

Une entreprise de travail temporaire en lutte contre les discriminations.

De la prise de position publique et institutionnelle à la réalité du terrain

Grégory Giraud
ATER – Université Lumière Lyon 2
Doctorant en sociologie / MODYS

10, rue du Vieux Moulin
84840 LAPALUD
Gregory.Giraud@univ-lyon2.fr
06 60 92 64 80

Le travail intérimaire, de par sa forme et son organisation propre, démultiplie les relations : nous ne sommes plus dans une relation « type » employé / employeur, mais sur des relations multiples entre salarié(e) intérimaire, agence d'intérim, entreprise cliente et salarié(e)s permanents (de l'entreprise cliente). C'est alors une démultiplication des relations, des interactions, des situations de recrutement et d'entretien, qui peuvent apparaître comme une démultiplication de pratiques discriminatoires. Nous tenterons d'explicitier comment se construisent et s'expriment ces discriminations, révélatrices de formes de racisme plus ou moins voilées, plus ou moins fortes, au regard du positionnement public et institutionnel de la société IVILA, engagée depuis 2002 dans un programme européen de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Nous nous demanderons alors, comment les prises de positions des sphères hiérarchiques peuvent être appliquées au sein des agences intérimaires, mais aussi, comment ces dernières peuvent être révélatrices de paradoxes importants avec une réalité du terrain orchestrée par des intérêts économiques et commerciaux. Comment cette prise de position peut, dans certains cas, participer à l'invisibilisation de pratiques discriminatoires. On parlera alors de « discrimination silencieuse » dans le travail intérimaire.

Temporary work, due to its shape and its own organization, slows down relations: the "typical" employee / employer relationship is not the rule anymore. We are now facing multiple relations between temporary employees, employment agencies, clients and permanent employees (of the clients). It is therefore a reproduction of relations, interactions, situations of recruitment and of interview, which can appear as a reproduction of discriminatory practices. We shall try to clarify how these discriminations build and express themselves, discriminations -more or less veiled, more or less strong- that are forms of racism, with regard to the public and institutional statement of the IVILA company. IVILA is engaged since 2002 in a European program fighting against discriminations and promoting diversity. In this way we shall wonder how decisions taken into hierarchical spheres can be applied within temporary agencies, as well as how these decisions can be the expression of significant paradoxes compared to the concrete sphere in which economic and commercial interests lead. How this stand can, in some cases, participate to the invisibilisation of discriminatory practices. We shall then talk about "silent discrimination" in temporary work.

Mots clés : travail intérimaire, démultiplication des relations, racisme, discrimination silencieuse, positionnement public et institutionnel.

Une entreprise de travail temporaire en lutte contre les discriminations. *De la prise de position publique et institutionnelle à la réalité du terrain*

Le travail intérimaire, de par sa forme et son organisation propre, démultiplie les relations : nous ne sommes plus dans une relation « type » employé / employeur, mais sur des relations multiples entre salarié(e) intérimaire, agence d'intérim, entreprise cliente et salarié(e)s permanents (de l'entreprise cliente). C'est alors une démultiplication des relations, des interactions, des situations de recrutement et d'entretien, qui peuvent apparaître comme une démultiplication de pratiques discriminatoires. Nous tenterons d'explicitier comment se construisent et s'expriment ces discriminations, révélatrices de formes de racisme plus ou moins voilées, plus ou moins fortes, au regard du positionnement public et institutionnel de la société IVILA, engagée depuis 2002 dans un programme européen de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Nous nous demanderons alors, comment les prises de positions des sphères hiérarchiques peuvent être appliquées au sein des agences intérimaires, mais aussi, comment ces dernières peuvent être révélatrices de paradoxes importants avec une réalité du terrain orchestrée par des intérêts économiques et commerciaux. Comment cette prise de position peut, dans certains cas, participer à l'invisibilisation de pratiques discriminatoires. On parlera alors de « discrimination silencieuse » dans le travail intérimaire.

Mots clés : travail intérimaire, démultiplication des relations, racisme, discrimination silencieuse, positionnement public et institutionnel.

Introduction

Depuis plusieurs années, la notion de « diversité » s'est largement imposée dans les sphères médiatiques, politiques et institutionnelles. Mais ce sont surtout les acteurs dirigeants du monde de l'entreprise qui, les premiers, en ont fait un enjeu, saisissant son intérêt, sa portée et son devenir (Barth, Falcoz, 2007 ; Wieviorka, 2008). Avec la signature de la Charte de la diversité en 2004, ce sont plusieurs centaines d'entreprises qui se sont engagées à « promouvoir » la diversité mais également à « lutter » contre toute forme de discrimination. La société de travail temporaire IVILA¹ a été une des premières signataires de la charte, engagée depuis 2002 dans un programme européen de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Entre campagnes de publicité, modules de formation auprès de ses salariés et participations à des études et diagnostics scientifiques, cette entreprise s'est clairement positionnée publiquement et institutionnellement, se faisant connaître et reconnaître comme un des acteurs principaux dans la lutte contre les discriminations.

