]. Je peux essayer ce que je veux, je ne suis pas européenne. J'avais vu à plusieurs reprises le choc chez les autres, et je sais que quand je suis venue pour passer cet entretien, c'est triste à dire mais les gens se sont retournés sur moi. Je ne savais pas qu'au 21^e siècle, ce genre de choses existait encore. »⁴⁷

45. Alessio Motta, *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes*, op. cit., p. 154.

46. Ibid., p. 153.

47. Ibid., p. 220-221.

Certaines personnes (racisées) interrogées décrivent l'attention particulière avec laquelle elles se préparent physiquement pour un entretien. Ainsi, Alicia Leclerc explique les stratégies – inculquées par sa famille – qu'elle met en place pour contrer les stéréotypes dont elle pourrait être victime en tant que femme noire.



« Pour préparer les entretiens, il y a des choses spécifiques à mettre en œuvre, par exemple le type de coiffure qu'on va faire. [...] En fait, il faut que je sois tirée à quatre épingles, c'est-à-dire qu'il faut que les cheveux soient extrêmement lisses, que je sois très bien habillée, etc., parce qu'il y a des stéréotypes. » – Alicia Leclerc, chargée de mission

Ensuite, les candidat·e·s qui obtiennent un entretien de recrutement sont nombreux et nombreuses à rapporter les questions en lien avec leur origine supposée ou leur couleur de peau – racistes et/ou illégales – qui leur ont été posées à cette occasion. Ainsi, Nadia Ayyouch explique qu'on lui a demandé « quasiment systématiquement » de quelle origine elle est au cours des entretiens d'embauche qu'elle a passés.



« Dans le milieu professionnel, oui [on m'a demandé de quelle origine je suis]. Quasiment systématiquement pendant les entretiens d'embauche. Même si je pense que ce n'est pas malveillant parce que j'ai été recrutée – enfin, je n'ai pas fait quinze millions d'entretiens d'embauche non plus –, mais on me demande de quelle origine je suis. » – Nadia Ayyouch, recruteuse

De plus, certaines candidates apparemment perçues comme musulmanes ont été interrogées sur leur pratique de l'islam. Ainsi, Mariem Zarouk explique avoir été interrogée aussi bien sur son origine que sur son intention de porter le foulard islamique.



« J'ai eu des questions, "quand est-ce que tu vas porter le foulard ?" (rires) "Pourquoi est-ce que tu me poses cette question ?" Tu vas avoir de tout en fait. Tu vas avoir les premières questions sur ton origine [en entretien]. » – Mariem Zarouk, cheffe de projet diversité

La bénévole d'une association rencontrée raconte le cas d'un homme également interrogé sur sa pratique de la religion musulmane. Ces questions étant illégales, l'homme, dont la candidature a été rejetée, a porté plainte contre l'entreprise.



« J'ai un cas actuellement de recrutement discriminatoire. C'est assez amusant, parce que c'est une entreprise qui est citée comme ver-

tueuse. [...] C'est un gros groupe, et donc ils ont mis en place une plate-forme de recrutement qu'ils gèrent avec beaucoup d'attention, etc. Mais évidemment, il arrive toujours un moment... Alors, ils ont un entretien avec la personne, c'est vraiment très, très élaboré, je dirais. Sauf que la dernière personne qui rencontre le candidat, c'est le directeur de la succursale, et qu'un candidat s'est fait poser comme question "est-ce que vous êtes pratiquant ?" [...] Il lui a dit "est-ce que vous faites le ramadan ?", etc. Donc il n'a pas été recruté, et a porté plainte au pénal, et aux prud'hommes aussi. Le procureur a quand même pris la chose au sérieux. » – Claudine Garaut, bénévole, association

Plusieurs personnes originaires des Antilles rapportent, dans l'ouvrage dirigé par Alessio Motta, avoir également été interrogées sur leur origine au cours d'entretiens de recrutement. Puis, la conversation se poursuivait sur les lieux de villégiature les plus agréables dans les îles dont elles étaient originaires. Certain·e·s candidat·e·s estiment qu'orienter la conversation sur ces sujets permet aux recruteurs et aux recruteuses de cacher leur réticence à considérer leur candidature.



« [La personne en charge du recrutement] elle montrait [sa réticence] en ne me posant aucune question sur mes compétences, mais que les questions inutiles, en fait, ça n'avait rien à voir avec ce que je pouvais leur apporter, quoi. [...] Du style... ça tournait souvent autour des vacances... »⁴⁸

Le processus d'infériorisation des candidat·e·s racisé·e·s est parfois perceptible dans les épreuves qui leur sont proposées pour évaluer leurs compétences. Ainsi, une enquêtée ayant la nationalité d'un pays du Maghreb est arrivée en France pour poursuivre des études supérieures dans le cadre d'un 3e cycle. Cette formation implique un travail de rédaction conséquent (en français), à l'issue duquel elle obtient un diplôme prestigieux. Toutefois, lorsqu'elle postule pour un poste dans une organisation française, on lui demande de rédiger une dissertation en français pour vérifier son niveau de maîtrise de la langue.

Par ailleurs, les humiliations et les réflexions racistes vécues par ces candidat·e·s les amènent naturellement à s'interroger sur les raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue. Une candidate se demande ainsi si le fait

48. Ibid., p. 106.

qu'elle signale au recruteur qu'il n'a pas le droit de lui poser ces questions sur son origine en entretien n'est pas la raison pour laquelle elle n'a finalement pas été choisie pour le poste.



« Quand on est en entretien et qu'on me pose cette question [de mon origine] je fais savoir "vous n'avez pas à me poser cette question, même si ça ne me dérange pas de vous répondre. Je vous réponds mais je vous fais juste savoir que vous n'avez pas à me poser cette question". [...] Je ne peux pas affirmer de manière catégorique que c'est à cause de ça [qu'on ne m'a pas proposé de postes]. Mais c'est vrai que, quand on regarde, à chaque fois qu'on m'a posé ce genre de questions, je n'ai pas été retenue. Est-ce qu'il faut voir un lien de cause à effet ? Je ne peux pas répondre. Je ne sais pas si, non, on ne m'a pas prise parce que je lui ai fait savoir que je connaissais mes droits. Comme la plupart du temps, quand on passe des entretiens, on ne vous dit jamais pourquoi on ne nous retient pas. Donc je ne sais pas. »⁴⁹

Enfin, certaines situations sont clairement identifiées comme relevant de la discrimination raciale au recrutement par les personnes que nous avons interrogées. Une responsable RH raconte ainsi avoir participé au recrutement pour un poste en stage qui requerrait des compétences extrêmement spécifiques. Une candidate réunissait toutes les compétences demandées et, selon l'enquêtée, se détachait clairement des autres. Pourtant, sa candidature a été rejetée par la direction de l'entreprise au motif qu'elle portait le foulard islamique – ce qui est qualifié sans détour de discrimination par la recruteuse. De même, une bénévole d'une association de lutte contre le racisme et la discrimination raciale rapporte la situation d'un homme dont la candidature a été rejetée explicitement au motif de son origine arabe présumée.



« On a eu quelqu'un qui a reçu un mail lui disant qu'il ne l'engageait pas parce qu'il semblait être arabe et que ce n'était pas une qualité [rires]. Écrit noir sur blanc ! Là, il a été condamné quand même. C'est tellement évident. » – Claudine Garaut, bénévole, association

⁴⁹. Ibid., p. 226.

Situation traitée par le Défenseur des droits Cas n° 1 : refus d'embauche

Marisa, une jeune femme noire, se voit opposer un refus à son recrutement dans une entreprise parce que l'entreprise ne recrute pas « d'Africain ». Au cours d'un contrôle, l'Inspection du travail constate l'existence d'une pochette de CV nommée « CV AFRIQIN » regroupant toutes les personnes d'origine africaine ou ultra-marin ayant adressé leur candidature auprès de cette entreprise. Après enquête, le Défenseur des droits confirme que le refus d'embauche était discriminatoire, en violation des articles 225-1 et suivants du Code pénal et L. 1132-1 et suivants du Code du travail, et il recommande à la société de se rapprocher de la réclamante, afin de lui proposer une juste indemnisation de son préjudice et de modifier ses méthodes de recrutement (décision LCD 2017-160 du 17 juillet 2017).

Situation traitée par le Défenseur des droits Cas n° 2 : injonction à discriminer

Au cours d'un échange téléphonique visant à présenter la candidature d'un jeune homme pour un poste de boulanger, le gérant d'une boulangerie a déclaré à Anne-Laure, conseillère emploi d'une mission locale, qu'il n'était pas raciste, mais qu'il ne souhaitait pas recruter de personnes d'origine maghrébine, car « il n'avait rencontré que des problèmes avec ces personnes ». Anne-Laure a signalé ces faits de discrimination au Défenseur des droits, qui, après avoir mené une enquête, décide de proposer une transaction pénale au gérant de la boulangerie, ainsi qu'à la personne morale pour le compte de laquelle il a agi, afin d'éviter tout risque de réitération d'un tel comportement (décision MLD-2012-80 du 8 juin 2012).

Dans l'enquête *Expérience et perception des discriminations en Île-de-France*⁵⁰, la recherche d'emploi est l'une des situations les plus citées par les personnes discriminées au cours des cinq dernières années. Pour approfondir la connaissance des mécanismes accompagnant cette expérience, l'enquête aborde le moment spécifique de l'embauche en demandant aux enquêté·e·s s'il leur est déjà arrivé, lors d'un entretien ou d'un concours, qu'on leur parle de certaines caractéristiques personnelles dont l'évocation est inappropriée, sinon illégale.

⁵⁰. Mireille Eberhard et Patrick Simon, *Expérience et perception des discriminations en Île-de-France*, ORDIF, Paris, 2016.

Ces questions inopportunies lors des entretiens d'embauche concernent plus directement les membres des groupes exposés à de la discrimination. Si la religion n'est citée que par 7 % des personnes interrogées, 21 % des musulmans rapportent que leur religion a été évoquée lors de l'entretien. Ce n'est pas le cas que de 4 % des chrétiens ou des personnes qui déclarent une autre religion. De façon inattendue, l'origine est plus souvent évoquée avec les immigrés d'origine européenne que par ceux d'origine non européenne (ici catégorisés comme « minorités visibles »).

L'évocation de ces différents critères en entretien est illégale, car sans lien avec les compétences. De manière globale, 37 % de ceux qui ont cité au moins un critère répondent avoir ressenti cela comme une discrimination, et ils sont plus de la moitié (52 %) à penser que cela a eu des conséquences sur la décision prise par la suite.

Si l'embauche est indéniablement l'un des principaux moments critiques de discrimination raciale, celle-ci se produit également sur le lieu de travail tout au long de la carrière.

Tout au long de la carrière

À la question « Y a-t-il, selon vous, du racisme ou de la discrimination raciale dans l'organisation pour laquelle vous travaillez ? », plusieurs enquêté·e·s ont exprimé un doute en observant l'absence de personnes racisées aux postes de direction, en décalage avec l'apparente « diversité » des échelons inférieurs.

 « [Dans les échelons élevés de la hiérarchie] il n'y a pas beaucoup de coloration. On est plutôt sur du "blanc". Quand tu regardes aujourd'hui le CoDir, si tu es un homme blanc de plus de 45 ans, on est bon. [...]. Donc sans parler de racisme... Je ne suis pas en train de dire que la boîte est... qu'il y a des actes racistes, parce que ça serait dire des choses dont je n'ai pas la connaissance, mais ça dénote quand même d'une... peut-être d'une politique de recrutement qui n'est pas ce que le groupe essaie de prôner. » – Lucas Macé, recruteur

Plusieurs enquêté·e·s expriment leur malaise de constater que cette répartition des postes contredit la politique de lutte contre la discrimination et de promotion de la diversité soutenue par leur organisation. L'absence de personnes perçues comme non blanches dans les échelons supérieurs des organisations enquêtées

sème « le doute » et « dérange » les personnes interrogées, qui préfèrent ne pas avoir à l'expliquer, de crainte de découvrir que cela serait le résultat de pratiques discriminatoires.



« Je ne l'expliquerais pas vraiment [l'absence de personnes racisées au siège], parce qu'on est censé avoir une politique qui va à l'encontre de la discrimination, donc, moi, je ne l'expliquerais pas. Je ne me suis jamais penchée sur la question. C'est juste un constat, comme ça, que je ne suis pas la seule à faire, sans doute. Je ne l'expliquerais pas, je ne voudrais pas avoir à l'expliquer, parce que, sinon, ça serait inquiétant qu'il y ait une vraie raison. » – Frédérique Pont, chargée de mission

« Ce qui m'interpellait, quand j'étais manager [...], je me suis fait la remarque qu'au sein du management, il y avait quand même très peu de gens de couleur. Donc, quelque part, une discrimination. Ce n'est pas possible qu'aujourd'hui, enfin ce n'est pas normal, ce n'est pas représentatif de la société, de constater qu'il y a peu, trop peu de managers... En tout cas, ce n'est pas proportionnel à la représentation de la société. Donc, quelque part, c'est qu'il y a un sujet de discrimination, pas forcément conscient, mais pour moi, ça fait partie des choses qu'il faudrait qu'on travaille. » – Nadège Brossard, responsable diversité

Face à ce constat, certain·e·s enquêté·e·s, parties prenantes de l'élaboration des politiques diversité déployées dans leur organisation, proposent d'expliquer cette répartition des postes à responsabilité par les stéréotypes des collaborateurs et collaboratrices, des dirigeants et dirigeantes de l'organisation.



« [Le manque de diversité dans la hiérarchie], est-ce que c'est parce qu'il y a du racisme ? Je pense ! Peut-être qu'il est inconscient. Je ne sais pas. Je ne pense pas que, systématiquement, ce soit du racisme, que la personne fasse en sorte d'"évacuer" entre guillemets, les personnes d'une origine, réelle ou supposée... Je ne pense pas. Maintenant, je pense qu'on a tous des préjugés et des stéréotypes en tête et que, malheureusement, on agit sans réfléchir. » – Nadia Ayyouch, recruteuse

« Je pense qu'il y a forcément [du racisme], même par des biais inconscients de managers ou des collègues ou des choses comme ça, qui vont... Peut-être des managers qui vont, peut-être, moins facilement promouvoir un collaborateur qui n'est pas de la même couleur

qu'eux. Mais je suis persuadée que ça existe, consciemment ou pas consciemment, mais je suis persuadée que ça existe, oui. » – Nadège Brossard, responsable diversité

Les doutes et les soupçons que provoque le constat d'une hiérarchie très blanche de peau trouvent confirmation dans les témoignages issus de l'ouvrage *Discriminations et carrières* et dans les récits rapportés par les acteurs et actrices du champ de la lutte contre les discriminations. Ces acteurs et actrices rapportent des situations de personnes constatant qu'elles sont les seules, dans leur environnement de travail, à ne pas bénéficier de promotions ou d'évolutions de carrière, se demandant si cela a un lien avec leur couleur de peau.

 « Une personne d'origine antillaise, qui a toujours été discriminée dans son évolution de carrière. Elle a commencé comme secrétaire. Plein d'autres collègues, qui avaient commencé au même poste qu'elle, ont tous évolué, et elle, absolument jamais, alors qu'elle y était depuis [plusieurs années]. Et puis, elle avait entendu des propos un peu... "Oui, les Antillais ils sont flemmards", des choses comme ça. » – Jade Rivet, responsable de permanence juridique, association

Un acteur du champ de la lutte contre la discrimination rapporte le cas d'un homme noir, victime de harcèlement discriminatoire de la part des membres de son équipe, resté plusieurs dizaines d'années au même poste sans qu'aucune promotion ne lui soit proposée.

 « Lui, ce qui le dérangeait vraiment, c'était [...] qu'il était resté [plus dizaines d'années] sans promotion, par ailleurs. Et il savait qu'il faisait l'objet d'évaluations inéquitables, parce que, finalement, c'était le bouc émissaire [...] de tout le monde. On ne lui faisait pas du mal, mais on créait un contexte humiliant, offensant, dégradant, etc. Et il y avait un vrai traitement défavorable qui était un retard de carrière, voire un blocage de carrière [...]. Le directeur de la diversité est allé contacter les RH de proximité de la personne, il a obtenu sa promotion. La personne a continué, elle était elle-même à quelques années de la retraite, elle a eu un retard de carrière rétroactivement rattrapé. »

De même, une personne, dont le témoignage est rapporté dans l'ouvrage *Discrimination et carrière*, explique avoir formé de nombreuses personnes, qui, ensuite, ont été systématiquement promues, alors qu'elle restait au même poste.



« Je ne m'épanouissais pas dans ce que je faisais et puis... effectivement, j'étais limite un peu frustrée parce que je formais tous mes collègues – mais tous – et puis j'en voyais qui évoluaient et moi je restais toujours au même poste. [...] Tous mes nouveaux collègues qui arrivaient, je participais à leur formation, je les formais et je n'évoluais pas. [...] Et du coup je m'étais dit "si on me donne autant de responsabilités, c'est que quelque part j'ai les compétences, ils [mes supérieurs] le voient, j'ai les compétences. Et qu'ils se disent que je suis tout à fait à même, suffisamment bien pour inculquer le boulot à mes collègues sur tout le groupe". Du coup, je le faisais de bon cœur, même le dimanche, je répondais au téléphone quand mes collègues étaient en panique [...]. J'ai donné de mon temps en me disant "je ne le fais pas pour rien". Sauf que quand je voyais que les personnes que je formais évoluaient et que moi je restais toujours au même poste et je continuais à former les autres... "Non c'est bon quoi". »⁵¹

Situation traitée par la HALDE et la cour de cassation Cas n° 3 : refus d'embauche

Slimane est employé dans une compagnie et effectue une mission temporaire de plusieurs mois en 2001. En 2005, il effectue une nouvelle mission. Au cours de l'exécution de sa seconde mission, la compagnie procède à l'embauche d'un intérimaire en CDI sur son poste. Sa candidature n'est pas retenue. L'enquête menée par la HALDE montre que la compagnie a choisi un candidat plus diplômé, alors que la procédure de recrutement ne spécifiait pas la mention d'un diplôme spécifique. La HALDE a considéré qu'il s'agissait d'une exigence posée a posteriori du recrutement pour tenter de justifier le choix opéré. L'étude (patronymique) des effectifs de l'entreprise et la comparaison avec les embauches réalisées à partir du bassin d'emploi (deux écoles de formation spécialisées qui constituent le principal vivier de la compagnie) concluaient à l'existence d'une discrimination.

La Cour d'appel de Toulouse, qui a également traité le dossier, a analysé le registre du personnel sur plusieurs années pour constater la quasi-absence, dans l'effectif de la compagnie, de salarié·e·s portant un nom à consonance maghrébine (HALDE, délibération juin 2008 n° 2008-135 ; Cour de Cassation Soc. 15 décembre 2011).