¹ Nous l'appellerons ainsi afin de conserver son anonymat.

S'appuyant sur un travail empirique conséquent², cet article propose dans un premier temps, d'expliciter la politique de diversité de la société IVILA dans le contexte très spécifique du travail intérimaire. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur l'application concrète de cette politique, en soulignant ses réussites et ses paradoxes. Notre objectif n'est pas de porter un jugement sur le positionnement de la société IVILA, ni de tenter d'apprécier ou non la véracité de la nature de son engagement. Le but de cette communication est plutôt de se demander comment cette prise de position, illustrée dans les faits par le déploiement d'un plan d'actions, peut, dans certains cas, participer à l'invisibilisation des pratiques discriminatoires et à la voilisation de formes de racisme. On parlera alors de « discrimination silencieuse » dans le travail intérimaire (Giraud, 2007).

1. De la prise de position publique et institutionnelle...

En 2000, la société IVILA réalise un diagnostic auprès d'une vingtaine de ses agences afin de mieux connaître leur vécu par rapport aux discriminations. Il en ressort qu'elles se trouvent très souvent confrontées, parfois quotidiennement, à ces problématiques. L'année suivante une première campagne de publicité est lancée, remarquée dans les médias mais très peu appréciée en interne. C'est en intégrant un programme européen de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité en 2002, que l'entreprise de travail temporaire dresse les bases de son positionnement public et institutionnel.

1.1. Une politique de diversité

IVILA est un des leaders du travail temporaire en France, spécialiste du recrutement et de la gestion de compétences. Avec plus de 400 agences réparties dans l'hexagone au sein desquelles évoluent plus de 1800 salariés permanents, IVILA se place comme l'un des principaux intermédiaires privés de l'emploi en France. Environ 45000 salariés intérimaires sont délégués chaque jour dans les quelques 12000 entreprises-clients, réparties sur trois principaux segments de marchés que sont l'industrie, le BTP et le tertiaire. On compte également d'autres spécialisations comme l'industrie automobile, le nucléaire, l'aéronautique, le secteur du télé-web ou encore une filiale dédiée aux métiers du médical et de la pharmacie. 80% des agences IVILA ont un degré minimum de spécialisation et 20% sont qualifiées de

² Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un doctorat de sociologie intitulé « Genre, travail et ethnicité. Hommes et femmes originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne dans le travail intérimaire » à l'université Lumière Lyon 2 / MODYS.

« généralistes », susceptibles de proposer des offres d'emplois sur tous les secteurs d'activités. L'entreprise est organisée en réseau : du siège social dépendent six divisions régionales, chacune d'entre elles étant scindée en plusieurs directions de secteur au sein desquelles se déploient une dizaine d'agences. Une « agence-type » rassemble un(e) commercial(e), un(e) chargé(e) de recrutement, un(e) assistant(e) administratif(ve) et un(e) responsable.

En 2002, IVILA intègre le programme européen de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité « Pluriel ». Un plan d'actions est dressé et suivi par la tenue régulière de comités de pilotage rassemblant les cinq partenaires. Si pour certains d'entre eux un service spécifique dédié à la lutte contre les discriminations est créé, IVILA opte pour une autre stratégie : ce sont deux responsables du département des ressources humaines qui sont choisis pour piloter et animer le projet. Un an plus tard, une des premières actions mises en place est une journée de sensibilisation à la problématique des discriminations, destinée au comité de direction, à l'ensemble des directeurs de secteurs, au département des ressources humaines ainsi qu'à l'ensemble des postes transversaux. Animée par un intervenant extérieur à l'entreprise, l'essentiel de la journée consiste en une clarification quant aux notions ou concepts-clefs (discrimination, racisme, diversité, égalité de traitement, etc.). Un long moment est également consacré au rappel du cadre législatif, avec exemples à l'appui d'expériences malheureuses d'entreprises françaises ou anglo-saxonnes. L'objectif de cette première journée est double : outre la sensibilisation des collaborateurs conviés, elle doit permettre de susciter l'intérêt des directeurs de secteurs, afin que ces derniers inscrivent leurs équipes à un module de formation à la lutte contre les discriminations. En juillet 2004, une première équipe de salariés permanents inaugure ce dispositif, animé cette fois-ci par les porteurs du projet. Ce module de formation qui se déroule sur deux journées, rassemble tous les postes que l'on retrouve dans une agence IVILA : le (ou la) responsable, le (ou la) commercial(e), le (ou la) chargé(e) de recrutement et l'assistant(e) administratif(ive). Le but n'est plus ici de seulement sensibiliser les collaborateurs mais bien de les former. Un premier débat permet d'identifier et lister les comportements discriminatoires rencontrés dans les agences, qu'ils soient le fait des clients ou des permanents eux-mêmes, un des postulats de départ étant d'affirmer que « *chacun est discriminant* ». Après avoir tenté de déterminer les raisons de ces pratiques discriminatoires ou du moins d'en connaître les principaux facteurs, les animateurs proposent de réfléchir aux pistes de solutions possibles, notamment à travers l'organisation de jeux de rôles. Un bilan collégial de ces mises en situation aboutit à une liste de bonnes pratiques à adopter dans son travail quotidien, et à un argumentaire commercial face à des demandes discriminantes. L'autre point fort clôturant ces deux journées de