⁵¹. Alessio Motta, *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes*, op. cit., p. 106-107.

Groupe de travail Mesurer les écarts de recrutement et de carrière

Fabrice Foroni, responsable d'études au sein d'ISM Corum, est intervenu sur le sujet de la mesure des risques discriminatoires liés à l'origine en entreprise. Il a présenté la méthode d'analyses statistiques fondée sur la consonance des prénoms, qui a déjà été utilisée auprès d'environ vingt entreprises. Ce type de mesures, réalisable avec l'accord préalable de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), permet de constater d'éventuels écarts entre les salarié·e·s ayant un prénom à consonance française et un prénom à consonance étrangère lors des recrutements ou au cours du déroulement de carrière. Il convient ensuite de tenir compte des variables pouvant légitimer des différences – telles que le degré d'expérience professionnelle, le niveau de formation ou l'ancienneté dans l'organisation – afin de déterminer dans quelle mesure les écarts éventuellement constatés proviennent de l'origine évoquée par les personnes et/ou d'autres critères prohibés (sexe, âge, lieu de résidence...).

Plus explicite, un ingénieur d'origine étrangère constate un changement d'attitude brutal de la part de son chef : lorsqu'il devient évident qu'il est le mieux placé pour lui succéder à son départ à la retraite, son supérieur fait alors son possible pour empêcher sa promotion.

 « Moi j'étais le gars le plus expérimenté de mon équipe et, normalement, c'est moi qui aurait dû reprendre la place [de mon supérieur à son départ en retraite]. Et quand un collègue lui a dit ça : "Tu sais, tu vas partir, c'est lui qui est le plus à même de te remplacer, c'est Jules", il a failli s'étrangler. Il a commencé à vouloir me faire la peau alors qu'il partait à la retraite. Je pense que c'était très compliqué pour lui. »⁵²

Une responsable de permanence juridique associative dénonce le harcèlement discriminatoire visant à pousser à la démission les personnes racisées recrutées dans une grande entreprise. Selon elle, ces pratiques seraient aussi « ancrées » dans l'entreprise qu'« insidieuses » et, par conséquent, difficiles à prouver.

^{52.} Ibid., p. 280.



« Souvent c'est aussi une politique, quelque chose d'inhérent à certaines structures qui font qu'ils sont tellement habitués à discriminer que... Là, je pense à une très grosse structure dont je ne peux – même si je sais que c'est vrai – dont je ne peux pas parler, où on constate que c'est tellement ancré. Ce n'est pas eux qui recrutent directement, ils font appel à une boîte extérieure pour recruter. Donc ils se retrouvent avec des "profils" qu'ils ne souhaitent pas. Et, ensuite, il y a tout un mécanisme qui se met en place, sans injures, sans quoi que ce soit, pour pousser les gens à la démission, mais que [uniquement], en gros, les Noirs et les Arabes. C'est extrêmement insidieux, c'est pour ça que c'est difficile de prouver ça, mais ça peut être des choses très impressionnantes ! Et la volonté [de la direction de l'entreprise] de dire : "non, non, mais il n'y a pas de problème...". On a l'impression que c'est ancré, presque comme si c'était traditionnel. » – Solène Breuil, responsable de permanence juridique, association

Un acteur du champ de la lutte contre les discriminations remarque que les stéréotypes (des personnes non racisées) ne sont pas les seuls en cause. Il rapporte la crainte que certain·e·s dirigeant·e·s ressentent à l'idée de « faire du communautarisme » en promouvant une personne de la même origine qu'elles et eux.



« Vous avez des femmes maghrébines ou des hommes maghrébins qui sont arrivés à des positions où ils pourraient juste, sur le domaine des compétences, se dire "le mieux placé, c'est un Maghrébin". Ils ne le feront pas, en disant "si c'est un Maghrébin qui choisit un Maghrébin, c'est sûr qu'il joue la carte communautariste [...]" . Donc il a peur d'être mal jugé, donc il préfère choisir un Blanc pour montrer qu'il est bien intégré dans le groupe majoritaire. Et donc, le Maghrébin va se mettre à discriminer ses "homologues communautaires" de peur de se voir reprocher de faire du communautarisme, donc il va faire de la discrimination [rires]. »

Il ajoute que certaines personnes racisées pourraient ne pas choisir de promouvoir d'autres personnes racisées de peur que cela ne rende visible leur propre ascension dans la hiérarchie. Ce choix relèverait alors, selon lui, d'une « autocensure au carré ».

Par ailleurs, le racisme et la discrimination raciale s'expriment aussi sur la fiche de paie. Alors qu'elle travaille en binôme, une salariée constate une différence significative dans le montant de la prime qu'elle reçoit par rapport à sa collègue. En interrogeant d'autres personnes « de même couleur qu'elle » dans l'entreprise, elle constate qu'elles et ils ont également perçu des primes d'un montant modeste.



« Quand j'ai eu ma prime, j'étais tellement choquée. On était deux personnes sur un même poste, enfin j'étais en binôme avec quelqu'un, et ma collègue qui était aussi choquée que moi a eu une prime de 1 200 euros. Et moi, limite une prime ridicule de 200 et quelques euros. Expliquez-moi cet écart, si on n'a pas atteint les objectifs... Deux personnes qui occupent le même poste et effectuent plus ou moins le même job et qui se complètent et qui se remplacent lorsque l'une ou l'autre est en congé, comment donner 1 200 euros à quelqu'un et donner 200 à l'autre personne. C'est qu'il y a un problème. Soit le manager est complètement nul et gère pas bien ses équipes et, pendant l'année, n'a pas pu rééquilibrer les forces, soit c'est une discrimination flagrante. Et en discutant avec d'autres personnes, ce que j'ai entendu dans mon environnement, c'est que les gens de même couleur que moi ou de même origine que moi ont eu des primes comme moi. »

Situation traitée par le Défenseur des droits et le conseil des Prud'hommes de Calais

Cas n° 4 : discrimination dans la carrière (refus de promotion)

Agent d'exploitation, Malik effectue régulièrement des remplacements en tant que « chef de poste » (N+1). L'année suivante, il obtient le diplôme nécessaire pour être titularisé chef de poste, mais, malgré ses demandes, cette promotion ne lui sera jamais accordée. Malik fait valoir que certains de ses collègues, d'*« origine européenne »*, ont été nommés chefs de poste, alors qu'ils ont moins d'ancienneté que lui. Il se plaint plus particulièrement du comportement de son chef de site, qui bloquerait sa carrière. Après une enquête approfondie sur l'historique des nominations des chef·fe·s de poste, il apparaît que huit personnes, toutes d'*« origine européenne »*, ont accédé à ce poste (dont six ont une ancienneté inférieure à celle de Malik). Le conseil de

prud'hommes de Calais, reprenant les observations du Défenseur des droits, a considéré que Malik avait fait l'objet de mesures discriminatoires au cours de l'exécution de son contrat de travail, et a condamné la société à lui verser 30 000 euros de dommages et intérêts pour discrimination (**décision LCD-2011-87 du 5 février 2012**).

Situation traitée par le Défenseur des droits Cas n° 5 : propos racistes / harcèlement moral discriminatoire / licenciement discriminatoire

Daniel est embauché sous contrat à durée indéterminée en qualité de réceptionniste de nuit par la société A. Depuis le début de son travail, il subit des propos racistes de la part des autres membres du personnel : *« j'aime pas les Arabes, y'en a trop, ils me dégoûtent », « attention, voilà le bougnoule », etc.* Dans un courrier à sa directrice, il relate l'ensemble des propos racistes et comportements discriminatoires dont il s'estime victime. Quelques jours après, il est victime d'un malaise à son poste de travail. Il est ensuite placé en arrêt de travail. Après enquête, sa directrice reconnaît que *« des termes particulièrement inappropriés ont été utilisés par certains de [ses] collègues »*, mais précise qu'ils *« s'inscrivaient, selon leurs dires, dans un contexte de plaisanteries, qu'ils relevaient d'un mode de communication habituel au sein du service de restauration »*. Par la suite, Daniel est déclaré inapte à son poste par le médecin du travail, puis convoqué à un entretien préalable à son licenciement pour inaptitude en raison d'une impossibilité de reclassement. Le Défenseur des droits, saisi par Daniel, a constaté qu'il a fait l'objet d'une discrimination fondée sur son origine (**décision 2017-336 du 30 novembre 2017**).

Situation traitée par le Défenseur des droits

Cas n° 6 : mesures de représailles / discrimination salariale / harcèlement moral

Catherine, d'origine antillaise, travaille en qualité de comptable pour une association de producteurs de fruits basée en Guadeloupe. Elle se compare à une salariée comptable, originaire de métropole, employée par une autre société appartenant au même groupe. Elle estime qu'elle effectue un travail comparable, et qu'il existe une différence de rémunération fondée sur l'origine, en sa défaveur. Après avoir saisi la HALDE, Catherine fait l'objet de harcèlement moral et est licenciée.

En l'espèce, l'association ne justifie pas suffisamment sérieusement que la différence de traitement en matière de rémunération entre les deux salariées est fondée sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. En outre, il ressort de l'enquête que le harcèlement moral et le licenciement dont elle a fait l'objet sont directement liés à la saisine de la HALDE, et qu'ils constituent une mesure de rétorsion au sens de l'article L. 1132-3 du Code du travail (**décision LCD-2011-48 du 9 novembre 2011**).

Le racisme et la discrimination raciale ne se manifestent pas uniquement « en interne » lors de processus routiniers de gestion du personnel des organisations. La relation clientèle est également un moment propice aux propos ou comportements racistes envers les client·e·s et envers les salarié·e·s.

Dans le cadre de la relation clientèle

Le racisme et la discrimination raciale se manifestent également au cours de la relation clientèle. Ces manifestations racistes peuvent se produire dans les deux sens de la relation clientèle, c'est-à-dire des salarié·e·s vers les client·e·s ou, inversement, des client·e·s à l'encontre des salarié·e·s. Ainsi, la responsable de la permanence juridique d'une association de lutte contre le racisme rapporte le cas d'une cliente ayant reçu, par erreur, un mail à son sujet contenant des propos antisémites.



« C'était une société [de service], ils devaient venir chez une dame [...]. Ils lui envoient sa facture par mail, et, sans faire exprès, ils lui ont envoyé un mail qui ne lui était pas destiné, dans lequel ils parlaient à un collègue et ils avaient dit "Regarde, elle négocie sa facture en bonne

juive qu'elle est...". En fait, le devis qu'ils lui avaient fait [contenait une erreur]. Et donc, nous, on avait envoyé un courrier à l'entreprise en disant qu'on était au courant de ce qui s'était dit, fait, qu'on trouvait ça intolérable et qu'on espérait que des mesures seraient prises à l'encontre de ces salariés. Donc, ils se sont excusés, et ils ont pris des mesures assez conséquentes. Je ne crois pas qu'ils ont été licenciés, mais ils ont quand même eu une sanction assez importante. » – Jade Rivet, responsable de permanence juridique, association

Des cas de racisme ou de discrimination raciale envers des client·e·s survenus dans le cadre de relations commerciales ont été rapportés par la presse au cours des dernières années. Par exemple, en 2016, un restaurateur demande à deux femmes portant le voile de quitter son établissement. Il sera poursuivi pour « discrimination dans la fourniture d'un service en raison de l'appartenance à une religion dans un lieu accueillant du public »⁵³. Le *testing* commandé par la mairie de Villeurbanne portant sur les 63 établissements bancaires de la région lyonnaise en 2017 met en lumière des pratiques discriminatoires en direction des client·e·s non blancs et non blanches qui peinent à obtenir un rendez-vous, les informations qu'ils recherchent et l'octroi d'un prêt⁵⁴. Aux États-Unis, une étude du *Center for Popular Democracy* révèle, en 2015, des pratiques de profilage racial dans les boutiques new-yorkaises d'une grande enseigne de prêt-à-porter⁵⁵.

À l'inverse, il arrive que des propos et des comportements racistes émanent de client·e·s en direction de salarié·e·s des organisations. Ainsi, une responsable RH rapporte que, dans certains magasins situés dans une commune bourgeoise, des clientes refusent d'être servies par des salariées noires. Comme dans le cadre de l'entretien de recrutement, en cas d'échec de la relation commerciale, il est parfois difficile, pour le ou la salarié·e racisé·e, de faire la part des choses entre sa performance propre et la réaction raciste de son interlocuteur ou son interlocutrice.

53. Caroline Piquet, « Le restaurateur qui avait exclu deux femmes voilées comparaît devant la justice », lefigaro.fr, 16 février 2017, disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/02/16/20170216ARTFIG00011-le-restaurateur-qui-avait-exclu-deux-femmes-voilees-comparait-devant-la-justice.php> (consulté le 22 juin 2018).

54. Antoine Rondel, « Discriminations des clients des banques : c'est toute l'organisation du travail qui pousse à ces pratiques », lci.fr, 21 septembre 2017, disponible sur : <https://www.lci.fr/societe/c'est-toute-l-organisation-du-travail-qui-pousse-a-la-discrimination-dans-les-banques-client-sexisme-racisme-villeurbanne-2065102.html> (consulté le 22 juin 2018).

55. Disponible sur : http://populardemocracy.org/sites/default/files/Zara-Report_web%20june%202015.pdf (consulté le 22 juin 2018).



« Avec les clients, la plupart du temps, quand ça se passait mal, je ne pouvais pas savoir que c'était lié à ça [à ma couleur de peau]. Ils avaient suffisamment d'habileté. Et que parfois, ça ne se passait pas mal uniquement parce que... D'ailleurs pas uniquement, ça peut se passer mal parce que vous n'êtes pas compétent sur le dossier, parce que vous avez pas fait un bon job. »⁵⁶

Un acteur du champ de la lutte contre les discriminations raconte les injures racistes et sexistes proférées à l'encontre d'une employée appartenant à une « minorité visible » par un « bon client ». Cette salariée reproche à son employeur de ne pas prendre sa défense, alors même que l'entreprise est signataire de la Charte de la diversité.



« Dans une entreprise, un client vient et dit à une fille "toi la gourde, retourne dans ton bled". Donc la fille, c'est la "gourde", et le "bled", c'est parce que c'était quelqu'un "minorité visible". Donc c'était à la fois raciste, sexiste et tout ce qu'on voulait. La personne était vraiment en colère, parce qu'il y avait une Charte de la diversité, mais c'était un bon client, donc on pouvait rien dire. Donc, ils [ses supérieurs] ont dit "bon, il faut comprendre... Ce n'est pas grave". [...] Et la personne se dit "mais ce n'est pas possible que mon employeur ne se mette pas de mon côté au motif que c'est un client. Je ne comprends pas et je ne veux pas que ça arrive à une autre personne. Moi, j'ai pris la première balle et je veux plus qu'il y en ait, donc il faut absolument que quelque chose soit fait et je ne lâche pas". »

Parfois, l'organisation anticipe les réactions potentiellement racistes de ses client·e·s et, pour y faire face, demande à son employé·e de cacher les caractéristiques susceptibles d'indiquer son origine. Un élu syndical dans une organisation enquêtée rapporte ainsi la demande qui avait été faite à l'une de ses collègues de se présenter sous un faux nom, « plus européen » que sous son nom réel à consonance étrangère.



« J'avais une collègue qui était justement d'origine algérienne, tunisienne, peu importe, et on lui avait demandé de changer son nom ! [...] [L'entreprise lui avait demandé] d'avoir un nom plus européen pour

⁵⁶. Alessio Motta, *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes*, op. cit., p. 100.

démarcher [les clients], puisque l'apparence physique... Il n'y avait rien de particulier qui dénotait... voilà. Mais on lui a demandé de changer son nom. Quand elle se présentait chez le client, c'était un autre nom. » – Didier Legendre, élu syndical

Situation traitée par la cour de cassation Cas n° 7 : demande discriminatoire de changement de prénom

En 2000, Mohamed est engagé dans une société privée qui lui avait demandé de se faire prénommer Laurent au moment de l'embauche. Sur sa demande, il n'a obtenu que deux ans plus tard de l'employeur la possibilité de reprendre l'usage de son prénom. La seule constatation de la demande d'un changement de prénom par l'employeur, lorsque ce prénom traduit une origine ethnique ou géographique ou l'appartenance à une religion, justifie la violation de l'article L. 122-45 devenu l'article L. 1132-1 du Code du travail (**Cour de cassation, civile, chambre sociale, 10 novembre 2009, 08-42.286**).

Dans le même ordre d'idées, la responsable de la permanence juridique d'une association de lutte contre les discriminations décrit la situation d'une employée noire à qui le supérieur hiérarchique a demandé de sortir de la boutique à l'arrivée d'un client notoirement raciste⁵⁷.



« Le dossier qu'on suivait, c'est une jeune femme noire qui avait été discriminée dans le cadre de son travail. Elle travaillait dans une bijouterie de luxe, et il y avait le responsable de la boutique qui lui avait demandé de sortir parce qu'il y avait un client qui allait arriver et qu'il était notoirement raciste. C'était une personne qui refusait de se faire servir par les Noirs et, du coup, il fallait qu'elle sorte. Donc elle est sortie et elle n'a pas percuté tout de suite ce qui s'était passé. Quelques semaines plus tard, elle a envoyé des courriers à la direction. Il lui a fallu un peu de temps pour percer tout ça. » – Solène Breuil, responsable de permanence juridique, association

⁵⁷. Ce dossier a été traité par le Défenseur des droits, cf. décision du Défenseur des droits 2017-191 du 13 juin 2017.

Groupe de travail Résister aux commandes discriminatoires, l'expérience d'intermédiaires de l'emploi

Page Group et Adecco ont présenté, lors du groupe de travail, certaines actions mises en place dans le secteur des intermédiaires de l'emploi, secteur fortement exposé au risque discriminatoire.

Ainsi, les professionnel·le·s de ces entreprises sont formé·e·s à recruter sur les seules compétences de façon à savoir résister aux éventuelles commandes discriminatoires qui pourraient être exprimées par des entreprises commanditaires et faire preuve de pédagogie auprès de leurs interlocuteurs et interlocutrices pour les convaincre de recruter sans discriminer. Selon les situations et les interlocuteurs et interlocutrices, l'argumentation se fait en plusieurs étapes : tout d'abord, le recruteur ou la recruteuse rappelle les compétences des candidat·e·s refusé·e·s par le ou la client·e au motif de son origine présumée ; puis, si besoin, il ou elle poursuit en rappelant son professionnalisme et les règles déontologiques de son métier. Si cela ne suffit pas, le recruteur ou la recruteuse rappelle les règles de droit en matière de non-discrimination à son ou sa client·e ; enfin, si ce dernier persiste dans son refus, les intermédiaires de l'emploi interrompent la relation commerciale. Page Group précise que, dans la mesure où une partie de la rémunération des consultant·e·s dépend de leur capacité à placer leurs candidat·e·s, l'entreprise indemnise les consultant·e·s qui ne parviennent pas à placer le ou la candidate du fait du refus des client·e·s fondé sur un motif discriminatoire.