formation, est l'organisation d'une rencontre avec des clients des agences IVILA afin de les informer, voire les sensibiliser, quant à la lutte contre les discriminations. S'il est confié aux permanents participant à la formation de convoquer certains de leurs clients, ce sont les porteurs du projet qui animent la soirée. Ils sont parfois accompagnés par des chefs d'entreprises ou responsables RH qui, ayant appliqué un principe de non-discrimination au sein de leurs sociétés, viennent faire part de leurs expériences.

Si les modules de sensibilisation et de formation apparaissent comme les deux pièces maîtresses de la politique de diversité d'IVILA, d'autres actions sont parallèlement développées à partir de 2003. Le service de communication fait de la lutte contre les discriminations l'axe des campagnes de publicité. Contrairement à la précédente, cette campagne est largement appréciée en interne et fortement relayée dans les médias. IVILA commence à se faire connaître et reconnaître comme une entreprise privée engagée et défendant des valeurs. Une autre action vient renforcer ce sentiment : la participation d'IVILA à une grande opération de testing, visant à provoquer une réflexion sur l'usage du CV anonyme. Enfin, le département des ressources humaines travaille à une refonte complète du process de recrutement jugé « discriminant », effectue un travail de veille sur la publication des annonces sur le site internet et propose une assistance téléphonique à ses agences, notamment aux permanents non formés.

En 2005, IVILA fait appel à un cabinet extérieur pour réaliser un diagnostic, et mesurer ainsi l'évolution depuis cinq ans. Les premières conclusions sont jugées comme extrêmement positives par les porteurs du projet : « *Nous sommes passés d'un sujet ignoré, non traité à un sujet intégré à la culture de l'entreprise, en lien avec nos valeurs* ». Ils estiment pouvoir atteindre les objectifs fixés par « Pluriel », à savoir former la totalité des permanents à la fin de l'année 2007.

1.2. Discriminations dans le travail intérimaire

Avant d'aborder la mise en place concrète de ces actions et leurs effets, il convient de prendre en compte le contexte très spécifique de leur application. La particularité du travail intérimaire repose sur son organisation même, sur cette relation triangulaire entre le salarié intérimaire, l'agence de travail temporaire et l'entreprise-cliente. Nous sommes face à une démultiplication des relations qui s'organise depuis la « demande d'intérimaire » par l'entreprise, jusqu'à la délégation du salarié intérimaire et à sa prise de poste. Quatre relations se dessinent : agence / entreprise-cliente ; salarié intérimaire / agence ; salarié intérimaire / entreprise-cliente ; salarié intérimaire / salariés permanents (de l'entreprise-cliente). Chaque

relation s'inscrit dans un cadre³, possédant ses propres règles et fonctionnements. Cette démultiplication des relations, des interactions, des situations de recrutement et d'entretien, peuvent apparaître comme une démultiplication potentielle des pratiques discriminatoires, comme une démultiplication d'expressions du racisme (Giraud, 2007).

Le premier cadre rassemble l'agence intérimaire et l'entreprise-cliente. Cette dernière formule sa demande, exposant ses critères dans la recherche du salarié intérimaire. Avec l'apparition de critères d'ordre discriminatoire, les règles et postulats de départ de la « demande d'intérimaire » inscrite dans un cadre primaire sont modifiés. Certaines entreprises-clientes font de l'origine ethnique, du genre, du lieu d'habitation, des critères de sélection et de recrutement au même titre que le niveau de qualifications et les expériences professionnelles précédentes. Des hommes et femmes originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne sont au centre de cette stigmatisation (Goffman, 1975) et doublement s'ils cumulent un faible niveau de qualifications et/ou un lieu de résidence porteur de préjugés. Face à ce discours discriminant, l'agence intérimaire peut adopter plusieurs postures : soit ces critères de recrutement sont adoptés et retenus, contribuant ainsi à la production d'inégalités ethniques et/ou de genre. Soit, les personnels permanents sensibles à un principe d'égalité de traitement, s'opposent à ces critères et ne les prennent pas en considération. Il convient de souligner ici le caractère commercial de cette relation. Les enjeux économiques et financiers sont réels pour l'agence et sont variables : entre la PME recherchant un salarié intérimaire pour une semaine et le groupe industriel passant une commande de trente intérimaires pour des missions de trois à six mois. Le rôle de l'agence intérimaire n'est donc pas négligeable dans la production d'inégalités. On parlera alors de coproduction des inégalités ethniques et / ou de genre. Mais si certains permanents des agences d'intérim adoptent ces critères, d'autres y adhèrent, partageant les mêmes constats, valeurs et préjugés que leurs clients. La discrimination devient alors systémique, « s'instaurant comme un système avec ses propres valeurs, logiques et pratiques. » (Olivier Noël, 1998 ; Véronique De Rudder, Christian Poiret, François Vourc'h, 2000).

C'est dans le deuxième cadre d'actions que la discrimination systémique peut se manifester. Les critères retenus et exposés par l'entreprise-cliente ayant été approuvés et partagés par

³ « Est primaire un cadre qui nous permet, dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement serait dépourvu de signification. Les cadres primaires se distinguent les uns des autres par leur degré de structuration. Certains se présentent comme des systèmes cohérents d'entités, de postulats ou de règles, alors que d'autres, plus nombreux, n'ont aucune apparence de forme articulée et ne véhiculent qu'une interprétation de type traditionnel, une approche, une perspective. [...] Par mode j'entends un ensemble de conventions par lequel une activité donnée, déjà pourvue d'un sens par l'application d'un cadre primaire, se transforme en une autre activité qui prend la première pour modèle mais que les participants considèrent comme sensiblement différente. On peut appeler *modalisation* ce processus de transcription » (Goffman, 1991).

certain permanents, ces derniers les appliquent lors de leur rencontre avec des hommes et femmes originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne, possibles candidats. Dès la première interaction, ils peuvent être au centre de processus de stigmatisation, de par une « non reconnaissance de leurs compétences et qualifications » (Roulleau-Berger, 1999). Tout particulièrement s'ils s'inscrivent dans des parcours migratoires récents, avec des expériences professionnelles acquises dans le pays de départ ou sur des routes transnationales⁴. Des différences selon le genre et l'origine ethnique sont à souligner : si les hommes d'origine maghrébine semblent être les plus discriminés, c'est en raison de préjugés autour de problèmes de violence et de non-respect des règles hiérarchiques qui en sont la cause. Les femmes d'origine maghrébine et africaine apparaissent aux yeux des recruteurs comme des salariées plus respectueuses et plus aptes à s'insérer professionnellement. Mais pas sur tous les segments des marchés du travail, comme en témoigne l'image stigmatisante assimilant « femme d'origine maghrébine et africaine » à « femme de ménage ». Qu'elles soient étudiantes, mères de famille reprenant une activité professionnelle ou femmes sans qualifications, peu évoluent dans le secteur tertiaire. Une majorité d'entre elles sont victimes de ce préjugé et travaillent dans le secteur du nettoyage industriel. Seules celles qui sont fortement qualifiées semblent échapper à cette segmentation de genre et ethnique des marchés du travail intérimaire. Quant aux hommes originaires des pays d'Afrique subsaharienne, des basses qualifications liées à des dates d'arrivée récentes ou une maîtrise moyenne de la langue, les cantonnent dans les métiers de la sécurité. Au delà des distinctions selon le genre et l'origine culturelle, démontrant des processus de « segmented assimilation » (Zhou, 1997), ces disparités s'effacent si le secteur d'activités est pénurique : c'est le cas par exemple du BTP, du secteur médical ou dans une moindre mesure celui de la banque. Les discriminations ne sont alors pas présentes dans les situations de recrutement. Mais la discrimination systémique ne devient pas mécaniquement systématique. Certains permanents des agences d'intérim mettent en place des techniques de négociation et de médiation visant à atténuer, voire combattre des inégalités dont sont au centre certains intérimaires. C'est en ce sens que le rôle des agences est antinomique : soit une coproduction des inégalités, soit une possible résistance.

Le troisième cadre caractérise bien la forme particulière du travail intérimaire : la relation entre l'entreprise-cliente et le salarié intérimaire. Si la situation de recrutement présente dans le deuxième cadre d'actions est renouvelée dans celui-ci, il en est de même de la

⁴ Cf. Laurence Roulleau-Berger (avec la collaboration de Grégory Giraudo et Albena Tcholakova), *Nouvelles migrations internationales, genre et travail*, Rapport LISE/CNRS remis à la DARES, 2006.