Par ailleurs, les représentant·e·s de ces entreprises insistent, auprès de leurs recruteurs et recruteuses, sur le fait que les « bases de données candidat·e·s » ne doivent en aucun cas contenir de commentaires pouvant évoquer (même involontairement) l'origine des candidat·e·s. Dans le cas contraire, un mail est adressé à l'auteur·e du commentaire, afin de lui demander de le modifier (ce mail étant également adressé à sa hiérarchie). Des audits sont réalisés dans ces deux organisations pour détecter tout éventuel manquement à cette obligation.

La relation clientèle est une interaction qui, lorsqu'elle est entachée de racisme ou de discrimination raciale, met à mal la confiance entre les salarié·e·s et/ou les client·e·s et l'organisation qui ne réagit pas à ces agissements. Ces atteintes à la confiance censée régir les relations entre les salarié·e·s et leur environnement de

travail peuvent également intervenir au cours des moments informels du travail. Les relations entre membres d'une même équipe, les moments de détente ou les pauses déjeuner sont parfois des moments au cours desquels se manifeste du racisme ou de la discrimination raciale.

Dans la vie quotidienne de l'organisation

Le racisme et la discrimination raciale se manifestent de multiples façons, au quotidien, dans les relations entre collègues d'un même collectif de travail. En premier lieu, plusieurs témoignages font état de propos racistes prononcés en présence de personnes racisées. Plusieurs enquêté·e·s, dont la responsable d'une association de lutte contre les discriminations, donnent l'exemple de l'emploi de l'expression « travail d'Arabe » pour critiquer le travail réalisé par un collaborateur perçu comme maghrébin.



« On peut avoir aussi des personnes qui subissent concrètement des propos racistes de la part de collègues. Donc ça, c'est pour les collègues. Après, on peut aussi avoir des employeurs... Enfin ça, c'est assez délirant, mais qui tiennent des propos racistes à l'encontre de leurs salariés directement : "Ah ça, c'est du travail d'Arabe, c'est normal, parce que t'es Arabe", des choses comme ça. » – Jade Rivet, responsable de permanence juridique, association

Une autre rapporte la situation d'un homme noir qui a été désigné par le terme « bamboula » par ses collègues pendant 18 mois. Elle souligne que, outre le caractère insultant de cette expression, sa répétition aggrave profondément la situation – et sa caractérisation potentielle par une instance judiciaire.



« Le harcèlement, ce qui en est la base même, c'est la répétition. Donc s'il y a effectivement la répétition de mêmes propos dévalorisants au cours du temps, il y a quand même un élément effectivement... On a eu, par exemple, des cas où la personne se fait appeler "bamboula" depuis dix-huit mois... » – Claudine Garaut, bénévole, association

Dans l'ouvrage *Discriminations et carrières*, une enquêtée explique avoir entendu un dirigeant prononcer des propos qu'elle juge « inadmissibles » au sujet de salarié·e·s intérimaires identifié·e·s par leur origine présumée.



« [J'ai entendu un responsable de mon entreprise dire] "Ah les Noirs, ils sont gentils, souriants et ils ne disent pas grand-chose, mais avec les Arabes, alors là, c'est compliqué. Mais malheureusement, y'a que ça, y'a que ça qu'on nous propose dans les boîtes d'intérim. Rien que ça !" Quand on entend ça, c'est juste inadmissible, je suis désolée ! On a tous plus ou moins une opinion sur l'autre, faut pas se mentir, mais je pense que ça ne devrait pas exister dans le monde professionnel. Parce que c'est un monde où seule la compétence des gens compte. »⁵⁸

La responsable de la permanence juridique d'une association souligne que, même lorsque les propos racistes ne visent pas spécifiquement un·e membre racisé·e de l'équipe, il y a de fortes chances pour que ce dernier ou cette dernière en soit impacté·e.



« Ça peut être des collègues qui tiennent des propos racistes sur le lieu de travail, qui ne concernent pas forcément la personne pour laquelle on nous appelle, mais elles entendent au quotidien des propos racistes. [...] Par exemple, une personne noire qui entend toute la journée des propos sur les Noirs, ça ne la vise pas directement, mais elle se sent forcément quand même visée. » – Jade Rivet, responsable de permanence juridique, association

Le racisme et la discrimination raciale prennent également la forme de comportements. Une femme noire mentionne le fait que sa supérieure hiérarchique lui a touché les cheveux sans lui demander la permission. Selon elle, le fait qu'elle ait signalé sa gêne a compromis ses chances de pouvoir, un jour, travailler auprès de cette personne.



« Moi je porte mes cheveux au naturel [...] et alors c'est tout de suite "ah tes cheveux, t'arrives à les coiffer ?" Puis j'ai une responsable qui les a touchés, alors que moi on ne me touche pas, on ne touche pas mes cheveux ! [...] Mais tout de suite, on dit "c'est la tradition" en se disant ce n'est pas méchant. Mais pour moi ce n'est pas respectueux. Je ne suis pas, on n'est pas au zoo quoi. [...] Moi j'ai clairement... moi je garde le silence. Et du coup, elle a bien vu que je n'étais pas bien. Donc elle m'a dit "ça t'a gênée ?" et puis j'ai dit "oui, ça m'a gênée". Donc là,

^{58.} Ibid., p. 259.

clairement [rires], j'ai grillé toutes mes chances de pouvoir peut-être un jour évoluer auprès d'elle. Mais je m'en fous, au bout d'un moment, je ne vais pas non plus... c'est limite atteinte à mon intégrité. »⁵⁹

Alicia Leclerc, qui est noire, explique, quant à elle, que, pour « rassurer » ses collègues, elle « [s']attache les cheveux, [elle se fait] des brushings ». Elle dit ressentir le décalage qu'éprouvent ses collègues quand elle évoque ses origines sociales élevées ou lorsqu'elle porte sur elle des marqueurs sociaux de la bourgeoisie (par exemple, un collier de perles), car elle ne correspond pas à la représentation stéréotypée des « jeunes de banlieues ». Elle note que lorsqu'elle est bien habillée, ses collègues lui font systématiquement des réflexions.



« Quand je leur dis que j'ai été à Versailles et à Chantilly au lycée et que je suis née à côté de Chantilly parce que mes grands-parents sont de là-bas, qu'on a une maison en Bretagne... Parfois, au boulot, je viens avec mes perles, et c'est bizarre. Mais moi, je le mets comme..., je ne sais pas, je mets... Mais c'est bizarre en fait, c'est assez bizarre pour eux, je pense, de te dire qu'en fait, tu es pareille. » – Alicia Leclerc, stagiaire

Un acteur du champ de la lutte contre les discriminations décrit les comportements racistes routiniers et très violents instaurés par un chef d'équipe à l'encontre d'un salarié noir, et repris collectivement par tous les membres de l'équipe.



« Un non-national français avec permis de travail, Black, l'atelier était tenu par des Blancs avec un chef d'atelier hyper raciste qui avait créé un jeu qui, tous les matins, consistait à accueillir ce gentil [technicien] par des saluts nazis. Et donc bon [le chef d'atelier] était... pas "intouchable", mais il était à deux ans de la retraite. Tout le monde savait ce qu'il faisait et quand il est parti, le comportement avait eu le temps de s'installer et, finalement, ce genre d'humour continuait d'être la règle. »

Enfin, le racisme et la discrimination prennent souvent, selon les enquêté·e·s, la forme de « blagues ». Par exemple, les collègues d'un manager noir plaisantent sur le fait que, sans lumière, seules ses dents apparaîtront sur une photo de

^{59.} Ibid., p. 130.

groupe. L'ironie cruelle de cette anecdote réside dans le contexte lié à la politique de diversité de l'entreprise et dans le statut de manager de la personne moquée, qui, de son côté, tend à minimiser le caractère raciste des plaisanteries.

 « Je me rappelle, on a été à un shooting photo, diversité, récemment pour pouvoir illustrer nos différents outils. Et on a un manager de couleur avec ses collaborateurs. La façon dont c'est parti dans tous les sens... [Les salarié-e-s] faisaient des blagues parce que leur manager était là pour la prise de photos : "Attendez, mettez la lumière sinon on ne verra que ses dents". Des choses de ce type-là. Tu te dis "mince !" [...] J'ai appelé mon référent là-bas et j'ai eu une heure de débat sur le sujet parce que le référent me disait que non, tout allait très bien, que cette personne vivait la chose très bien. » – Mariem Zarouk, cheffe de projet diversité

Les personnes racisées que nous avons interrogées sur leur expérience du racisme au cours de leur vie professionnelle mentionnent toutes ces « blagues », souvent pour remarquer que, même sans intention de nuire, leur répétition les rend difficiles à supporter.

 « Derrière les blagues qu'on peut me dire, il n'y a pas vraiment de haine ou du mépris à mon encontre. Il n'y a pas vraiment ce sentiment-là, donc, moi, je ne le prends pas mal. Mais c'est vrai que tu le prends sur le ton de l'humour une fois, mais la répétition, ça mine un peu ton moral. Il faut se le dire. » – Ophélie Vikal, recruteuse

Par ailleurs, la frontière entre « blagues » et insultes ou attaques racistes semble souvent difficile à définir. Une personne interrogée dans le cadre de l'ouvrage *Discriminations et carrières* explique qu'elle a progressivement compris que les « blagues » de l'une de ses collègues étaient en réalité des attaques personnelles racistes.

 « Au début, j'ai pris ça pour de la plaisanterie, mais j'ai remarqué qu'en fait, toutes les piques qu'elle [ma collègue] m'envoyait, ça avait un rapport avec ma couleur de peau. Toujours. Très souvent mon origine. Sur ma plaque d'immatriculation – moi je suis fière d'être martiniquaise – j'avais mis les deux lettres de la Martinique. Et j'en ai pris plein la gueule par rapport à ça, j'en ai pris plein la gueule par rapport à mon origine. [...] Après elle s'est foutue de moi parce que chaque année, chez moi, il y a

des cyclones. Tout ce qui est cyclones, tempêtes, elle a pris son pied sur moi là-dessus. Sur mon nom, mon prénom aussi, tout y est passé. Moi, mon nom il n'a rien de particulier, mais elle a trouvé un truc. »⁶⁰

Ce seuil au-delà duquel la blague devient une insulte raciste est d'autant plus difficile à identifier que les auteur-e-s de ces « blagues » revendiquent le caractère humoristique de leurs propos pour se défendre de tout racisme.

 « Ce qui est délicat, c'est qu'il y a toujours des plaisanteries, etc., liées aux origines, mais tu ne sais pas à quel moment on peut vraiment parler de racisme. La frontière, elle est assez mince entre plaisanterie et racisme. [...] Même pour toi, faire vraiment la différence entre les deux, c'est assez compliqué... [...] En général, les gens ne vont jamais dire qu'ils sont racistes. Ils vont dire sur le ton de l'humour "c'est une blague, ne le prends pas mal", ce genre de choses. » – Ophélie Vikal, recruteuse

En accusant la personne ciblée par la « blague » de ne pas avoir d'humour, ils l'excluent du collectif et retournent contre elle la sanction sociale. La personne est alors à la fois victime de racisme et ostracisée.

 « En ce qui concerne les propos, c'est toujours : "ah ! bah tu n'es pas drôle !" Et quand les salariés se mettent à rédiger des courriers en recommandé à la direction en disant que c'est inadmissible et qu'ils n'ont pas à subir ce type de propos au travail et que ça les blesse, tout simplement, ils passent tout de suite pour les rabat-joie. [Avec une intonation ironique] "Ah bah tu n'es pas marrant". Bah non ! Ce n'est pas drôle de se faire appeler "nègre" toute la journée. » – Solène Breuil, responsable de permanence juridique, association

Remarquons surtout que ne pas caractériser une « blague » comme propos raciste autorise le laisser-faire. Ce défaut de caractérisation claire permet aux collègues de ne pas témoigner de ces faits auprès de leurs supérieur-e-s hiérarchiques. Cela permet également aux managers et aux directions d'organisations de continuer à ignorer les propos et agissements racistes au sein des collectifs de travail et de ne prendre aucune mesure pour les faire cesser.

^{60.} Ibid., p. 158.

Situation traitée par la cour d'appel de Paris Cas n° 8 : propos à caractère raciste

Jérôme, maître d'hôtel dans un restaurant gastronomique, a été licencié pour faute grave après avoir tenu des injures racistes à l'égard de collègues en cuisine : « les Noirs, ramassez ça ! » et « sortez vos papiers les Noirs, c'est un contrôle ! ». Dans cet arrêt, la cour a rappelé « la nécessité pour l'employeur de veiller à l'absence de toute discrimination raciale [...] » ainsi que « l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur l'employeur et l'oblige à prendre des mesures lorsque des salariés se plaignent auprès de lui d'un comportement discriminatoire commis à leur égard ». Il est important de souligner que pour la cour « si monsieur X. estime que ces propos étaient sans intention malveillante, ils n'ont manifestement pas été perçus de la sorte par le destinataire ». Enfin, il est rappelé que l'employeur peut « attendre de ce salarié chargé d'encaissement un comportement empreint de respect à l'égard du personnel employé à des tâches en cuisine, ce qui exclut au minimum toutes provocations ou injures visant à leur renvoyer l'assimilation entre la couleur de leur peau, et leur embauche à des emplois subalternes ou à une situation de précarité, voire d'irrégularité de situation sur le territoire » (**arrêt de la cour d'appel de Paris du 28 mars 2018**).

Situation traitée par le Défenseur des droits Cas n° 9 : propos à caractère raciste / harcèlement moral discriminatoire

Dans le cadre d'un programme de féminisation des métiers du BTP, Sonia effectue un stage d'initiation aux métiers de l'électricité. Malgré les propos de son responsable, selon qui le sexe, la religion et l'origine de Sonia constituent « un handicap » pour s'intégrer sur un chantier, elle signe un contrat de professionnalisation au sein de la même société. Son nouveau responsable tient lui aussi des propos racistes et sexistes : « pourquoi tu ne rentres pas au bled, toi ? », et lui refuse l'accès aux sanitaires et vestiaires féminins. Certains de ses collègues vont jusqu'à lui jeter des débris au visage et elle se trouve écartée des repas. Au lieu d'être formée, Sonia est principalement assignée à des tâches de ménage et de rangement. Victime d'un accident du travail, elle ne veut pas retourner sur le chantier. Les médecins relèvent un contexte de « harcèlement moral au travail ». Suivant les recommandations du Défenseur des

droits, la société mise en cause a signé un protocole d'accord transactionnel à hauteur de 60 000 euros aux fins de réparer le préjudice subi par Sonia (**décision LCD-2016-073 du 10 mars 2016**).

Situation traitée par le Défenseur des droits devant la cour d'appel de Rennes Cas n° 10 : harcèlement moral constitué par un fait unique

Frédéric travaille dans une entreprise depuis deux ans. L'attitude de certains de ses collègues à son égard est désagréable, mais il essaie d'en faire abstraction. Un jour, il se rend dans la salle de repos de son entreprise et y voit, affichée sur l'espace d'affichage, la photo d'un primate portant l'inscription de son prénom. Suite à ce grave incident, il se retrouve dans un état dépressif réactionnel médicalement constaté. Les relations entre Frédéric et son employeur se détériorent et il fait l'objet d'une mesure de licenciement. La cour d'appel de Rennes, qui a suivi en cela les observations du Défenseur des droits, a considéré que le harcèlement moral pouvait être constitué par un fait unique. Dans le cas précis de Paul, l'incident a eu pour objet et effet avéré de porter atteinte à sa dignité, et de créer pour lui un environnement intimidant, hostile, dégradant et humiliant. La cour a condamné la société employant Paul à lui verser une somme de 14 000 euros à titre de dommages et intérêts pour licenciement nul, et une somme de 10 000 euros sur le fondement de la responsabilité contractuelle en raison du manquement à l'obligation de sécurité (**décision MLD-2014-105 du 31 juillet 2014 du Défenseur des droits et CA Rennes, 10 décembre 2014, arrêt relatif à un harcèlement moral discriminatoire**).

Partie 3

Quelles résolutions pour les situations de racisme et de discrimination raciale ?

« L'importance des discriminations vécues selon les différents motifs, le nombre de personnes concernées, les conséquences des discriminations sur l'accès aux biens et services, la participation à la vie sociale et surtout le sentiment de vivre des injustices inacceptables devraient conduire les victimes à se signaler pour obtenir réparation des torts subis. On sait cependant que l'action individuelle contre les discriminations est plutôt rare, et ce pour différentes raisons qui tiennent à la conscientisation, au vécu psychologique de ces épreuves et aux recours disponibles (ou plutôt à leur perception comme des recours). »⁶¹ Toutes les personnes que nous avons entendues (en entretien ou dans le cadre du groupe de travail) ont souligné le faible nombre de « remontées » de situations de racisme ou discrimination raciale. Ces rares signalements sont-ils la preuve qu'il ne se passe pas grand-chose sur ce sujet dans le monde du travail ou bien que les victimes peinent à s'exprimer et à identifier les personnes-ressources adéquates en interne et/ou en externe ? Mireille Eberhard et Patrick Simon remarquent que « s'ouvrir de l'expérience à des interlocuteurs qui peuvent aider à agir sur la situation est excessivement rare pour les discriminations ethniques ou raciales ou religieuses. Seulement 5 % ou moins des victimes saisissent une association, la Halde puis le Défenseur des droits ou encore un syndicat ».

^{61.} Mireille Eberhard et Patrick Simon, *Expérience et perception des discriminations en Île-de-France*, ORDIF, Paris, 2016, p. 49.

cat. »⁶² Les participant·e·s au groupe de travail de l'AFMD ont identifié trois raisons pour lesquelles les victimes de racisme ou de discrimination raciale pourraient ne pas signaler la situation vécue : « se dire que ça ne sert à rien », « ne pas savoir que c'est illégal » et « la crainte des représailles ».