stigmatisation envers certains hommes et femmes originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne. Une stigmatisation basée sur l'origine ethnique, le genre mais aussi le statut de mère de famille, comme nous avons pu le noter concernant les femmes d'origine maghrébine. Mais il convient d'observer cette relation au regard des précédentes. S'il y a eu exposition de critères discriminants et prise en compte de ces derniers dans le recrutement, les hommes et femmes originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne n'accèdent pas à cette relation. Si l'entreprise n'a pas notifié de critères discriminants à l'agence, cette dernière a pu néanmoins de son propre chef, écarter certaines populations de son recrutement. Des techniques de négociation et de médiation ont pu permettre la présence d'hommes et de femmes qui, selon l'entreprise, n'avaient pas le profil recherché. Enfin, un dernier cas possible et fréquent : l'entreprise-cliente, soucieuse de faire bonne figure (Goffman, 1974), ne rend pas compte de critères racistes dans sa demande, qui s'expriment alors ici, dans une nouvelle situation de recrutement. Et les situations se complexifient lorsque l'on sait que dans certains cas, notamment les grandes entreprises, la personne en lien avec l'agence intérimaire n'est pas celle qui organisera et mènera les entretiens de recrutement.

La dernière relation regroupe le salarié intérimaire et les salariés permanents de l'entreprise-cliente. L'organisation du travail dans certaines entreprises semble répondre à une ethnicisation des tâches (Bataille, 1997). Les intérimaires originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne, sont écartés de certains postes en contact avec la clientèle, afin de conserver « une certaine image de marque » de la dite société. Mais les discriminations ethniques et / ou de genre peuvent se combiner et se corréliser avec celles basées sur le statut même du salarié intérimaire. Non seulement une hiérarchisation des postes, acceptable et acceptée, est opérée entre permanents et intérimaires (Pialoux, Beaud, 1993), mais des attitudes, pratiques et violences basées sur ce statut peuvent invisibiliser des discriminations ethniques et / ou de genre. Ici encore il faut considérer les liens entre les relations précédentes. Si des recruteurs, responsables RH et chefs du personnel ne démontrent pas de discours et pratiques discriminantes, cela ne signifie pas qu'il en est de même pour les responsables de sites, chefs d'équipe, contremaîtres ou salariés permanents. Il existe alors le discours de façade, la face, exposée à l'agence, mais aussi publiquement et politiquement, et les discours, pratiques et comportements au sein des ateliers, des entrepôts et des bureaux (Giraud, 2007).

2. ...à la réalité du terrain

« Easy to say, difficult to do » comme titrait en 2005 un article publié dans le *Human Resource Management Journal*, retraçant le management de la diversité dans le secteur de la

vente (Foster, Harris, 2005), pourrait bien être la maxime des porteurs de la politique de diversité de la société IVILA. Si le plan d'actions prévu et annoncé du projet européen « Pluriel » se révèle prometteur, son application concrète semble plus difficile et fragile.

2.1. Le projet « Pluriel » sur le terrain

La démultiplication des relations engendrée par l'organisation même du travail intérimaire rend d'autant plus difficile et complexe l'application du plan d'actions du projet « Pluriel ». C'est contre tout un processus, parfois bien construit comme l'illustre la discrimination systémique, que les porteurs du projet doivent faire face. Si au sein de chaque cadre peuvent s'exprimer des actes, comportements ou pratiques discriminatoires, c'est au sein de chaque cadre que doivent être mises en place des actions visant à les combattre.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'une des premières actions de la société IVILA a été l'organisation de modules de sensibilisation destinés au comité de direction et au middle management. Ayant assisté à l'un d'entre eux⁵, nous avons pu noter combien le principe de déculpabilisation était présent, basé sur le fait que « *chacun, quelle que soit sa position hiérarchique et ses fonctions au sein de l'entreprise, est discriminant* ». Il convient alors de « *dépasser ce constat* » et avec l'aide « *de techniques de savoir-faire* », parvenir à « *ne plus être discriminant* ». A aucun moment il n'a été question de « sanctions quelconques » à l'encontre de salariés discriminants. Le directeur général de l'entreprise, présent en fin de journée, a également tenu les mêmes propos. Toutefois, les intervenants ont longuement évoqué les différentes entreprises qui sont ou ont été poursuivies en justice pour des expériences malheureuses. Il est intéressant de noter comment la figure de la responsabilisation (Martuccelli, 2004) est présente : rien n'a été imposé aux participants. Chaque directeur de secteur est libre d'inscrire ou non ses équipes au module de formation à la lutte contre les discriminations. La direction de la société IVILA souhaite passer par un consentement et non une contrainte : rien n'est imposé, obligatoire mais chacun doit être responsable. Par la déculpabilisation, on tente d'oublier les causes et par la responsabilisation de se concentrer sur les conséquences. Inscrire ses équipes au module de formation apparaît alors comme un principe de responsabilisation requise sous forme d'injonction à la