Tableau : réactions aux discriminations vécues dans les 5 dernières années, selon le motif de discrimination (réponses multiples)

	SEXÉ	ORIGINE	RELIGION	HANDICAP
Vous en avez parlé à des membres de votre famille ou des amis.	79	75	67	70
Vous en avez parlé à des collègues.	52	48	38	51
Vous n'avez rien fait, car vous pensiez que cela ne servirait à rien.	17	19	25	17
Vous en avez parlé à un syndicat.	11	5	3	18
Vous en avez parlé à une association.	5	5	5	9
Vous avez porté plainte (police, procureur, via une association, la Halde ou Défenseur des droits, etc.).	4	3	3	6
Vous en avez parlé à la Halde ou au Défenseur des droits.	2	2	2	3
Vous n'avez rien fait, car vous ne saviez pas quoi faire.	0	2	2	2
Effectif	247	460	327	197

Source : Mireille Eberhard, Patrick Simon, *Expérience et perception des discriminations en Île-de-France*, Observatoire régional des discriminations, ARDIS/DDD/CGET, 2017.

⁶². Ibid.

Malgré la protection juridique accordée aux personnes ayant dénoncé des faits de discrimination au travail (en tant que victime ou témoin), la majorité des salarié·e·s interrogé·e·s souligne les risques qu'ils et elles associent au fait de donner l'alerte sur une situation qui apparaît illégale ou incorrecte : être exclu·e de la sociabilité d'une équipe, voir sa carrière ralentie, subir des sanctions telles que le refus de prime, être renvoyé·e de l'organisation, etc. Alice Baud, cheffe de projet diversité, évoque les risques qu'il y aurait, d'après elle, à prévenir ses supérieur·e·s ou la personne chargée de la cellule interne de l'organisation en cas de racisme et/ou de discrimination :

 « Me dire que je n'aurais pas de soutien, qu'à terme, je peux même perdre mon poste, qu'on ne fera rien pour me sortir de là. » – Alice Baud, cheffe de projet diversité

Frédérique Pont, chargée de mission, liste, elle aussi, les raisons pour lesquelles un·e salarié·e de l'organisation serait réticent·e à signaler une situation vécue comme raciste et/ou discriminatoire. Parmi celles-ci se trouvent la peur de « perdre son boulot », la crainte de ne pas être cru·e et le fait de se dire que « ça ne servira à rien » :

 « Tu as une fatalité, tu n'as pas envie de perdre ton boulot, tu n'as pas... Il y a plein de choses qui rentrent en ligne de compte, je pense. Tu te dis peut-être "de toute façon, ça ne servira à rien". Je ne sais pas. [...] Des fois, tu dois te dire "non, on ne va pas me croire", ou bien "c'est moi qui vais en pâtir", toi, tu as besoin de ton boulot... Voilà. » – Frédérique Pont, chargée de mission

Plusieurs enquêté·e·s évoquent le fait que les victimes supposées de discrimination et/ou de racisme pourraient avoir le sentiment de devenir elles-mêmes « un problème », créant une perturbation dans le déroulement de l'organisation du travail :

« Je pense que l'autocensure est très forte [...] dans le monde professionnel où on va se dire : "si j'en parle, ça va être au détriment de ma carrière, forcément. Parce qu'on va dire qu'un est un problème, et je ne vais pas l'embaucher". » – Fouad Tassil, chargé de mission

« Il faut choisir entre ne rien faire et tous les désagréments des procédures, [...] avec des procédures qui durent de nombreuses années, beaucoup de démarches et puis le fait d'être catégorisé par la hiérarchie, par la personne mise en cause, comme quelqu'un qui crée des problèmes. » – Francis Rachet, élu syndical

D'après Emmanuelle Boussard-Verrecchia, avocate au barreau de Paris intervenue lors du colloque « Multiplication des critères de discrimination. Enjeux, effets et perspectives », organisé par le Défenseur des droits les 18 et 19 janvier 2018, « *l'un des plus grands freins à l'action quand on est dans l'emploi, c'est la crainte des représailles, et cette peur est d'ailleurs extrêmement justifiée.* »

Ainsi, la position subalterne dans laquelle le ou la salarié·e se trouve vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie freine le signalement des difficultés et des violences vécues. Or, ce défaut de signalement participe à l'*« invisibilisation »* du phénomène et nourrit la *« dénégation »* de l'existence du racisme⁶³.

Par ailleurs, plusieurs responsables de permanences juridiques associatives et responsables diversité interrogé·e·s expliquent que l'une des solutions, pour résoudre un problème de racisme ou de discrimination raciale dans une équipe, consiste à déplacer les victimes dans un autre poste ou service. Or, une telle réponse, participe à *« invisibiliser »* les situations vécues et est parfois vécue comme une punition par les personnes ayant donné l'alerte. Les victimes subissent en quelque sorte une double peine : après avoir été la cible de racisme, elles voient leur carrière affectée par une mesure d'éloignement. En effet, la continuité du déroulement du travail semble alors primer sur le respect de leurs droits et la sanction des auteur·e·s. Un militant dans le monde associatif se remémore les témoignages de victimes de racisme au travail déplacées du jour au lendemain, d'un poste ou d'une équipe à l'autre.



« Le dossier qu'on suivait, c'est une jeune femme noire qui avait été discriminée dans le cadre de son travail. Elle travaillait dans une bijouterie de luxe. On déplace les victimes. Et on entend comme ça des témoignages de gens qui sont victimes de racisme : ils bossent en 2-8, ils bossent dans la journée, ils sont déplacés de nuit. Victimes qui se retrouvent d'autant plus victimes. »

Tout en étant conscientes du risque que peut représenter ce signalement pour leur carrière et leurs conditions de travail, certaines personnes victimes de ra-

.....

63. Didier Fassin montre que la dénégation du racisme se différencie du déni en ce que celle-ci « admet » l'existence du racisme, en en relativisant très largement la portée : « Certes, il existe des discriminations raciales, admet-on, mais c'est un phénomène à la fois marginal et résiduel. Marginal, car il est limité aux franges extrémistes de la vie politique et du monde social. Résiduel, car tout le monde œuvre aujourd'hui pour le faire régresser. » Didier Fassin et Éric Fassin, De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française, Paris, Découverte, 2006, p. 152.

cisme et/ou de discrimination raciale choisissent néanmoins de faire connaître leur situation. Dans la plupart des cas, elles se tournent alors en premier lieu vers les recours internes à l'organisation.

Les recours internes

Les personnes qui ont le sentiment de vivre une situation de racisme ou de discrimination raciale ont la possibilité de s'adresser à différent·e·s acteurs et actrices dans leur organisation pour tenter d'y trouver une solution.

Nous distinguerons ici trois groupes d'acteurs et d'actrices susceptibles d'être sollicités par ces victimes : les « proches » au sein de l'organisation (collègues, managers, etc.), les acteurs et les actrices internes perçus comme plus compétentes et formées à ces sujets, telles que les responsables diversité, et enfin, les acteurs et les actrices internes dont le rôle est officiellement en lien avec le traitement de ces situations, comme les responsables des cellules d'écoute et de traitement internes.

Le ou la manager : le recours « local »

Les personnes rencontrées citent leur supérieur·e hiérarchique, également appelé·e « N+1 », « responsable » et « manager », comme la première personne vers qui se tourner en cas de racisme ou de discrimination raciale.



« Normalement, le premier personnel à qui vous en parlez, c'est votre responsable. Après, vous avez la RH. Et puis, après, vous avez, je crois, une hotline sur les questions de discriminations, de harcèlements, à qui on peut en parler. Mais le premier référent, c'est votre responsable. » – Fouad Tassil, chargé de mission

« Moi, si j'étais victime ? Moi, je pense que j'en parlerais directement [...] à mon N+1. Je n'ai aucun problème pour exposer tout ce que j'ai envie et besoin d'exposer à mon N+1 ». – Nadia Ayyouch, recruteuse

Nadia Ayyouch précise que si elle était témoin de racisme dans son organisation, elle conseillerait également à la victime « d'en référer à la hiérarchie, donc, notamment, au N+1. » Cette centralité du ou de la responsable hiérarchique est soulignée par certain·e·s enquêté·e·s comme un élément problématique lorsqu'il ou elle se trouve être l'auteur·e des faits incriminés, mais également lorsqu'il ou elle est « un peu tout puissant et [fait] régner une sorte de terreur » qui empêche d'imaginer s'adresser à quelqu'un d'autre.

Par ailleurs, les managers n'ont pas toujours été formé·e·s à la gestion de ce type de situations. Ainsi, plusieurs salarié·e·s et personnes chargées d'équipes déclarent, en entretien, que les « managers » ne disposent pas de connaissances spécifiques concernant la gestion des situations de racisme et/ou de discriminations raciales.

 « [Les managers] ne sont pas toujours armés et outillés face à ces problématiques-là. Ils sont confrontés et, là, ils essaient d'arbitrer un peu. Quand tu es face à une situation, parfois, ce sont les collègues qui viennent te le rapporter. Tu n'es pas forcément spectateur; donc tu dois arbitrer, te dire "est-ce que c'était une plaisanterie ou c'est vraiment lié à du racisme ? Est-ce que je dois intervenir, mettre en place des sanctions disciplinaires ?" » – Ophélie Vikal, recruteuse

Laurent Savart, formateur, déclare que « les managers ne savent jamais quoi faire quand ils reçoivent une réclamation de ce type ». Les managers rencontré·e·s disent se « débrouiller » pour trouver des solutions à des situations qualifiées de « difficiles à gérer ». Lucas Macé, chef d'équipe, déclare n'avoir jamais été formé à la gestion de conflits par son organisation, encore moins lorsqu'il s'agit de situations de racisme ou de discrimination raciale. Il dit avoir appris « sur le tas » à gérer des situations managériales compliquées en « demandant des conseils à droite, à gauche » et « en expérimentant ». De même, Floriane Léger, cheffe d'équipe, estime pouvoir « trouver de l'aide » auprès de ses collègues managers, parfois eux-mêmes et elles-mêmes directement concernées par le sujet.

 « Il y a une grande diversité [parmi] les managers [...]. S'il y avait un problème de sensibilité qu'on ne pourrait pas comprendre parce qu'on n'est pas concerné, que ce soit par la religion ou par les origines ethniques, il y a toujours moyen de trouver quelqu'un qui pourrait dire "non, l'idée, c'est pas ça. Tu as mal compris". S'il devait y avoir un malentendu ou une incompréhension, on pourrait trouver de l'aide. » – Floriane Léger, cheffe d'équipe

Les personnes « concernées », c'est-à-dire les personnes partageant une caractéristique avec une victime potentielle ou ayant des connaissances particulières sur certains sujets, seraient ainsi susceptibles d'apporter de l'information et d'expliquer ou de traduire les « incompréhensions » associées à ces sujets. Ces « managers » se trouvent ainsi médiateurs et médiatrices, et régulateurs et régu-

latrices de situations difficiles, sans que ceci soit considéré comme faisant partie de leur travail officiel.

Au-delà de la question de leur formation, les managers se heurtent à un deuxième obstacle lors de la gestion des situations de racisme ou de discrimination raciale : bien souvent, ils et elles renoncent à faire appel à la chaîne hiérarchique ou aux dispositifs organisationnels pour trouver des solutions appropriées. Une responsable diversité déclare, lors d'une réunion du groupe de travail de l'AFMD, que « les managers n'ont pas tendance à aller chercher le soutien de leurs N+1 ou N+2. » Elle ajoute qu'il est « difficile pour eux de montrer qu'ils sont débordés et/ou qu'ils ne savent pas gérer une situation. ».

Abondant en ce sens, Élisabeth Legrand, responsable diversité, explique en entretien avoir découvert à l'occasion d'un audit que des directeurs et des directrices d'entités aux prises avec des cas de racisme et/ou de discrimination raciale hésitaient à les faire « remonter », de crainte de donner à voir leur « échec » dans la gestion de ces situations.

 « Ce qui est remonté, c'est qu'il y avait quand même un peu une omerta sur le sujet et que les entités n'osaient pas forcément le faire remonter parce qu'ils ont peur de se faire taper sur les doigts. [...] Ça veut dire qu'ils ne vont pas forcément dire "j'ai ces problèmes-là". [...] C'est aussi peut-être un constat de faiblesse de : "je n'ai pas réussi à gérer le truc" et puis, c'est un peu un aveu d'échec. Peut-être qu'ils le ressentent un peu comme un aveu d'échec. » – Élisabeth Legrand, responsable diversité

Selon les responsables diversité interrogé·e·s, les managers auraient des difficultés à admettre la manifestation de situations racistes ou discriminatoires dans le collectif de travail dont ils et elles ont la responsabilité. De plus, la prise en charge de ces situations n'est pas jugée prioritaire par l'organisation au regard de leurs obligations en matière de production ou de sécurité⁶⁴.

D'ailleurs, les managers ne sont jamais évalué·e·s sur leur capacité à faire appliquer le droit en matière de non-discrimination au sein de leurs équipes. La capacité des managers à gérer des situations conflictuelles au sein de leur équipe,

64. Rappelons que l'employeur a une obligation de résultat en matière de sécurité concernant ses employés et doit prendre toutes les mesures nécessaires et efficaces pour assurer leur sécurité et protéger leur santé, physique et mentale. En particulier, il est tenu d'intervenir pour prévenir les situations de harcèlement vécues par des employés ou pour y remédier.

telles que des situations de racisme ou de discrimination raciale, ne fait pas partie de leurs critères d'évaluation professionnelle et leurs actions dans ce domaine ne sont pas valorisées. Pourtant, en cas de difficulté, cette activité est susceptible de faire partie des critères qui serviront à évaluer leur professionnalisme. Autrement dit, en matière de gestion de situation de racisme ou de discrimination raciale, l'évaluation du ou de la manager ne peut être que négative, ce qui explique sans doute leur volonté de ne pas rendre visibles ces situations lorsqu'elles surviennent.

Floriane Léger, manager, explique que les salarié·e·s d'un prestataire travaillant sur un site de son organisation ont tenu des propos racistes à l'encontre de salarié·e·s de son équipe (par exemple, en comparant l'un des membres de l'équipe à « un gorille »). Elle explique avoir alors contacté son supérieur hiérarchique, qui a organisé des entretiens deux jours plus tard avec les victimes et les témoins. Elle précise ainsi avoir privilégié un règlement local, car, selon elle, contacter la cellule interne de l'organisation ne se fait qu'en cas d'incapacité à gérer un problème « localement ». Les responsables d'unités de production sont ainsi considéré·e·s comme les véritables chevilles ouvrières de la résolution de situations difficiles, quelles qu'elles soient, et le dispositif interne prévu à cet effet ne traite en réalité que les quelques situations n'ayant pas fait l'objet d'une résolution « locale ».

Au-delà des managers direct·e·s, d'autres interlocuteurs et interlocutrices, tel·le·s que les responsables diversité, sont parfois identifié·e·s par les personnes victimes de racisme et/ou de discrimination raciale sur leur lieu de travail comme susceptibles d'intervenir, afin de résoudre la situation problématique.

Les responsables diversité

Bien que le traitement des réclamations ne fasse pas partie de leurs missions, certain·e·s responsables diversité reçoivent parfois des réclamations ou ont connaissance de cas de racisme ou de discrimination raciale. Malgré une marge de manœuvre réduite, ils et elles s'emploient à faire en sorte que ces situations ne demeurent pas invisibles et/ou impunies. Avec l'accord de la personne concernée, ils et elles transmettent les cas dont ils et elles ont connaissance aux personnes jugées compétentes (cellule interne, service juridique, service RH, etc.).

Nadège Brossard, responsable diversité, explique ainsi avoir eu à traiter le cas d'une blague douteuse. Elle indique avoir contacté une supérieure hiérarchique,

afin d'être conseillée, puis avoir traité la question avec le service des ressources humaines. Enfin, elle a vérifié que la personne qui avait signalé cette situation ne soit pas pénalisée lors de son évaluation annuelle.



« Pour moi, il faut s'assurer que la personne qui s'est sentie victime soit bien écoutée, non jugée et qu'elle ne soit pas discriminée par la suite.

Et ça, c'est important. C'est-à-dire que, moi, j'ai été particulièrement vigilante [...] au fait que la personne qui avait remonté le cas ne soit pas discriminée, ne soit pas doublement victime du fait qu'elle a osé remonter quelque chose et qu'elle passe pour une emmerdeuse. Parce que, pour moi, elle a bien fait de remonter la situation. » – Nadège Brossard, responsable diversité

Elisabeth Legrand et Mariem Zarouk expliquent qu'elles essaient de répondre aux « demandes exceptionnelles » qui leur sont adressées sur ce sujet, en passant par leur cœur d'activité, à savoir la prévention et l'animation de leur réseau de « référents diversité » dans les différentes entités de l'organisation. À la suite du témoignage d'une salariée noire subissant du racisme de la part de son manager et ne souhaitant pas lancer une procédure auprès de la cellule interne, Elisabeth Legrand décide ainsi, tout en respectant l'anonymat de la salariée, d'organiser une formation diversité sur le site en question.



« Ce qu'on avait convenu, c'est que, dans la direction où elle travaillait, j'ai fait une intervention sur les problématiques. J'ai fait le point diversité dans une grande réunion de tous les managers, sachant que le directeur de l'entité savait que je venais suite à un problème. J'ai refusé de dire de qui ça venait. » – Elisabeth Legrand, responsable diversité

Mariem Zarouk précise être parfois interpellée sur ce sujet lors de discussions informelles par des personnes ayant subi ou ayant été témoins de faits racistes et/ou discriminatoires, par exemple à la fin des formations qu'elle dispense. Elle explique qu'elle « ne peut pas forcer la personne, à faire un recours, si elle, elle ne le veut pas », mais qu'elle peut proposer des formations pour « contourner » le problème et agir malgré tout à son échelle :



« On est aussi confronté à certaines situations où on a des remontées d'un collègue que cette personne souffre de dizaines de blagues complètement déplacées, d'attitudes racistes de la part de son manager. Nous, on l'incite à demander de l'aide, donc on l'incite à appeler [la

cellule d'écoute interne], à demander qu'il y ait des recours. Parfois, la personne ne le souhaite pas, elle dit qu'elle peut gérer. Donc, nous, ce qu'on fait, c'est qu'on va contourner et on va proposer une formation. On va aller voir le manager, sous couvert de notre formation qu'on propose à tous, et on lui suggère de faire la formation chez lui, pour qu'il écoute déjà le message. On ne peut pas forcer la personne à faire un recours, si elle ne le veut pas [...], mais l'idée, c'est qu'on puisse aussi être plus présents, qu'elle n'ait pas à l'assumer toute seule. Ce n'est pas normal. Il faut lui expliquer que ce n'est pas normal, ce qui se passe. » – Ma-riem Zarouk, cheffe de projet diversité

Il résulte de ces modes de gestion des situations de racisme et de discrimination raciale « en local » ou bien par « des contournements » que les directions demeurent dans l'ignorance de l'existence de ces problèmes. Si les audits réalisés dans certaines organisations permettent de révéler la fréquence des problèmes de racisme et de discrimination raciale dans le monde du travail, la réalité de ces phénomènes reste globalement méconnue de la majorité des responsables diversité que nous avons interrogé·e·s à ce sujet.

Après avoir étudié les recours auprès d'acteurs et d'actrices considérées par les victimes comme proches et dignes de confiance, nous allons à présent nous intéresser aux recours internes perçus comme plus formels par les enquêté·e·s : les syndicats et les dispositifs de traitement de cas de discrimination mis en place par les organisations.

Les syndicats

Les représentant·e·s de syndicats rencontré·e·s au sein de trois organisations indiquent être peu sollicité·e·s pour des situations de discrimination en général, et de racisme et de discrimination raciale en particulier. Aucun·e n'indique avoir développé des actions spécifiques concernant ce sujet⁶⁵.

⁶⁵. Le faible investissement des syndicats sur la question des discriminations et du racisme est un thème évoqué dans la littérature sur la discrimination. Ainsi, selon Laure Bereni, le droit de la discrimination a subi une « faible appropriation » de la part des « syndicats » sauf concernant la « discrimination syndicale ». (Laure Bereni, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *op. cit.* ; Rachid Bouchareb, « L'action syndicale face aux discriminations ethno-raciales », *Sociologies pratiques*, 2011, 23 (2)).

Une élue syndicale, active depuis plusieurs années, explique ne jamais avoir été sollicitée en tant qu'élue pour des cas de discrimination (tous critères confondus). Elle indique, lors de l'entretien, que cette absence de sollicitation serait, d'après elle, un signe positif sur les relations au travail dans son organisation. En effet, d'après elle, si aucun cas ne « remonte » auprès des responsables syndicaux et syndicales, cela signifie que les problèmes sont gérés directement et correctement par les managers sur le terrain :

 « Le fait que ça arrive peu, je me dis que l'entreprise gère bien ces sujets et que ce n'est pas... Finalement [dans l'entreprise], ils ne s'en sortent plutôt pas mal sur le sujet. » – Élue syndicale

De même, elle explique que si elle était contactée par des salarié·e·s pour des situations de discrimination ou d'injures en tant qu'élue syndicale, elle agirait d'abord au niveau local avant de se tourner vers la cellule interne :

 « On va d'abord demander à la RRH [responsable RH] ou la directrice adjointe en mettant une alerte. Si rien n'est fait, on va [demander un rendez-vous] pour être reçus, en disant qu'il y a des choses inadmissibles qui se sont passées [pour savoir] ce qu'ils comptent faire. Et là, s'ils ne comptent rien faire, il faut peut-être saisir [la cellule interne]. » – Élue syndicale

Seuls les recours internes à l'organisation sont envisagés par cette élue : saisir la cellule interne constitue ici la dernière action possible, selon elle. Les recours externes à l'organisation, qu'ils soient à l'amiable ou judiciaires, ne sont pas évoqués. Patrick Rouffaut, élu syndical dans une autre organisation, adopte le même raisonnement. Il déclare explicitement que la question du racisme et de la discrimination raciale ne constitue pas une priorité pour le syndicat qu'il représente – principalement concentré sur les questions de rémunération au sein de l'organisation – et qu'il n'est jamais sollicité sur ces questions. Questionné sur les actions menées par son syndicat à ce sujet, l'élue déclare soutenir la création d'un dispositif interne de traitement des réclamations, tout en considérant que cette activité ne relève pas de ses missions syndicales.

 « On a accepté [la création de la cellule interne] parce qu'on a trouvé que c'était utile, parce que ce sont des professionnels quand même. Écouter, ça s'apprend. C'est positif. Franchement, tout ce qui permet

d'éviter des situations de souffrance et de conflits autres que purement syndicaux, qui portent sur les salaires, tout ça, il faut. » – Patrick Rouffaut, élu syndical

La majorité des élus rencontrés déclare utiliser ou envisager d'utiliser les voies de recours internes de l'organisation en cas de racisme et de discrimination raciale supposés. Une seule élue indique qu'un syndicat de son organisation, dont elle ne fait pas partie, utilise systématiquement des recours extérieurs à l'entreprise, notamment le conseil des prud'hommes, en soutien des salarié·e·s victimes de discrimination.

Enfin, dernier élément saillant : les élus que nous avons interrogé·e·s n'ont qu'exceptionnellement suivi une formation dédiée aux questions de racisme et/ou de discrimination. Ceux et celles qui ont effectivement été formé·e·s à ces thématiques l'ont généralement été par les organisations qui les emploient (via les RH ou les personnes chargées des dispositifs internes de traitement des cas de discrimination). Emmanuelle Poncet, responsable de cellule interne, présente lors de son entretien le dispositif de formation des « partenaires sociaux » de son organisation.

 « En amont des négociations de l'accord-cadre contre les discriminations avec les partenaires sociaux, nous avons proposé une formation [...]. On y parle de la discrimination dans sa globalité, son mécanisme, comment effectivement repérer ce qui relève ou non d'une situation discriminatoire, leur rôle prévu par le législateur pour venir en aide aux victimes de discrimination. [...] Leur donner toute la mesure du rôle des partenaires sociaux dans la lutte contre les discriminations et dans le suivi de la politique mise en œuvre par l'entreprise. » – Emmanuelle Poncet, responsable de cellule d'écoute et de traitement interne

Notons que pour certaines victimes, rejoindre un syndicat est perçu comme une forme de protection en soi. Deux enquêté·e·s mentionnent des salarié·e·s qui, à la suite de situations vécues comme racistes et/ou discriminatoires sur le lieu de travail, ont choisi de se syndiquer. La possibilité d'obtenir un soutien syndical, mais également d'éventuellement bénéficier du statut protégé de « salarié·e investi·e d'un mandat syndical » sont perçus, par ces personnes, comme des éléments de protection⁶⁶.

⁶⁶. Article L. 2411-1 du Code du travail.

Frédérique Pont, chargée de mission, évoque le cas de deux collègues dans son ancienne équipe, l'une Maghrébine, accusée « d'être moins intelligente », et l'autre « homo », n'ayant pas « monté de dossier » pour faire valoir leurs droits auprès de la direction, mais s'étant syndiquée·s pour « être protégé·e·s » :

 « J'ai eu une collègue qui a vraiment eu des soucis avec son responsable, qui s'est syndiquée d'ailleurs pour être tranquille, parce que clairement, elle était victime de discrimination. Un de nos collègues dans cette même équipe, qui est homo, a eu ce même sentiment, de [la part de] ce même responsable. [...] Ayant peur d'aller remonter ça aux RH, [ils] ont choisi une autre voie. En se disant "voilà, comme ça au moins, fini. On ne nous embête plus". » – Frédérique Pont, chargée de mission

Frédérique Pont explique cette stratégie par leur « peur » du service Ressources humaines et la volonté de ne plus être « embêté·e·s ». Le service des ressources humaines n'est donc pas identifié comme un acteur de confiance qui pourrait participer à résoudre leur problème, mais au contraire comme un acteur dont l'action pourrait se retourner contre les deux salarié·e·s.

L'adhésion à un syndicat est ainsi conçue, par certain·e·s salarié·e·s, comme un moyen de se protéger de potentielles représailles en lien avec la dénonciation de faits de racisme ou discriminatoires. Mais, au-delà de la simple volonté de « protection », une personne travaillant dans le domaine de la non-discrimination souligne que l'adhésion à une organisation syndicale en interne peut également résulter d'une volonté d'agir en faisant avancer ce sujet dans l'organisation via la voie syndicale.

Voyons maintenant comment les cellules d'écoute et de traitement des réclamations, dispositif créé spécifiquement pour résoudre des situations de discrimination (notamment au motif de l'origine réelle ou présumée), répondent aux plaintes qui leur sont adressées.

Les cellules d'écoute et de traitement internes

Le cahier des charges du label Diversité, créé en 2008, prescrit la mise en place d'une « cellule d'écoute et de traitement des réclamations portant sur des discriminations supposées ou avérées au sein de l'organisme. » Il précise que les salarié·e·s, mais également les ex-salarié·e·s et les candidat·e·s à un poste au sein de l'organisation, peuvent solliciter cette cellule interne ou externe à l'orga-

nisation « composée de personnes choisies pour leur impartialité ». Leurs réclamations font alors l'objet d'un enregistrement, d'une analyse puis d'une réponse « dans un délai raisonnable »⁶⁷.

Sans qu'elles soient forcément détentrices du label Diversité, quatre des cinq organisations étudiées disposent d'une cellule de traitement des réclamations en interne au moment de l'enquête. Toutefois, comme le remarque un représentant du Défenseur des droits, les cellules internes prennent des formes très variées en fonction des organisations : « *il y a différents niveaux de lignes d'écoute. Il y a celles qui écoutent, celles qui conseillent et puis celles qui transmettent [...] des réclamations, avec l'accord de la personne, aux services RH pour traitement, ou sinon, aux dispositifs d'alertes, etc.* ». Ces disparités transparaissent dans la façon dont elles ont été mises en place dans chaque organisation⁶⁸.

Ainsi, dans une organisation enquêtée, la cellule de traitement en interne, qui dépendait initialement du responsable diversité, a été adjointe à un autre service, afin qu'il ne revienne pas aux mêmes personnes de « faire des politiques [diversité] et recevoir des gens qui s'estiment discriminés ». Elle réunit aujourd'hui une dizaine de collaborateurs « expérimentés » et ayant connu préalablement « une longue carrière » au sein de l'organisation. Mais, le traitement des signalements pour discrimination ne représente qu'une partie de leurs missions. Dans une autre organisation, une cellule d'écoute psychologique a récemment été transformée de façon à inclure le recueil des plaintes pour discrimination, afin de répondre au cahier des charges du label Diversité auquel souhaitait postuler l'organisation. La cellule de traitement en interne d'une troisième organisation enquêtée existe, quant à elle, indépendamment des autres services, depuis de nombreuses années, et sa responsable est très clairement identifiée par de nombreux et de nombreuses enquêté·e·s. Pourtant, elle est plus souvent sollicitée à propos de relations de clientèle que pour traiter de situations vécues par les salarié·e·s de l'organisation en interne.

⁶⁷. Cahier des charges de labellisation disponible sur : <https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-diversite> (consulté le 18 avril 2018). Voir également : Anissa Djabi, *Le Label Diversité. Un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, 2011, p. 102 ; François Fatoux, Elena Mascova, Marc Rivault, Iulia Sala, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

⁶⁸. cf. décision du Défenseur des droits MLD-2015-151 formulant des recommandations générales sur les dispositifs d'alerte professionnelle dans le cadre de l'article 25 de la loi n° 2011-333 du 29 mars 2011.

Globalement, les responsables de cellule de traitement en interne que nous avons interrogé·e·s remarquent que très peu de plaintes relatives au racisme ou à la discrimination raciale leur sont rapportées. Un responsable de cellule d'écoute dit avoir reçu onze plaintes pour discrimination en 2016, dont une « toute petite poignée [...] à connotation raciste ». Une autre s'est aperçue, à l'occasion d'un audit de l'Afnor pour le label Diversité, que, sur les « deux cents demandes [adressées à la cellule d'écoute psychologique] l'année dernière, aucune ne concernait la discrimination [au motif de l'origine]. »

Comment expliquer ces faibles remontées ? Quelques enquêté·e·s se demandent si les salarié·e·s de leur organisation savent qu'une telle cellule de traitement en interne existe et en connaissent le rôle. Mais la majorité des témoignages interroge l'impartialité des responsables de cellule de traitement interne.



« Si tu vas te plaindre de ton manager, à savoir que tu as dû faire face à des propos d'ordre racial, si la personne qui te reçoit le connaît très bien personnellement, tu es un peu face à un mur. Tu vas lui parler, mais est-ce qu'elle aura une oreille vraiment attentive ? Elle va se dire "non, mais qu'est-ce qu'elle raconte, la personne ? Marc, je le connais très bien, il serait incapable de faire ça". Est-ce qu'elle va vraiment [te] croire ? » – Ophélie Vikal, responsable RH

« Si personnellement [...] j'étais visée, que j'étais mal, [...] Non, je ne serai pas en confiance parce que partie prenante, parce que ce n'est pas en externe. Ce n'est pas quelqu'un de neutre, donc... » – Alice Baud, cheffe de projet diversité

D'ailleurs, les responsables des cellules d'écoute sont conscient·e·s de la méfiance que certain·e·s salarié·e·s peuvent avoir à l'encontre de la cellule d'écoute et de traitement interne.



« Je pense que les collaborateurs, aujourd'hui, se disent que [une cellule interne] n'est pas assez neutre. D'où notre réflexion, à un moment, de passer par [une cellule externe] pour, justement, aider les [salarié·e·s] qui pourraient être victimes de discriminations. » – Emmanuelle Poncet, responsable de la cellule d'écoute et de traitement interne

Groupe de travail

Utiliser la remédiation pour résoudre des situations discriminatoires

Max Mamou, avocat à la cour et président d'Allodiscrim, est venu présenter son activité dans le cadre d'une séance du groupe de travail. Créée en 2008, Allodiscrim est une structure de « remédiation », c'est-à-dire d'intervention tierce experte et impartiale, qui favorise la mise en œuvre de toutes les voies de recours internes pour régler les situations de discrimination. Se déployant au sein même des organisations clientes et uniquement avec les acteurs et actrices internes, la remédiation permet de « passer par le droit » pour immédiatement rechercher des solutions acceptables par tous. Allodiscrim propose un point régulier aux organisations qui utilisent ses services, afin de faire un bilan et un suivi des dossiers traités par la cellule.

En 2017, l'origine était le deuxième critère sur lequel se fondaient les signalements adressés à Allodiscrim, après les discriminations au motif de l'activité syndicale. En se fondant sur certaines situations (anonymisées) recueillies par la cellule d'écoute, Max Mamou a ainsi pu témoigner de l'existence de discriminations au motif de l'origine présumée, prenant la forme de retards de carrière ou de harcèlement discriminatoire, par exemple.

L'analyse du travail des cellules internes dans le traitement des cas de racisme ou de discrimination raciale soulève la question de leur rôle réel et du pouvoir dont elles disposent. Comme le précise une enquêtée, dans le respect du « devoir d'anonymat », ces cellules recueillent la parole de la personne et tentent de « désamorcer la situation de mal-être de la personne, que ça soit sur du pro ou du perso » pour « réparer la situation », et d'« éviter que ça monte [dans les] tours ». Pour traiter les cas les plus graves ou les plus compliqués, certaines cellules disposent d'un pouvoir d'investigation. À l'issue d'enquêtes internes, elles peuvent produire des rapports accompagnés de préconisations (portant sur les modalités de sanction, la nécessité de sensibiliser à la lutte contre la discrimination ou le rappel des règles managériales). Ces rapports sont ensuite remis aux instances dirigeantes des organisations pour décision finale.



« Une fois qu'on a mené ces entretiens, ces investigations, on va, dans un rapport, donner un avis et des recommandations. Et si, de notre point de vue, il y a eu effectivement discrimination, il y a eu des propos qui peuvent être... Alors on n'est pas des juges, mais on regarde, on va

quand même donner notre avis : "de notre point de vue, oui, cette attitude-là, ces propos-là, cette situation-là est de nature discriminante". On le dit, et on préconise, s'il y a un auteur bien identifié, les sanctions [disciplinaires] auprès de l'auteur [...]. On ne fait que recommander, nous ne prenons pas les sanctions, c'est l'autorité hiérarchique ensuite qui prend les sanctions. » – André Dauchel, responsable cellule d'écoute et de traitement interne

« On n'est pas la justice. Par contre, [...] on est là pour faire cesser la situation de souffrance. [...] Après, les directions restent quand même responsables de leurs salariés. Donc c'est à eux de faire en sorte d'appliquer et de faire aussi en sorte que les choses changent. » – Barbara Thomas, responsable cellule d'écoute et de traitement interne

Le fait que l'objet de l'investigation ne soit pas uniquement la défense du ou de la salarié·e en difficulté d'une part, et que l'objectif final du rapport produit soit l'information de la direction de l'organisation d'autre part, peut donner l'image d'un service défendant les intérêts de l'organisation avant ceux de la victime présumée. Plusieurs enquêté·e·s travaillant pour le Défenseur des droits ou dans des associations remarquent ainsi que le retour au calme est souvent privilégié par ces cellules au détriment de l'accès aux droits des plaignant·e·s. Ils et elles regrettent notamment que la plupart des cellules internes ne « fassent pas d'accès aux droits » et ne fournissent pas aux victimes de racisme et/ou de discrimination raciale des informations sur les voies de recours externes telles que le conseil des prud'hommes, l'Inspection du travail ou le Défenseur des droits.

Les recours internes aux organisations ne sont pas les seules démarches que peuvent effectuer les personnes se sentant victimes de discrimination raciale et de racisme.

Ce qu'en dit le Défenseur des droits Compétences et intervention en matière de lutte contre les discriminations raciales

Lutter contre les discriminations

En vertu de l'article 4 de la loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011, l'une des missions du Défenseur des droits est de « *lutter contre les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France ainsi que de promouvoir l'égalité* ».

La lutte contre le racisme au sens de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, et les violences avec circonstances aggravantes telles que le racisme ne relèvent pas directement de la compétence du Défenseur des droits.

Le Défenseur des droits intervient, en revanche, en matière de lutte contre les discriminations fondées sur l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une race, sur l'appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une nation, sur l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion, ou sur l'origine, telles que définies par la loi 2008-46 du 27 mai 2008.

Les discriminations visent les comportements ouvertement discriminatoires ainsi que les harcèlements discriminatoires et les inégalités de traitements fondées sur un critère apparemment neutre.

En 2017, le Défenseur des droits a reçu 5 405 saisines pour discrimination. Les discriminations fondées sur l'origine constituent le deuxième critère de discrimination le plus fréquemment invoqué, soit 17,6 % des saisines adressées au Défenseur des droits dans le domaine de la lutte contre les discriminations. Quant aux saisines concernant les discriminations fondées sur les convictions religieuses, elles représentent 4,3 % des saisines adressées au Défenseur en matière de lutte contre les discriminations.

Les discriminations liées à l'origine ou à la religion, réelles ou supposées, qu'elles soient intentionnelles ou non, si elles peuvent être nourries de stéréotypes racistes parfois mobilisés inconsciemment, ne relèvent pas nécessairement d'idéologies racistes.

En revanche, les dossiers de harcèlement moral fondés sur l'origine ou la religion, réelles ou supposées, que le Défenseur des droits a pu traiter, font apparaître des comportements, propos ou courriels explicitement racistes, antisémites ou islamophobes.