⁵ Les hypothèses et pistes de réflexion proposées dans cet article s'appuient toutes sur un travail de terrain effectué de 2004 à 2007 au sein de la société IVILA. Hormis les volets qualitatif (74 entretiens avec des permanents, 24 avec des entreprises-clients et 58 avec des intérimaires originaires des pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne) et quantitatif (enquête par questionnaires auprès de 200 intérimaires), nous avons pu assister aux différentes étapes de déploiement du plan d'actions : comités de pilotage, groupes de travail, modules de sensibilisation et de formation, etc., en plus d'entretiens répétés avec les porteurs du projet.

participation⁶. Les directeurs de secteurs ne seront pas sanctionnés par IVILA si des membres de leurs équipes sont discriminants, mais en tant que responsables, ils doivent garder à l'esprit les conséquences juridiques et économiques que cela pourrait entraîner. On retrouve le même principe lors des modules de formation à l'attention des agences du réseau. L'objectif est bien de tenter de faire adhérer au projet de lutte contre les discriminations en rendant les individus responsables de leurs actes et des conséquences qui en découlent.

Avec les deux modules de sensibilisation et de formation, IVILA atteint les deux premiers cadres du travail temporaire : les relations agence / entreprise-cliente et agence / salarié intérimaire. Les permanents formés sont « armés » pour faire face à des demandes discriminantes et doivent parvenir à « ne plus être discriminants » lors du recrutement de salariés intérimaires. Mais comment mettre en place des actions dans les troisième et quatrième cadres, cadres dans lesquels les permanents des agences ne sont plus présents ? Les porteurs du projet tentent de répondre à cette question en invitant certains de leurs clients à des débats de sensibilisation. Ici, l'approche est différente car le principe de responsabilisation est inenvisageable : les participants ne sont pas des salariés de l'entreprise mais des clients. Si les aspects juridiques et pénaux peuvent être abordés, ils le sont largement moins que les intérêts économiques et sociétaux. Intérêts économiques, dans le sens où face à des pénuries de main d'œuvre prévues et annoncées dans certains secteurs, la recherche de certains profils est plus difficile. Dans une profession où la réactivité face à la demande d'un client est le faire-valoir du travail intérimaire, discriminer revient à mettre de côté, faire l'impasse sur des candidats potentiels compétents. Intérêts sociétaux, lorsque la mixité sociale et la diversité sont présentées comme les garants d'une plus-value sociale pour l'entreprise. L'objectif de cette action pour IVILA est double : une sensibilisation des cadres dirigeants de ses entreprises-clientes, qui à leur tour, sensibiliseront (ou non) leurs propres salariés. C'est le moyen par lequel les porteurs du projet tentent d'atteindre les troisième et quatrième cadres du travail intérimaire. Si les effets de cette sensibilisation paraissent beaucoup plus fragiles que ceux issus des actions mises en place pour les deux premiers cadres, les enjeux sont considérables : assurer la « non-discrimination » des salariés intérimaires, affichée depuis 2003 par les campagnes de publicité et de communication. IVILA garantissant ce principe, ce sont les quatre cadres du travail intérimaire qui doivent être dénués de tout comportement, pratique ou acte discriminatoires.

⁶ « Il s'agit moins d'ordonner que de suggérer et d'animer afin d'amener les individus libres à faire ce qu'ils doivent faire et ce que l'on attend d'eux » (Martuccelli, 2004).

2.2. Entre réussites et paradoxes

Trois ans après le lancement du projet « Pluriel », le diagnostic réalisé par un cabinet extérieur⁷, rend des conclusions positives et encourageantes. Non seulement la discrimination n'est plus un sujet tabou et ignoré, mais sa lutte est reconnue et approuvée par une majorité de permanents.

Nous avons rencontré plusieurs permanents qui se sentent accompagnés et soutenus, notamment dans leurs techniques de médiation et de négociation avec des clients discriminants. Ces *permanents convertis* ont adhéré au projet « Pluriel », estimant que la lutte contre les discriminations, en plus d'être la responsabilité de chacun, était partie intégrante des valeurs de l'entreprise. Lorsqu'ils ont été formés, ils soulignent l'opportunité de pouvoir débattre de ces problématiques et de confronter leurs expériences avec d'autres permanents, et la satisfaction des solutions apportés par les animateurs. Ici, le principe de responsabilisation requise sous forme d'injonction à la participation a parfaitement fonctionné, autour d'une reconnaissance de valeurs communes.

D'autres permanents partagent ce sentiment, mais se sentent plus désarmés, voire impuissants. S'ils mettent en pratique les apports des formations, ils estiment le combat vain contre leurs clients discriminants. Ces *convertis pessimistes* ne remettent aucunement en cause le positionnement de leur entreprise, mais demeurent très défaitistes face aux résultats envisageables.

Pour de nombreux autres permanents, les discours sont beaucoup plus nuancés. Si les techniques sont appliquées, elles n'en demeurent pas moins très critiquées. Ces *obéisseurs critiques*⁸ ne manquent pas de souligner le fossé existant entre les cadres dirigeants « *assis dans leurs bureaux à Paris* » et eux-mêmes, « *confrontés à la réalité quotidienne du travail en agence* ». Ils insistent également sur le manque de démarches en interne, estimant la diversité absente des effectifs de l'entreprise. Les actions du projet « Pluriel » ne sont plus vécues comme un consentement mais comme une contrainte, les *obéisseurs critiques* ne les ressentent pas sous la forme d'une injonction à la participation mais plutôt sous la forme d'une « dévolution » (Martuccelli, 2004)⁹. Ils ont le sentiment d'être désignés par IVILA

⁷ Le cabinet s'est rendu dans huit agences du réseau et a interviewé au total 33 permanents.

⁸ Nous nous appuyons ici sur le concept d'obéissance critique, lorsque les salariés appliquent les directives, tout en les critiquant et en se moquant de leurs fondements (Courpasson, 2000).

⁹ « A ce jeu, la responsabilisation finit par « établir » la culpabilité de l'individu. En réalité, l'individu responsabilisé au niveau des « causes » de sa situation est aussi « culpabilisé » sous forme de sanction, au niveau des « conséquences ». Du coup, cela devient une raison morale légitime permettant à une collectivité de se dédouaner de sa responsabilité face au sort de ses membres les plus fragiles » (Martuccelli, 2004).

comme les seuls responsables des discriminations, alors qu'eux-mêmes jugent que les problématiques émanent uniquement des clients.

Enfin, certains permanents, vont plus loin dans leurs critiques, résumant le projet « Pluriel » à une vaste campagne de publicité, à un extraordinaire « *coup marketing* ». Ces *opposants* estiment que la lutte contre les discriminations « *est bonne pour les philanthropes et les humanistes, pas pour le travail intérimaire, pas pour des entreprises privées* ». Selon eux, appliquer les directives dans un contexte économique fortement concurrentiel, reviendrait à fermer leurs agences.

Cette typologie de permanents face à la mise en place du projet « Pluriel » au sein d'IVILA n'est pas figée. En effet, des *convertis pessimistes* peuvent devenir des *convertis* ou des *obéisseurs critiques*, des *convertis pessimistes*. Mais l'effet inverse est aussi envisageable : des *convertis* devenant des *convertis pessimistes*, voire des *obéisseurs critiques*. Ces fluctuations se manifestent très nettement lorsque l'aspect économique est abordé. Rappeler la loi, le positionnement d'IVILA à un nouveau client est aisé et admissible, mais engager un argumentaire face à un client régulier et gros demandeur en volume d'intérimaires est problématique. Face à la pression économique et à l'attente de résultats financiers, les injonctions nées du projet deviennent paradoxales aux yeux de nombreux permanents, même auprès des *convertis*. Appliquer les mesures paraît difficile, voire impossible car très risqué face aux intérêts économiques et commerciaux.

Les différentes réactions face aux mesures issues du projet « Pluriel » créent alors des fossés entre certaines agences : des critiques accouchent d'incompréhensions, des résistances donnent naissance à des silences. Au lieu de provoquer une « libération de la parole » cher aux porteurs du projet, on observe à l'inverse, dans certaines agences, un repli sur soi, un « voilement de la parole », un « caché des pratiques ». Et le même phénomène contamine les clients, comme en témoignent de nombreux discours. Face au positionnement d'IVILA, exposer des critères de recrutement discriminants pour les clients, que ce soit de manière directe ou indirecte, par l'utilisation de codes, allusions ou sous-entendus, présuppose leur place occupée ou non dans l'espace de la lutte contre les discriminations. Face à ce contexte, et par peur d'éventuelles sanctions hiérarchiques et légales, l'expression même des discriminations change et évolue vers des discours plus masqués, voilés, voire silencieux. Si les discriminations directes et indirectes, illustratives de formes flagrantes et voilées de racisme sont encore présentes, elles sont très minoritaires face au non-dit et au silence, révélateurs de formes plus flottantes de racisme (Giraud, 2007). Cela donne à voir un effet paradoxal de la politique de diversité d'IVILA : engagée pour lutter contre les

discriminations, elle tend à participer, plus ou moins directement, à l'invisibilisation des discriminations. Mise en place dans un souci de lever le voile sur des pratiques, des comportements et des actes, elle ne fait que les rendre d'autant plus opaques, silencieux, et paraît alors bien désarmée pour lutter contre un ennemi qu'elle a rendu invisible.