Comment intervient le Défenseur des droits

Le Défenseur des droits peut être saisi par toute personne de la situation dont elle s'estime victime. Il peut également être saisi par une association, un syndicat ou un parlementaire. Il est compétent pour instruire les dossiers de discriminations qui lui sont soumis. Dans ce contexte, il peut demander toute information sur tout support et interroger toute personne ou procéder à des vérifications sur place au sujet des faits dont il est saisi.

Il peut procéder par voie de règlement amiable, recommandation, ou présenter des observations devant toutes les juridictions.

Dans le cadre des instructions de dossiers dont il est saisi en matière de discriminations, le Défenseur des droits applique l'aménagement de la charge de la preuve.

À noter : pour tenir compte du caractère asymétrique de la relation entre l'auteur·e d'une discrimination et la personne discriminée dans l'accès aux informations nécessaires à l'identification des discriminations, le régime de la charge de la preuve est aménagé devant les juridictions administratives et civiles :

- La personne qui pense faire l'objet d'une discrimination doit présenter au juge des faits qui permettent d'en présumer l'existence. Des éléments de preuve tels que des courriels, témoignages, etc. peuvent être collectés. La victime peut, dans certains cas, effectuer elle-même un test de situation (« *testing* »), dans le but de prouver la discrimination. Par ailleurs, si la personne saisit le Défenseur des droits, il peut, en vertu de ses pouvoirs d'enquête, réunir des éléments de preuve dont le mis en cause serait en possession.
- Il appartient ensuite à l'employeur de prouver que la mesure, ou l'acte en cause, est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Ainsi, les juges administratifs, à l'instar des juges prud'homaux, s'intéressent aux effets de la mesure indépendamment de l'intention de l'auteur·e.

Cet aménagement de la charge de la preuve ne s'applique pas devant les juridictions pénales, où l'intention de l'auteur·e constitue un élément nécessaire à la caractérisation du délit de discrimination.

Les recours externes

D'après les personnes interrogées, la sollicitation de voies de recours externes à l'organisation (telles que le recours aux associations ou au Défenseur des droits, le dépôt de plainte ou encore le lancement d'une procédure au conseil des prud'hommes) a souvent lieu lorsque les recours internes n'ont pas abouti ou n'ont pas donné les résultats escomptés par la victime.



« Les personnes nous appellent, elles ont des problématiques de racisme au travail, par exemple, le plus souvent des collègues qui tiennent des propos racistes, soit à leur encontre, soit de manière générale, ils en font part à leur supérieur hiérarchique ou plus haut, et il n'y a aucune mesure qui est prise. Ou alors, la mesure prise ne leur paraît toujours pas suffisante au regard des propos tenus. Eux, ils attendent souvent une sanction radicale, un renvoi, etc. » – Jade Rivet, responsable de permanence juridique associative

Les trois personnes responsables des permanences juridiques d'associations que nous avons rencontrées déclarent que les cas de racisme et de discrimination raciale au travail constituent une grande partie de leur activité. Par ailleurs, l'une d'entre elles indique que la moitié des dossiers traités par l'association sur les thématiques du racisme et/ou de discrimination raciale concernent des cas survenus sur le lieu de travail. Les responsables des permanences juridiques des trois associations rencontrées déclarent être convaincu·e·s que le manque de résolution en interne pousse certaines victimes à s'adresser à des recours « externes ». Le « manque de réaction de la hiérarchie » alertée par une victime est ainsi à l'origine de nombreux cas traités, selon elles et eux.

Les obstacles à une résolution en externe

Les recours auprès d'acteurs et d'actrices extérieures à l'organisation telles que les associations ou le Défenseur des droits sont souvent synonymes pour les victimes de « retour à l'interne ». En effet, les procédures telles que la « médiation » ou la « résolution amiable » sont jugées plus favorables pour les victimes. Les acteurs et actrices spécialisées dans la défense des victimes signalent tous et toutes la lenteur de la justice, les résultats souvent décevants pour les victimes, ainsi que l'« épreuve » que constitue pour elles un long parcours judiciaire, au civil comme au pénal. Ainsi, ils et elles expliquent aux victimes les recours possibles, mais également quelles sont leurs « chances » de gagner et d'obtenir réparation.



« Notre rôle, c'est de leur expliquer [aux victimes] tout ce qu'elles peuvent faire. Mais leur dire aussi ce qu'on ferait à leur place tout en leur laissant le choix, bien entendu. Mais de leur dire : "très bien, vous voulez déposer plainte, vous voulez qu'ils payent, vous voulez qu'ils en bavent, OK ! On comprend, mais, s'il y a une alternative, réfléchissez-y bien, parce que, les procédures judiciaires, c'est énormément de temps, d'énergie, d'argent. Potentiellement, des déceptions". » – Solène Breuil, responsable de permanence juridique, association

« La solution juridique n'est pas toujours adaptée. Très honnêtement, quand des personnes m'appellent pour des problématiques de travail, c'est très rare que tout de suite ça aboutisse à "allez porter plainte". En général, je conseille rarement aux personnes d'aller porter plainte tout de suite, aussi parce que les personnes qui nous contactent n'ont pas forcément envie de perdre leur travail. Elles espèrent d'abord que la situation s'apaise et qu'elles puissent trouver des solutions à l'amiable. Et je leur conseille [...] d'aller voir un syndicat, un représentant du personnel, d'en informer leur employeur par écrit, d'aller à la médecine du travail, d'appeler l'Inspection du travail, d'appeler le Défenseur des droits... J'essaie déjà de voir comment ils peuvent régler le problème en interne, tout en les accompagnant pendant, parfois, des mois et des mois. » – Jade Rivet, responsable de permanence juridique, association

« L'intérêt de la victime » et sa « volonté » sont placés au centre de l'éthique des acteurs et des actrices chargées de la défense des victimes. Cet objectif premier de défense des « intérêts de la victime » conduit souvent ces acteurs et actrices externes à conseiller d'éviter la judiciarisation des recours – quitte à réduire la publicisation de la situation – pour favoriser un dénouement rapide et satisfaisant pour la victime. Ainsi, une responsable de permanence juridique associative et une bénévole expliquent être favorables au traitement en interne de situations de racisme ou de discrimination raciale « du moment que la victime obtient réparation et justice ». Elles utilisent, pour appuyer ceci, des arguments « pro-victimes », et soulignent « l'encombrement de la justice ». La résolution de conflits professionnels fondés sur du racisme ou de la discrimination raciale est alors renvoyée aux organisations concernées.

Finalement, les intermédiaires du droit – c'est-à-dire ici aussi bien les cellules d'écoute et de traitement des réclamations internes que les recours externes

tels que le Défenseur des droits ou les associations de soutien de victimes – adoptent les mêmes démarches privilégiant un règlement local. Les situations de racisme et de discrimination raciale sont alors traitées en dehors des circuits judiciaires et médiatiques, ce qui renforce une fois de plus leur « invisibilisation »⁶⁹.

Toutefois, il arrive que les recours judiciaires et les risques d'image associés à ces recours soient utilisés, par les acteurs et les actrices externes, comme levier, afin d'augmenter les chances de règlements amiables dans l'organisation.

Le risque de scandale, une variable de négociation

Comme le précise la sociologue Laure Bereni, spécialiste de ces questions, le droit non discriminatoire ne s'est pas accompagné « *d'une réelle menace de contentieux pour les organisations, à part quelques cas très médiatisés* »⁷⁰. Les poursuites judiciaires relatives aux cas de racisme et de discrimination raciale dans le monde du travail sont rares. Pourtant, elles constituent un risque important en termes d'image, ainsi qu'un risque financier pour les organisations.

Un responsable d'une cellule interne interrogé explique que les erreurs de qualification de situations discriminatoires ou la mauvaise gestion de certains cas ont parfois conduit à des condamnations.



« C'est arrivé que [l'organisation] soit condamnée, alors qu'en interne, on avait considéré qu'il n'y avait pas de sujet. Alors, pas pour des enquêtes que nous avons conduites. Plutôt pour des choses qui se sont passées en dehors de [ma cellule]. » – André Dauchel, responsable de cellule d'écoute et de traitement des réclamations

Ces cas évoqués par André Dauchel ont abouti à des procès mettant à mal l'image de l'organisation. Lorsque les procédures impliquent des recours extérieurs à ceux prévus par l'organisation, c'est le service juridique qui prend le relais dans le traitement du cas. La défense de ses droits de manière formelle et potentiellement visible par la victime est synonyme d'attaque des « intérêts de

^{69.} L'absence de visibilité des cas de discrimination allant jusqu'au « contentieux » est analysée par Laure Bereni comme un fait « frappant », plus de dix ans après l'émergence du droit non discriminatoire. Laure Bereni, « Le discours de la diversité en entreprise », *op. cit.*, p. 16.

^{70.} *Ibid.*

l'entreprise ». Le responsable de cellule interne explique que les « jugements » pour discrimination raciale apportent du « buzz » et de la « publicité » dommageables pour l'organisation. Le service juridique de l'organisation précise que la direction a déjà préféré, dans des cas de discrimination portés devant les tribunaux et mettant à mal l'image de l'organisation, renoncer à faire appel des décisions, afin de stopper le feuilleton médiatique autour de ces affaires. Estimant que le prix payé en termes d'image avait déjà été assez lourd, la direction a ainsi placé comme priorité son image avant les recommandations du service juridique, pourtant sûr de gagner le recours en appel.

De même, dans une autre organisation étudiée, Emmanuelle Poncet explique que certaines situations – notamment lorsqu'elles sont médiatisées – entraînent de vrais actes managériaux. Elle évoque une situation de discrimination « filmée par un journaliste » et ayant donné lieu à des sanctions de la part de la direction de l'organisation :



« La marque a été vue. Le salarié en question a été viré du jour au lendemain. [...] Pour le coup, ça a vraiment montré l'exemplarité, de dire : "on ne rigole plus". Ce n'est pas : "on s'engage, on s'engage, on s'engage". C'est "on s'engage et on agit. Aujourd'hui, l'image que vous renvoyez [de l'organisation], de son activité, et de l'exemplarité de son service de recrutement est mise à mal par une personne qui a été filmée par un journaliste". [...] Sans journaliste, est-ce que l'action aurait été aussi rapide ? Là, c'est passé le soir, le lendemain le salarié était licencié. » – Emmanuelle Poncet, responsable de cellule interne

« L'image de l'organisation » et ses « intérêts » apparaissent donc ici comme le critère clef pris en compte par les directions des organisations concernées. Le risque de scandale et de médiatisation devient alors un levier pour certains acteurs et actrices, en particulier associatifs, afin de favoriser le traitement de cas à l'amiable. Ce levier est utilisé à des fins stratégiques par les intermédiaires du droit indépendants, lors de leurs contacts avec les organisations visées. Comme nous l'avons vu précédemment, si ces acteurs et ces actrices ne croient pas en l'efficacité de la justice française pour traiter ces situations, ils et elles peuvent utiliser la crainte d'une procédure judiciaire et de ses conséquences médiatiques pour contraindre l'organisation concernée à négocier avec la victime.



« Parfois, on s'autorise à adresser un courrier à une entreprise en disant : "nous avons été saisis par un ou certains de vos salariés. Il y aurait tel, tel et tel problème au sein de votre service. Il semblerait que vous ayez été saisis d'ores et déjà par vos salariés. Merci de nous indiquer ce que vous comptez mettre en place comme éventuelle mesure, ou sanction." » – Solène Breuil, responsable de permanence juridique, association

« [Évoquant les courriers envoyés aux directions d'organisations] la petite menace de faire un communiqué [de presse] aussi, parce qu'il y a beaucoup de grosses entreprises qui n'ont pas du tout envie d'une mauvaise publicité. Donc ça peut être intéressant. On va jouer là-dessus. » – Ninon Le Corre, responsable de permanence juridique, association

Le choix d'envoyer une telle lettre de mise en garde à une organisation, afin de faire avancer un cas, est un risque calculé et utilisé avec parcimonie. Cet acte est destiné à faire craindre à l'organisation l'émergence d'une procédure judiciaire et/ou de sorties dans la presse mettant à mal son image, et ainsi à favoriser ou accélérer un traitement à l'amiable.

Les affaires médiatisées : des moments de crise qui font évoluer les organisations

Les scandales médiatiques provoquent, quand ils émergent, des réactions concrètes et rapides de la part des organisations incriminées. C'est généralement lors de « scandales médiatiques » de cette sorte que des actions concrètes sont prises, qu'il s'agisse de sanctions rapides et exemplaires, de créations de dispositifs d'audit spécifiquement sur ce sujet, ou encore de créations de formations obligatoires. Par conséquent, ces affaires médiatiques constituent des « fenêtres de tir » pour les responsables diversité, les personnes chargées de la non-discrimination, ainsi que les consultant·e·s sur ces questions qui « s'appuient dessus » pour renforcer leurs actions sur ces thèmes. Deux consultants dans le domaine de la diversité et de la non-discrimination indiquent ainsi qu'une part non négligeable des sollicitations qu'ils reçoivent résulte d'affaires de racisme sorties dans les médias. Ils peuvent ainsi être contactés par des organisations en cas d'urgence, afin d'opérer un « contre-feu ».

Les risques de scandale médiatique associés à ce type de situations sont relativement peu élevés. Toutefois, des cas rendus visibles par les médias émergent parfois, créant un risque d'image pour les organisations concernées. À plusieurs reprises, le Défenseur des droits, Jacques Toubon, s'est exprimé pour relativiser les conséquences négatives d'une telle médiatisation pour les organisations concernées, et pour tenter de convaincre les directions d'assumer les situations discriminatoires qu'elles détectent et d'en faire un levier d'action plutôt qu'un motif de « honte »⁷¹. Avec ces déclarations, il essaie de résorber l'écart existant entre les intérêts de l'organisation et le respect des droits des salarié·e·s.

⁷¹. Intervention publique de Jacques Toubon, lors de l'événement « les dix ans de l'AFMD », 7 décembre 2018.

Ce qu'en dit le Défenseur des droits

Des actions pour améliorer la connaissance, le respect et l'accès aux droits en matière de discrimination

Afin de disposer de connaissances sur l'ensemble des situations qui relèvent de ses champs de compétences (discriminations, droits de l'enfant, déontologie des forces de sécurité, relations avec les services publics), le Défenseur des droits a lancé, en 2016, une grande enquête « Accès aux droits » auprès de 5 117 personnes.

Dans le domaine de l'emploi, l'enquête « Accès aux droits » révèle ainsi qu'un actif sur trois déclare avoir fait l'objet de discrimination, au travail et/ou lors d'une recherche d'emploi au cours des cinq dernières années⁷². Parmi les différentes expériences de discriminations rapportées, 7,6 % ont trait à l'origine. Ce critère de discrimination constitue le troisième critère cité, derrière l'âge (15,3 %) et le sexe (14,6 %).

Si ces expériences ne renvoient pas toutes à des discriminations qui pourraient être reconnues en droit, elles révèlent cependant des situations qui pourraient donner lieu à des demandes d'information ou à des recours internes au sein des organisations, ou, le cas échéant, auprès du Défenseur des droits. À cet égard, les premiers résultats de l'enquête « Accès au droit » révèlent des taux de non-recours particulièrement élevés, notamment pour des situations de discrimination à l'embauche : moins d'une personne sur dix déclare avoir engagé des démarches pour faire reconnaître ses droits.

L'enquête « Accès aux droits » confirme ce qui avait été mis en évidence par d'autres études : peu de personnes saisissent le Défenseur des droits comparativement au nombre de personnes confrontées à des discriminations fondées sur l'origine en France. Pour cette raison, le Défenseur des droits, au-delà de sa mission de protection des personnes, poursuit des actions de promotion de l'égalité, afin d'améliorer l'accès au droit des victimes de discrimination.

Pour mettre en œuvre ce travail de prévention, d'information, de pédagogie et d'accès aux droits, il s'est engagé sur le terrain de la lutte contre le « racisme », partant du constat qu'il s'agissait d'une notion qui – dans l'esprit du grand public, mais également dans celui de nombreux acteurs et actrices du champ de l'entreprise peu formées à la technicité des différents cadres du droit – recouvre indistinctement les propos, comportements, violences et discriminations illégitimes liés à l'origine.

Le Défenseur des droits a donc lancé, en septembre 2015, la *Mobilisation Egalité contre racisme*, qui constitue aujourd'hui un dispositif de promotion et d'accès aux droits du Défenseur des droits sur le sujet.

La *Mobilisation Egalité contre racisme* est un projet partenarial qui s'appuie sur le site www.egalitecontreracisme.fr.

Le site [egalitecontreracisme.fr](http://www.egalitecontreracisme.fr) favorise l'accès aux droits et à l'information pour agir et se défendre contre le racisme, mais également signaler des contenus racistes, que cela soit en entreprise, dans l'espace public, sur les réseaux sociaux, etc.

Il reprend de façon accessible et intuitive l'ensemble du droit relevant du discours et des pratiques racistes, xénophobes, antisémites et islamophobes. Il contribue à faire comprendre au public les frontières juridiques qui existent au sein même de ce qui est considéré comme du « racisme » entre les propos racistes en ligne ou non, les discriminations et le harcèlement à caractère raciste, les violences.

Ce site fonctionne à la fois comme :

- un centre de ressources, en ce qu'il livre des informations très complètes sur le cadre juridique et les recours pour chaque situation rencontrée ;
- un outil d'accès aux droits, puisqu'il oriente les publics vers les interlocuteurs et interlocutrices ou solutions les plus adaptées à leur situation en évitant les confusions entre propos et discriminations notamment ;
- un outil de formation en ligne, car il vient clarifier les cadres juridiques applicables en les illustrant à partir de cas pratiques.

⁷². 10e baromètre DDD/OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi (février 2017).

Partie 4

Des préconisations pour agir contre le racisme et la discrimination raciale

Oser

Le sujet du racisme et de la discrimination raciale est à l'origine des premières politiques diversité en entreprise. Pourtant, aujourd'hui, ce sujet est peu pensé par les organisations – y compris les plus engagées.

Choisir de consacrer un axe stratégique de la politique diversité au racisme et à la discrimination raciale serait un geste fort de la part des organisations. Les démarches mises en place, les actions conduites et les outils produits par ces organisations sur d'autres thématiques (égalité femmes-hommes, handicap...) sont autant de ressources sur lesquelles construire une politique de lutte contre le racisme et la discrimination raciale audacieuse, solide et efficace. Cet axe de la politique diversité dédié au racisme et à la discrimination raciale viserait, comme pour les autres thématiques traitées, à favoriser un management irréprochable, à clarifier les processus RH (critères de recrutement, accès à la formation, rémunération, mutations...) au regard du critère ethno-racial en se fondant sur des outils et des pratiques factuels, incluant une traçabilité des décisions. Cet axe de la politique diversité gagnerait à être construit avec et porté par les représentant·e·s du personnel.