Conclusion

Si un rappel légal omniprésent peut nuire aux résultats attendus (Foster et Harris, 2005), ou si un objectif purement économique peut renforcer les inégalités (Subeliani et Tsogas, 2005), on peut toutefois s'interroger sur le principe de responsabilisation choisi par IVILA comme moyen de mise en place de son plan d'actions. Ralentissant considérablement le rythme de formations des permanents, puisque répondant au bon vouloir des directeurs de secteur, l'objectif de former la totalité des effectifs n'est pas atteint en 2007, lors de la clôture du projet « Pluriel ». Seulement 400 permanents ont été formés sur les 1800 que compte l'entreprise, soit quatre directions de secteur sur vingt-sept. Si les modules de formation sont supprimés, ils sont intégrés aux stages destinés aux permanents récemment embauchés. Mais face à un turn-over élevé (18,1% en 2007) et à une fréquentation faible de ces stages (48,4% des embauchés en CDI en 2007), force est de constater que le nombre de permanents formés à la lutte contre la discrimination peine à augmenter.

Les difficultés rencontrées par IVILA dans l'application de son plan d'actions ne doivent pas occulter les réussites du projet. De nombreux permanents soulignent l'intérêt des formations, le sentiment d'être accompagnés par leur hiérarchie dans la lutte contre les discriminations. On a alors plusieurs exemples d'application directe et réussie sur le terrain de techniques, qui donnent à voir des délégations d'intérimaires d'origine étrangère dans des entreprises où hier encore, ils trouvaient porte close.

Mais ce que nous pouvons également souligner, en prenant en compte les relations, stratégies, logiques et pratiques de chaque acteur présent dans le travail intérimaire, mais également *entre* les différents acteurs, c'est combien le projet peut-être critiqué, moqué, ironisé, incompris et rejeté au sein de plusieurs agences et également de la part de certains clients, notamment face aux enjeux économiques et commerciaux. Et comment ces réactions créent un phénomène tendant à participer à une invisibilisation des discriminations et à une voilisation des formes de racisme. L'expression de critères discriminatoires emprunte alors des chemins de plus en plus voilés, allant jusqu'au silence et au non-dit, et rendant d'autant plus difficiles et fragiles les moyens de lutter contre.

Le contexte actuel de « crise » économique pose évidemment de nombreuses autres questions, avec des salariés intérimaires qui en sont les premières victimes, avec des fins de missions qui se multiplient. La montée du chômage, la réduction des offres d'emplois, peuvent alors apparaître comme un contexte défavorable à la lutte contre les discriminations, comme le suggère une directrice d'agence de travail temporaire, rencontrée en 2009 : « *C'est clair qu'on a eu beaucoup de fins de missions, mais on arrive quand même à avoir encore une activité raisonnable. Ce qui me fait peur par contre, et on commence à le voir, c'est que certains clients reprennent leurs vieilles habitudes. Je pense que ça peut arriver, que les discriminations reviennent aujourd'hui, puisqu'ils savent qu'ils ont le choix* ».

Bibliographie

- Barth I., et Falcoz C. (2007), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Ed. L'Harmattan, Paris.
- Bataille P. (1997), *Le racisme au travail*, Ed. Seuil, Paris.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Ed. PUF, Paris.
- De Rudder V., Poiret C., et Vourc'h F. (2000), *L'inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve*, Ed. PUF, Paris.
- Foster C. et Harris L. (2005), « Easy to say, difficult to do: diversity management in retail », *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, n°3, pp. 4-17.
- Giraud G. (2007), « Discrimination silencieuse, racisme flottant et gestion de l'indicible dans le travail intérimaire », *Hommes et Migrations*, n° 1266, pp. 142-151.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Ed. Minuit, Coll., Paris.
- Goffman E. (1975), *Stigmate*, Ed. Minuit, Paris.
- Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Ed. Minuit, Paris.
- Martuccelli D. (2004), « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, Vol. 45-3, pp. 469-497.
- Noël O. (1998), *Jeunes issus de familles immigrées : accès à l'entreprise et processus de discrimination. Les représentations et stratégies des intermédiaires sur le bassin d'emploi de Nîmes*, IS CRA.
- Pialoux M., et Beaud S. (1993), « Permanents et temporaires », in Bourdieu P. (dir.), *La misère du monde*, Ed. Seuil, Paris, pp. 493-512.

Rouleau-Berger L. (1999), *Le travail en friche. Les mondes de la petite production urbaine*, Ed. de l'Aube, Paris.

Rouleau-Berger Laurence, (2006), avec Giraud Grégory, Tcholakova Albena, *Nouvelles migrations internationales, genre et travail. Inscriptions économiques, discriminations et histoires de femmes d'Afrique subsaharienne, de Chine continentale, d'Europe de l'Est et du Maghreb*, Rapport DARES, LISE-CNRS, pp. 247.

Subeliani D., et Tsogas G. (2005), « Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank », *Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, n°5, pp. 831-851.

Wieviorka M. (2008), *La diversité*, Ed. Robert Laffont, Paris.

Zhou M. (1997), “Segmented assimilation: issues, controversies and recent research on the new second generation”, *International migration review*, n°31 (4), pp. 975-1008.