Certain·e·s responsables diversité déclarent aborder le critère ethno-racial en menant des actions, directement ou par le biais de partenariats, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), ou en travaillant sur la théma-

tique de la religion ou de la laïcité. Or, les actions en direction des QVP et du « fait religieux en entreprise » ne répondent que partiellement et indirectement à la problématique du racisme et de la discrimination raciale dans les organisations.

En effet, par exemple, les actions conduites sur le fait religieux le sont bien souvent pour clarifier quelles demandes ou quels comportements potentiellement religieux ont leur place ou non dans l'entreprise. Toutefois, il serait souhaitable que ces actions visent également à dénoncer et lutter contre les actes islamophobes et antisémites, dont on a vu qu'ils sont fréquemment assimilés, par les personnes que nous avons interrogées, à du racisme. De la même façon, favoriser le recrutement dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV) ou chercher à attirer des talents originaires d'autres pays participe certainement à varier les profils des membres des collectifs de travail. Toutefois, sans une politique claire et solide en matière de lutte contre le racisme et la discrimination raciale, ces nouvelles recrues pourraient être victimes de propos ou de comportements qui les conduiraient à quitter l'organisation.

Mesurer

L'un des premiers enseignements des échanges qui ont eu lieu entre les participant·e·s du groupe de travail est l'absence de données factuelles sur l'existence (ou non) du racisme ou de la discrimination raciale dans les organisations. Rappelons ici, comme nous l'avons vu tout au long de cet ouvrage, que le faible nombre de cas qui remontent via les canaux officiels des organisations (cellules, services diversité, services juridiques, syndicats, etc.) ne reflète pas forcément la réalité vécue sur le terrain. Le nombre de cas traités par les dispositifs prévus à cet effet ne saurait être un élément de mesure fiable. Pour cette raison, il est impératif de se doter d'outils de mesure quantitatifs et qualitatifs dédiés spécifiquement à la question du racisme et de la discrimination raciale.

La difficulté à « compter », c'est-à-dire à produire des statistiques internes sur la présence de personnes racisées et sur leur évolution de carrière dans l'organisation, est un argument souvent avancé pour expliquer le peu d'actions conduites spécifiquement sur le critère ethno-racial dans le monde du travail. Comme nous l'avons précisé dans le guide intitulé « Discriminations liées à l'origine : prévenir

et agir dans le monde du travail », paru en décembre 2016⁷³, établir un diagnostic sur ces questions est possible, tout en respectant des règles strictes. D'une part, il est ainsi possible de conduire des études fondées sur la consonance des prénoms des salarié·e·s, sur leur nationalité ou sur leur lieu de naissance, afin d'établir un état des lieux. Conduire ce type d'étude permet de révéler les difficultés dont les personnes racisées sont susceptibles d'être victimes, aussi bien lors de leur recrutement que tout au long de leur carrière dans l'organisation. D'autre part, faire réaliser des *testings* sollicités orientés sur ce critère permet également de mesurer les discriminations lors du recrutement (de salarié·e·s comme de stagiaires), sur la base de candidatures fictives⁷⁴.

Enfin, il est aussi nécessaire de s'intéresser au sentiment de discrimination des salarié·e·s en lien avec leur appartenance réelle ou supposée à un groupe ethno-racial. Mesurer les ressentis, les opinions et les perceptions est tout aussi important que de mesurer les discriminations réelles, car « *ce sont bien les ressentis, même s'ils sont inexacts, qui guident le plus souvent les opinions et les actes* »⁷⁵. Un collaborateur ou une collaboratrice qui aura le sentiment d'être victime de discrimination sera aussi mal à l'aise, se sentira aussi peu respecté·e, aura autant envie de quitter le collectif de travail, qu'une personne réellement victime de discrimination raciale. Inclure, dans le baromètre annuel de l'entreprise, des questions portant sur le sentiment de discrimination en raison de l'origine (réelle ou supposée) permet d'évaluer la nécessité de traiter ce sujet parmi les priorités de la politique diversité de l'organisation – avant qu'une situation problématique ne se déclare. Par ailleurs, les résultats recueillis via ces différents instruments de mesure sont autant d'arguments à donner à entendre aux directions d'organisations pour justifier la mise en place d'outils et de process permettant de prévenir les risques juridiques et les risques d'image en lien avec ce critère.

73. AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016. Voir également : ENAR, *Equality Data Collection in Employment and the Workplace*, décembre 2014, disponible sur : http://www.enar-eu.org/IMG/pdf/equalwork_2015_final_web.pdf (consulté le 27 juillet 2018).

74. AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, op. cit., p. 25-43.

75. Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018, p. 36.

Former

Une fois le diagnostic effectué et, par conséquent, la situation de l'organisation établie au regard de la question du racisme et de la discrimination raciale (réelle ou ressentie), il est possible de mettre en place un ou plusieurs dispositifs de sensibilisation et/ou de formation ciblés, et ainsi de réduire les risques de survenance de situations problématiques, voire illégales.

Actuellement, les formations dispensées en entreprise portent sur la lutte contre les discriminations, le management de la diversité, la déconstruction des stéréotypes ou le *leadership* inclusif. Rares sont celles qui abordent spécifiquement la question du racisme et/ou de la discrimination raciale. Or, comme nous l'avons vu, la notion de racisme fait l'objet d'interprétations variées.

Les modules de formation et/ou de sensibilisation gagnent à s'appuyer sur les données factuelles recueillies en amont via un baromètre interne, un *auto-testing* ou des suivis de cohortes, car le propos est ainsi situé, contextualisé. Les participant·e·s apprennent que l'organisation pour laquelle ils et elles travaillent se préoccupe de ces questions. Ils et elles comprennent les limites des propos et comportements acceptables dans l'organisation, concernant les blagues, par exemple, ainsi que la procédure à suivre en cas de situation problématique.

Clarifier les termes employés, sortir de l'euphémisation, préciser les situations concernées, faire savoir quelle est la position de l'organisation face à des propos ou des comportements racistes permet ensuite d'aborder ces sujets parfois délicats. Des échanges entre participant·e·s permettront peut-être à certain·e·s salarié·e·s de faire connaître leur gêne face à des situations vécues collectivement.

Afin d'aborder la question du racisme inconscient et de ne pas laisser les salarié·e·s imaginer que le racisme idéologique est le seul risque dans l'organisation, il est souhaitable d'inclure, dans le module de formation, la réalisation des tests d'associations implicites élaborés par Harvard, qui permet de rendre visible le fait que chacun tend à mobiliser inconsciemment des stéréotypes (notamment) racistes⁷⁶.

Enfin, la sensibilisation des salarié·e·s au racisme et à la discrimination raciale peut faire l'objet de campagnes d'affichage⁷⁷, d'ateliers ou encore de modules d'e-learning.

Réagir aux « blagues » racistes

Pendant les discussions du groupe de travail et au cours des entretiens, le sujet des « blagues » racistes a très souvent été décrit comme particulièrement délicat à traiter. Parce que la question de la réaction adéquate a été posée à de multiples reprises, nous choisissons d'y consacrer quelques préconisations spécifiques – qui ne doivent en aucun cas laisser penser que les autres manifestations de racisme et de discrimination raciale ne doivent pas faire l'objet de réactions tout aussi systématiques et immédiates.

Les responsables associatifs, les représentant·e·s du Défenseur des droits, les consultant·e·s spécialisé·e·s dans la lutte contre les discriminations et certain·e·s responsables diversité que nous avons interrogé·e·s s'accordent sur le fait qu'une « blague » qui blesse un·e salarié·e n'est plus une blague. La question n'est pas de savoir si cette « blague » est drôle ou si elle est « raciste », mais uniquement si un collaborateur ou une collaboratrice a été heurté·e par cette « blague » et/ou s'il en résulte un malaise au sein du collectif de travail.



« Avec la même blague, vous pouvez remplir un Zénith ou créer un cas de harcèlement discriminatoire, dans deux contextes différents. Donc, il n'y a pas de règles uniformes. Par contre, il y a une règle très simple, c'est de clarifier les choses et de verbaliser les choses. On ne fait pas une blague sur l'origine de quelqu'un qu'on ne connaît pas comme ça, de but en blanc, sans qu'il y ait un minimum de connaissance réciproque et sans avoir formalisé le fait que, si la blague ne plaît pas, surtout, il faut le dire ; en tout cas, créer un climat de confiance qui fait que si ça gêne, c'est dit, et sincèrement. [...] S'il y a malaise, c'est que ce n'est pas formalisé, et, dans le doute, s'il y a des preuves comme quoi il y a des propos qui peuvent être mal pris – et la victime a le droit que ça soit mal pris –, l'employeur sanctionne. Voilà, c'est ça, la règle. »
– Laurent Savart, cabinet de conseil

⁷⁶. Voir : <https://implicit.harvard.edu/implicit/france/> (consulté le 20 juin 2018).

⁷⁷. Aude SEURRAT, Communiquer sur la diversité ?, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Quelle que soit la situation, il est toujours utile de réagir, afin de ne jamais laisser penser que ce type de « blagues » est toléré. Une personne visée par une blague ou un·e collègue qui en est témoin doit alerter ses supérieur·e·s. La parole des victimes et des témoins doit systématiquement être le point de départ d'une réaction du ou de la manager. Le ou la manager d'une équipe se doit de prendre la parole pour rappeler le cadre juridique, le dispositif disciplinaire et les règles de vie collective de l'organisation, soit immédiatement, soit à l'occasion d'une réunion d'équipe. Il ou elle doit expliquer quelles sont les conséquences de tels propos sur les personnes visées (démotivation, exclusion du collectif, violence, etc.).

Le ou la manager qui apprend qu'une « blague » raciste a été prononcée au sein de son équipe doit s'interroger sur la récurrence de tels propos. Il ou elle doit être attentif aux signaux faibles : ambiance générale, cohésion de l'équipe, changements de comportements de certain·e·s membres de l'équipe, dits et non dits, etc. Attention, des gestes et propos déplacés peuvent rapidement constituer des atteintes illégales. Enfin, il ou elle doit s'assurer que les personnes qui ont signalé les propos ou comportements racistes ne fassent pas l'objet de représailles.

De nouveau, s'il n'est question ici que de réagir aux « blagues », il est évident qu'il est nécessaire de réagir à tout type de situations problématiques (telles que les insultes, le harcèlement, les actes de violence, etc.), d'assurer les victimes (potentielles) de son soutien, et de ne pas laisser s'installer des pratiques routinières racistes et/ou discriminatoires.

Sanctionner

Comme le montrent les témoignages que nous avons recueillis dans le cadre de cette recherche, les principales demandes des victimes de racisme ou de discrimination raciale concernent la reconnaissance du préjudice subi, la rectification de la situation qui en résulte et la sanction du ou des mis·e·s en cause.

La question de la sanction est un sujet sensible et difficile à appréhender : quand sanctionner ? Pour quels agissements ? De quelle façon ? Les managers, souvent en première ligne, ne sont pas toujours au clair sur les réponses à apporter à ces questions.

S'il est difficile de préconiser une marche à suivre qui s'appliquerait pour toutes les organisations, dans tous les secteurs d'activité, quelle que soit la structuration de leur collectif de travail, nous pouvons ici lancer quelques pistes de réflexion.

En premier lieu, toute sanction doit être prise au regard des circonstances. Par conséquent, la première étape peut consister en une analyse fine de la situation rapportée, incluant le témoignage de membres du collectif de travail concerné. Il est essentiel de tracer, par écrit, toutes les décisions et actions prises pour traiter le signalement. Assurer ce suivi permettra, si nécessaire, de transmettre des informations claires et circonstanciées aux échelons supérieurs, ainsi qu'aux protagonistes de la situation traitée.

Deuxièmement, les agissements considérés doivent être qualifiés juridiquement : s'agit-il de harcèlement discriminatoire ? De propos à caractère raciste ? De comportements « déplacés » ? Pour ce faire, le ou la manager doit pouvoir identifier et faire appel à un collaborateur ou une collaboratrice du service juridique, qui l'aidera à évaluer la gravité des faits – ce qui suppose la formation adéquate d'au moins une personne de référence au sein de ce service.

Troisièmement, la sanction doit être « proportionnelle » à la gravité de la situation – ce qui laisse une large place à l'interprétation. Outre la caractérisation légale des faits, plusieurs éléments peuvent être considérés pour déterminer des actions à conduire à la suite de l'émergence d'une situation de ce type : le ressenti de la victime, l'expression de regrets (ou non) de la part du ou de la mis·e en cause, le fait qu'il s'agisse ou non d'une récidive, l'altération de l'ambiance du collectif de travail à la suite d'agissements considérés, etc.

Les propos et les comportements déplacés qui ne sont pas interdits par la loi mais qui provoquent des conflits ou un malaise dans le collectif de travail doivent faire l'objet de sanctions. Il est impératif de ne pas laisser passer une première « blague » ou un premier comportement raciste si l'on veut affirmer la position ferme de l'organisation sur ces questions. Les sanctions, dans ces cas non punissables par la loi, ne prennent pas forcément une forme disciplinaire. Il peut s'agir d'excuses présentées par le ou la mis·e en cause à la victime, d'un rappel de la loi par écrit ou d'un rappel à l'ordre collectif concernant les règles de vie collective de l'organisation (qui devront être corrigées si elles se révèlent insuffisantes).

Le racisme et la discrimination raciale au travail

Les propos et les comportements interdits par la loi doivent être sanctionnés de façon officielle. Dans ce cas, il est utile, pour le ou la manager, de faire appel à un·e responsable des ressources humaines, du service juridique, du service diversité ou de la cellule d'écoute et de traitement des réclamations, qui pourra l'épauler tout au long de la procédure. Ce binôme pourra se référer au référentiel de sanction élaboré par l'organisation, et tâchera de choisir une sanction à la hauteur des agissements considérés.

Enfin, une attention particulière et un soutien doivent être accordés aux victimes et aux personnes qui témoignent, afin de s'assurer qu'elles ne fassent pas l'objet de représailles, que ce soit au sein de leur collectif de travail, dans leur évaluation, dans leur évolution de carrière, etc.

Conclusion

En dépit des efforts entrepris ces dernières années, le monde du travail n'est toujours pas épargné par les manifestations de racisme et de discrimination raciale qui touchent la société française. Et pourtant, aujourd'hui encore, très peu d'organisations, même engagées en faveur de la promotion de l'égalité et du management de la diversité, ont mis en place des plans d'action visant spécifiquement ces phénomènes. Les politiques de diversité éludent trop fréquemment la question du racisme et des discriminations raciales, pour se concentrer sur la place des femmes dans l'entreprise ou intervenir sur le handicap. S'il ne s'agit évidemment pas de mettre les motifs de discrimination en compétition, force est de reconnaître qu'il est beaucoup plus difficile et plus rare d'agir contre le racisme et les discriminations raciales, comme en témoigne l'enquête présentée dans ce rapport.

À cela, une raison centrale : le manque de visibilité des situations de racisme et de discrimination raciale vécues au quotidien dans le monde du travail. Non seulement, un très faible nombre de victimes ose signaler ces situations, mais le mode de gestion de ces signalements, dans les organisations comme à l'externe, favorise leur « invisibilisation ». Cette invisibilité découle du flottement dans les définitions du racisme, mais plus encore de l'impossibilité d'identifier ses potentielles victimes. Or, c'est en s'appuyant sur le constat du « peu de remontées » sur le sujet que les directions des organisations renoncent à s'emparer pleinement de cette thématique en interne. Ce cercle vicieux semble, par conséquent, empêcher la mise en œuvre de solutions concrètes pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale dans le monde professionnel.

Pour autant, les constats relevés par les associations et la recherche sont sans ambiguïté : les discriminations raciales s'expriment de façon continue dans les entreprises, de l'embauche à la gestion des carrières, en passant par les relations de travail et les interactions avec la clientèle.

Forte de ces constats, l'AFMD, avec le concours du Défenseur des droits sur les aspects juridiques, a choisi de donner à voir la réalité du racisme et de la discri-

mination raciale au travail en documentant leurs représentations et leurs manifestations lors de différents moments de la vie professionnelle des salarié·e·s. Face à ces manifestations encore insuffisamment répertoriées, c'est le constat des grandes difficultés à gérer les situations de racisme et de discrimination raciale vécues par les salarié·e·s qui interpelle. Les salarié·e·s qui les vivent n'obtiennent que rarement reconnaissance des torts subis, et encore moins réparation. Nous suggérons, sur la base de cette analyse, quelques pistes d'action pour intervenir contre – et, si possible, prévenir – les propos et comportements qui agressent certain·e·s membres des collectifs de travail et les pénalisent fortement dans leur vie professionnelle. Car non seulement les manifestations explicites ou plus feutrées de racisme sont une violence envers les salarié·e·s racismé·e·s, mais elles constituent autant de risques juridiques et d'image pour les entreprises dans lesquelles elles surviennent. Oser, mesurer, former, réagir et sanctionner sont les piliers de cette démarche.

Annexe

Tableau des enquête·e·s

PSEUDONYME	FONCTION	SEXÉ	ÂGE	DURÉE DE L'ENTRETIEN
Farid Boudjaoui	Responsable diversité	H	63 ans	45 min
Nadège Brossard	Responsable diversité	F	NR	45 min
Céline Durand	Responsable diversité	F	41 ans	1 h
Élisabeth Legrand	Responsable diversité	F	48 ans	1 h 30
Patricia Prevelle	Responsable diversité	F	51 ans	15 min
Alice Baud	Cheffe de projet diversité	F	41 ans	1 h
Bilal Ben Jelloun	Chef de projet diversité	M	30 ans	55 min
Esther Dubuis	Cheffe de projet diversité	F	44 ans	1 h
Inès Kadri	Cheffe de projet diversité	F	27 ans	1 h 15
Mariem Zarouk	Cheffe de projet diversité	F	39 ans	1 h 30
Philippe Gaillard	Directeur RSE	M	55 ans	1 h 10
André Dauchel	Responsable de cellule d'écoute et de traitement interne	M	61 ans	1 h

Emmanuelle Poncet	Responsable de cellule d'écoute et de traitement interne	F	45 ans	1 h 45
Barbara Thomas	Responsable de cellule d'écoute et de traitement interne	F	44 ans	1 h 30
Richard Debon	Responsable de service juridique	M	54 ans	55 min
Stéphanie Lindon	Juriste	F	29 ans	55 min
Elena Grossard	Responsable RH	F	23 ans	40 min
Gwenaële Léger	Responsable RH	F	31 ans	1 h
Constance Moussounamy	Responsable RH	F	30 ans	40 min
Marta Vidal	Responsable RH	F	45 ans	1 h 15
Nadia Ayyouch	Recruteuse	F	27 ans	1 h 15
Lucas Macé	Recruteur	M	32 ans	1 h 40
Ophélie Vikal	Recruteuse	F	24 ans	1 h 50
Didier Legendre	Élu syndical	M	58 ans	1 h 15
Lilian Palivia	Élu syndical	M	42 ans	1 h 15
Francis Rachet	Élu syndical	M	NR	1 h 15
Patrick Rouffaud	Élu syndical	M	61 ans	50 min
Anis Assal	Chargé de mission	M	22 ans	50 min
Alicia Leclerc	Chargée de mission	F	26 ans	1 h 30
Frédérique Pont	Chargée de mission	F	46 ans	1 h
Fouad Tassil	Chargé de mission	M	37 ans	1 h 30

NR	Représentante du Défenseur des droits	F	42 ans	1 h 40
NR	Représentant du Défenseur des droits	M	NR	1 h
NR	Représentante de la Dilcrah	F	NR	1 h
Olivier Chemla	Consultant	M	54 ans	1 h 30
Antoine Russon	Consultant	M	49 ans	1 h 10
Laurent Savart	Consultant	M	29 ans	3 h 30
Juliette Gros	Représentante d'un syndicat au niveau national	F	28 ans	1 h 25
Dominique Louvant	Représentante d'un syndicat au niveau national	F	54 ans	1 h 15
Solène Breuil	Responsable d'une permanence juridique associative	F	26 ans	2 h 15
Ninon Le Corre	Responsable d'une permanence juridique associative	F	31 ans	2 h 10
Jade Rivet	Responsable d'une permanence juridique associative	F	26 ans	1 h
Claudine Garaut	Bénévole	F	77 ans	2 h 10

*NR = Non renseigné

Bibliographie

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

Philippe **BATAILLE**, *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte, 1997, 266 p.

Cris **BEAUCHEMIN**, Christelle **HAMEL**, et Patrick **SIMON**, *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, INED, Paris, 2010.

Claude **BÉBÉAR**, *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*, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000573/index.shtml>, consulté le 9 juillet 2018.

Laure **BERENI**, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, 22 novembre 2011, n° 23, n° 2, p. 9-19.

Laure **BERENI**, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *Raisons politiques*, 22 octobre 2009, n° 35, n° 3, p. 87-105.

Laure **BERENI** et Alexandre **JAUNAIT**, « Usages de la diversité », *Raisons politiques*, 22 octobre 2009, n° 35, n° 3, p. 5-9.

Laure **BERENI** et Dorothée **PRUD'HOMME**, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, 2017, 136 p.

Clémence **BERSON**, « Testing : la difficulté de l'interprétation de la discrimination à l'embauche », *Revue TRAVAIL et EMPLOI*, n° 135 juillet-septembre 2013.

Eduardo **BONILLA-SILVA**, *Racism without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America*, 3^e éd., Lanham, Rowman & Littlefield Publishers, 2010, 301 p.

Thierry-Marie COURAU (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, avril 2014.

Défenseur des droits, *Accès à l'emploi et discriminations liées aux origines. Résultats de l'appel à témoignages*, 2016.

Anissa DJABI, *Le label Diversité. Un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, 2011, 272 p.

Milena DOYTCHEVA, « *Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit* », *Les cahiers de la LCD*, 21 mars 2018, n° 6, n° 1, p. 13-35.

Milena DOYTCHEVA, *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Peter Lang, 2015.

Milena DOYTCHEVA, « *Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises* », *Sociologies pratiques*, 22 novembre 2011, n° 23, n° 2, p. 57-68.

Milena DOYTCHEVA, « *Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises* », *Raisons politiques*, 22 octobre 2009, n° 35, n° 3, p. 107-123.

François DUBET, Olivier COUSIN, Éric MACÉ, et Sandrine RUI, *Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations*, Seuil, 2013, 238 p.

Mireille EBERHARD et Patrick SIMON, *Expérience et perception des discriminations en Île-de-France*, ORDIF, Paris, 2016.

ENAR, *Equality Data Collection in Employment and the Workplace*, décembre 2014, disponible sur : http://www.enar-eu.org/IMG/pdf/equalatwork_2015_final_web.pdf (consulté le 27 juillet 2018).

Didier FASSIN et Éric FASSIN, *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris, Découverte, 2006.

François FATOUX, Elena MASCOVA, Marc RIVAUT, Iulia SALA, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

Fabrice FORONI, Marie RUAULT, Emmanuel VALAT, « Discrimination à l'embauche selon « l'origine » : que nous apprend le testing auprès de grandes entreprises ? », *DARES Analyse*, n° 76, décembre 2016.

Colette GUILLAUMIN, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard, 2002.

Anousheh KARVAR, Hugues LAGRANGE, Jonathan LAURENCE, Richard OZWALD, Lucile SCHMID, Richard SENGHOR, et Catherine WIHTOL DE WENDEN, « Mesurer les discriminations et promouvoir la diversité : quels outils pour quelles finalités ? Réponses à Yazid Sabeg », *Esprit*, 2009, mai, n° 5, p. 50-76.

Aline LECLERC, « En 2005, trois semaines d'émeutes qui ont ébranlé la France », *Le Monde.fr*, 26 octobre 2015.

Éric MACÉ, « Mesurer les effets de l'ethnoracialisation dans les programmes de télévision : limites et apports de l'approche quantitative de la « diversité » », *Réseaux*, 2009, vol. 157-158, n° 5, p. 233-265.

Mohammed MADOUI et Patrick SIMON, « Le monde du travail à l'épreuve des discriminations », *Sociologies Pratiques*, 2011/2, n° 23, p. 1-7.

Alessio MOTTA, *Discriminations et carrières. Entretiens sur des parcours de noir-e-s et d'arabes*, Paris, L'Harmattan, 2016, 300 p.

Olivier NOËL, 1999, « *Intermédiaires sociaux et entreprises : des coproducteurs de discrimination ?* », *Hommes et Migrations*, n° 1219, p. 12-17.

Pascale PETIT, Emmanuel DUGUET et Yannick L'HORTY, « Discrimination résidentielle et origine ethnique : une étude expérimentale sur les serveurs en Île-de-France », *Économie & prévision*, vol. 206-207, n° 1, 2015, p. 55-69.

Véronique DE RUDDER, Christian POIRET, et François VOURC'H, *L'inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve*, Presses universitaires de France., Paris, 2000.

Mirna SAFI, *Les inégalités ethno-raciales*, Paris, la Découverte, 2013, 128 p.

Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

Patrick SIMON « La République face à la diversité : comment décoloniser les imaginaires ? » dans Blanchard N., Bancel N. et Lemaire S. (éd.) *La fracture coloniale*, Paris, La Découverte, 2005, p. 237-246.

Pierre-André TAGUIEFF, *Dictionnaire historique et critique du racisme*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, 1491 p.

Marie-Anne VALFORT, « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique* 2017/5 (vol. 68), 905 p.

Michel WIEVIORKA, *Le racisme : une introduction*, Paris, La Découverte, 1998, 166 p.

Auteure·s et pilotes



À la suite d'un stage de six mois à l'AFMD en 2016 en tant que chargée d'études et de communication, lors duquel elle avait participé à la conduite et à l'analyse de l'étude « La fonction diversité, enjeux, compétences et trajectoires », **Anaïs Coulon** a effectué une année d'alternance en tant que chargée d'études et assistante RH à l'AFMD. Elle a conduit le terrain de l'étude présentée ici, et participé à l'analyse et à la rédaction de l'ouvrage. Elle a obtenu, cette année, un master « Organisations et management des ressources humaines » à Sciences Po, et soutenu un mémoire de recherche dans le cadre du master de recherche en sociologie de Sciences Po.



Dorothée Prud'homme est la responsable des études de l'AFMD. À ce titre, elle conduit et coordonne des recherches sur les acteurs, les politiques et les organisations défendant la promotion de l'égalité dans le monde professionnel. Elle est, avec Laure Bereni, la coauteure de l'étude « La fonction diversité, enjeux, compétences et trajectoires », publiée en 2017 par l'AFMD. Elle est docteure en science politique, et ses travaux empruntent à la sociologie du travail pour analyser la racialisation, les représentations sociales et les discriminations dans les organisations.



Patrick Simon est sociodémographe, directeur de recherche à l'Institut national d'études démographiques (INED) (Paris, France) dans l'unité de recherche « Migrations internationales et minorités », et chercheur associé au Centre d'études européennes de Sciences Po. Il travaille depuis vingt ans sur les relations interethniques et les discriminations dans les sociétés multiculturelles, sur les classifications statistiques de la diversité ethnoraciale et sur l'immigration approchée sous de multiples aspects : trajectoires sociales des immigré·e·s et de leurs descendant·e·s ; processus de constitution et de reproduction des minorités ethniques et raciales.

Patrick Simon a codirigé, à l'INED, l'enquête « Trajectoires et Origines » sur la diversité des populations en France. Il est responsable du département « intégration et discrimination » de l'Institut des migrations du CNRS, et il est membre de l'Observatoire de la Diversité au CSA. Il enseigne en master de sociologie de l'action publique à Sciences Po. Il est rédacteur en chef de *Sociétés Contemporaines* et membre des comités de rédaction d'*Ethnic and Racial Studies* et *Comparative Migration Studies*.



Diplômée de l'ESSEC, **Catherine Woronoff-Argaud** a commencé sa carrière à la SNCF en 1993 par des postes marketing, pour ensuite alterner des postes de management opérationnel et des postes de direction : commercial, audit... Elle intègre, en 2010, la fonction RH à l'Université SNCF, afin de mettre en place des programmes de développement pour les cadres supérieur-e-s. Depuis janvier 2014, elle est chargée des politiques Diversité et Mixité au sein de la DRH Corporate.

Présentation du groupe de travail

Cet ouvrage repose sur les réflexions produites lors d'un groupe de travail copiloté par :

- **Catherine WORONOFF-ARGAUD**, responsable Politiques Diversité et Mixité de la SNCF ;
- **Patrick SIMON**, directeur de recherche à l'Institut national d'études démographiques (INED).

Le groupe de travail s'est intéressé aux thèmes suivants :

Séance 1 – Un état des lieux du racisme et de la discrimination raciale en entreprise : définitions et enjeux ;

Séance 2 – Relation clientèle, racisme et discrimination raciale : risques, enjeux et pratiques ;

Séance 3 – Recrutement, racisme et discrimination raciale : risques, enjeux et pratiques ;

Séance 4 – Vie quotidienne en entreprise, racisme et discrimination raciale : risques, enjeux et pratiques ;

Séance 5 – Gestion de carrière, racisme et discrimination raciale : risques, enjeux et pratiques ;

Séance 6 – Que faire ? Créer un climat propice à l'expression et à la prise de conscience, identifier et gérer les situations ;

Séance 7 – Que faire ? Animer une politique de lutte contre racisme et la discrimination raciale, impliquer et coordonner les acteurs ;

Séance 8 – Bilan : quels outils, quel positionnement de l'entreprise face au racisme.

Les discussions qui se sont tenues durant ce groupe de travail ont bénéficié de l'expertise de treize intervenant·e·s :

- **Étienne ALLAIS**, formateur, fondateur d'Entre-autre ;
- **Césa BIBI**, candidate soutenue par Mozaïk RH ;

- **Fabrice FORONI**, responsable d'études, ISM Corum ;
- **Élodie GENETRE**, responsable Emploi Parrainage, AFIP ;
- **Grégory GIRAUDO-BAUJEU**, docteur en sociologie, Université Lumière Lyon 2 ;
- **François HENNEUSE**, formateur au sein d'Unia (institution publique indépendante belge luttant contre les discriminations et pour l'égalité des chances) ;
- **Bérénice JOND**, secrétaire confédérale – Service Économie et société, CFDT ;
- **Mariam KHATTAB**, responsable pôle Recrutement et conseil RH, Mozaïk RH ;
- **Slimane LAOUFI**, chef du pôle « Emploi privé », Défenseur des droits ;
- **Clémence LÉVESQUE**, chargée de mission « Emploi privé », Défenseur des droits ;
- **Max MAMOU**, avocat à la Cour et fondateur d'Allodiscrim ;
- **Alessio MOTTA**, doctorant CESSP-CRPS, Université Paris 1 ;
- **Marwan MUHAMMAD**, ancien directeur exécutif du Collectif contre l'islamophobie en France (CCIF) ;
- **Népheli YATROPOULOS**, responsable du projet Égalité contre racisme, et chargée des affaires européennes et internationales.

Seize organisations adhérentes de l'AFMD ont participé à ce groupe de travail :

- AccorHotels
- Adecco
- Aéroports de Paris
- Auchan Retail France
- Autoroutes Paris Rhin-Rhône
- BNP Paribas
- Bouygues Construction
- Carrefour Market
- Chanel
- France Télévisions
- Crédit Suisse
- Le CNAM
- Michael Page
- Orange
- Pôle emploi
- SNCF

Remerciements

L'AFMD remercie tous les adhérents et toutes les adhérentes de l'association qui ont participé au groupe de travail, ainsi que les nombreuses et nombreux intervenant·e·s qui en ont enrichi les échanges.

Elle remercie également les organisations adhérentes qui ont activement participé à l'enquête de terrain, pour leur temps et leurs précieuses mises en relation, ainsi que la totalité des personnes ayant accepté de nous recevoir en entretien.

Elle remercie, bien évidemment, les membres du comité de relecture pour leur investissement et leurs conseils avisés :

- **Cécile Alhinc-Camy**, responsable du pôle Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité, The Adecco Group ;
- **Sarah Benichou**, adjointe au directeur de la direction Promotion de l'égalité et de l'accès aux droits, Défenseur des droits ;
- **Sophie Latraverse**, directrice au secrétariat général, Défenseur des droits ;
- **Vincent Poirel**, responsable Égalité des chances et RSE, Page Group ;
- **Michaël Pivot**, directeur, European Network Against Racism (ENAR) ;
- **Néphèli Yatropoulos**, responsable du projet Égalité contre racisme, et chargée des affaires européennes et internationales.

L'AFMD remercie chaleureusement les copilotes de ce projet pour leur engagement :

- **Catherine Woronoff-Argaud**, responsable Politiques Diversité et Mixité de la SNCF ;
- **Patrick Simon**, directeur de recherche à l'Institut national d'études démographiques (INED).

L'AFMD

L'Association Française des Managers de la Diversité est une association d'intérêt général fondée en 2007 par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui 130 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun·e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·le·s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

www.afmd.fr

Nos publications

Depuis 2018, les Éditions AFMD comprennent trois collections conçues pour répondre à des besoins différents :



La collection Analyser est dédiée à des recherches de terrain menées exclusivement pour et/ou par l'AFMD. Elle présente les résultats d'enquêtes approfondies quantitatives ou qualitatives consacrées à des sujets centraux pour les organisations et pourtant peu étudiés.



La collection Décrypter propose un état des lieux réflexif sur les politiques mises en œuvre dans les organisations. Elle vise à soumettre à l'analyse d'un.e chercheur.e des pratiques en matière de management de la diversité dans les organisations afin d'en permettre l'amélioration.



La collection Piloter se veut pragmatique et près du terrain. Elle se donne pour objectif de présenter de façon didactique une thématique du champ de la diversité et de l'illustrer par un partage de pratiques opérationnelles, en place ou désirables. Elle prend la forme de guides, de modes d'emploi ou d'ouvrages clés en main.

Dans la collection « Analyser »

Anaïs COULON, Dorothée PRUD'HOMME, Patrick SIMON, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, octobre 2018.

Dans la collection « Décrypter »

Aude SEURRAT, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Dans la collection « Piloter »

Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

Dans la collection AFMD

AFMD-IFRI, *Accueillir des étranger·ère·s primo-arrivant·e·s en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

Laure BERENI, Dorothée PRUD'HOMME, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

Marc RIVAUT, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

Soukey NDOYE, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

Jacqueline LAUFER (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

Annie CORNET (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

Thierry-Marie COURAU (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

Hélène GARNER-MOYER, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

Anissa DJABI, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

Anissa DJABI, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

Le racisme et la discrimination raciale au travail

Émilie **BASTIANI GUTHLEBER**, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

Dominique **BELLION**, Christine **NASCHBERGER**, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

Pete **STONE**, Hedia **ZANNAD**, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

Dans la collection Cahiers territoriaux

Maya **HAGEGE**, Elena **MASCOVA**, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

Maya **HAGEGE**, Elena **MASCOVA**, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

Autres publications

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

Maya **HAGEGE**, Elena **MASCOVA**, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

Marc **ZUNE**, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

François **FATOUX**, Elena **MASCOVA**, Marc **RIVAUT**, Iulia **SALA**, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

Muriel **JAOUËN**, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

Alexandra **PALT**, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

Vincent **EDIN**, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.

Retrouvez toutes nos publications sur www.afmd.fr



Ouvrage édité par
l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)
Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France
www.afmd.fr

Responsables de publication :
Lorelei Fenetaud, responsable communication de l'AFMD
Dorothée Prud'homme, responsable des études de l'AFMD

Dépôt légal : octobre 2018
©AFMD, 2018
ISBN : 979-10-92358-41-4

Relecture et correction par **Véritaute**
Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com
Imprimé en France par **l'ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement
pour le compte de l'AFMD.



Le racisme et la discrimination raciale au travail

Anaïs Coulon | Dorothée Prud'homme | Patrick Simon

Le racisme et la discrimination raciale demeurent des questions très prégnantes dans la société française. Or, les manifestations du racisme, les représentations et les pratiques discriminatoires au motif de l'origine présumée ne s'arrêtent pas aux portes des organisations ; le monde du travail n'est pas un espace neutre.

Quelles formes prennent le racisme et la discrimination raciale dans le quotidien professionnel ? Les politiques diversité s'emparent-elles de ces questions ? Quel est le cadre légal ? Quels sont les modes de recours utilisés par les victimes ?

Pour répondre à ces questions, l'AFMD a organisé un groupe de travail qui a réuni une quinzaine d'organisations membres. Puis, elle a poursuivi ses réflexions par une enquête qualitative, conduite par Anaïs Coulon, sous la responsabilité de Dorothée Prud'homme et de Patrick Simon.

Cette initiative, menée avec le concours du Défenseur des droits pour les éclairages juridiques, a permis d'analyser les perceptions et représentations liées au racisme et à la discrimination raciale dans le monde professionnel, d'en étudier les manifestations lors de différentes étapes de la vie professionnelle (recrutement, carrière, relation clientèle et vie quotidienne), de comprendre ce qu'il advient du signalement de propos ou de comportements racistes survenant dans un collectif de travail, et, enfin, de formuler quelques préconisations visant à améliorer la lutte contre le racisme et la discrimination raciale dans les organisations.

Avec le concours
du Défenseur des droits



Éditions AFMD

ISBN 979-10-92358-41-4



9 791092 358414