

## Le point sur...

# LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE : DE L'HÉRITAGE RÉPUBLICAIN À UNE MÉRITOCRATIE NÉOLIBÉRALE

Réjane SÉNAC

*Chargée de recherche CNRS, Centre de recherches politiques de Sciences-po  
(CEVIPOF)*

### Résumé

Dans le prolongement des études conduites sur la « publicisation » de la diversité dans la société française du XXI<sup>e</sup> siècle, cet article analyse les usages de celle-ci dans la fonction publique. Comment le développement de la promotion de la diversité contribue-t-il à la mutation de la fonction publique ? L'auteur répond à cette interrogation en examinant la manière dont elle participe d'un État post-moderne néolibéral articulant héritage républicain et management public. L'hypothèse est que la promotion de la diversité permet d'incorporer et de subvertir les perspectives critiques, en particulier celles sur l'application de l'exigence constitutionnelle d'égal accès de tous les citoyens aux emplois publics.

### Mots-clefs

| Égalité, diversité, méritocratie, performance, héritage républicain, néolibéralisme

### Abstract

— *Promoting diversity in the civil service: from republican heritage to neoliberal meritocracy* — In continuity with studies conducted so far on the « publicisation of diversity » in XXI<sup>st</sup> century French society, this article analyses its uses in the civil service. How does the development of promotion of diversity contribute to the mutation of civil service? The article responds to this question by examining the extent to which it participates of a neoliberal post-modern State combining both republican heritage and public management. The following hypothesis is that promotion of diversity allows incorporation and subversion of critical perspectives, in particular positions which concern the application of the constitutional requirement of equal access of all citizens to civil service jobs.

### Keywords

| Equality, diversity, meritocracy, performance, republic heritage, neoliberalism

L'injonction contemporaine faite à la haute fonction publique de ressembler à la société française (Calvès, 2005a, 2006) est un *leitmotiv*<sup>1</sup>. La diversification des élites administratives est associée à l'actualisation du « souhait originel » de concordance entre la méritocratie républicaine et la démocratisation (Rouban, 2008). Ce « souhait originel » est exprimé en particulier par l'exigence constitutionnelle d'égal accès de tous les citoyens aux emplois publics dans l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789<sup>2</sup>. Comment s'exprime-t-il dans l'usage contemporain du terme « diversité » dans la fonction publique ? Notre réponse s'inscrit en continuité avec la recherche menée sur la « publicisation » du thème de la diversité dans la société française du début du XXI<sup>e</sup> siècle, à partir d'une enquête effectuée en 2008-2009 auprès de plus de cent soixante responsables de l'espace public – politiques, institutionnels, économiques, syndicaux, associatifs, religieux et universitaires (Sénac, 2012).

Dans la page de son site internet qu'il consacre à la diversité dans la fonction publique<sup>3</sup>, le ministère de la fonction publique précise que « la promotion de l'égalité sous toutes ses formes, et en particulier de l'égalité des chances, figurent parmi les premiers objectifs que la fonction publique s'est fixée et doit continuer à se fixer, conformément à ses valeurs historiques de promotion sociale, et notamment de manière à être plus représentative de la société qu'elle sert. Plus que tous les autres, les employeurs publics ont, à cet égard, des responsabilités particulières et un devoir d'exemplarité »<sup>4</sup>.

En lien avec cet objectif, ce portail de la Fonction publique regroupe des documents sur les caractéristiques sociodémographiques des fonctionnaires, dont une étude sur les descendants d'immigrés<sup>5</sup>. Il fait aussi un état des lieux des dispositifs mis en œuvre pour assurer une plus grande promotion de la diversité dans la préparation aux concours<sup>6</sup>, les recrutements<sup>7</sup> et l'évolution de carrière<sup>8</sup>. Il est fait état de la signature le 17 décembre 2013 d'une « charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations »<sup>9</sup>, qui fait suite à la « charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique » de

1. Comme en témoigne, entre autres exemples, le dossier d'octobre 2013 que la revue *Acteurs publics* a consacré à l'analyse des nouveaux profils de la haute fonction publique (Basset, 2013), à la suite du colloque des 7 et 8 novembre 2013 – « Les emplois publics sont-ils accessibles à tous ? » – organisé par l'École nationale d'administration et l'Institut national des études territoriales.

2. « La Loi est l'expression de la volonté générale. Tous les citoyens ont droit de concourir personnellement, ou par leurs représentants, à sa formation. Elle doit être la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punisse. Tous les citoyens étant égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents. »

3. <http://www.fonction-publique.gouv.fr/category/mots-cles/diversite>, consulté en septembre 2014.

4. <http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/statut-et-remunerations-83>: « Une fonction publique plus représentative des Françaises et des Français », 6 juin 2013.

5. [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/Hors\\_collection/Les\\_descendants\\_d\\_immigrés\\_dans\\_la\\_fonction\\_publique.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/Hors_collection/Les_descendants_d_immigrés_dans_la_fonction_publique.pdf), Eva Baradjji ; Salah Idmachiche, Amandine Schreiber, *Dossier - Les descendants d'immigrés dans la fonction publique* DGAFP-DES. consulté en septembre 2014.

6. La suppression des limites d'âge en 2005, l'instauration de classes préparatoires intégrées depuis 2005 pour l'École nationale supérieure de la police nationale, les allocations pour la diversité dans la fonction publique depuis la rentrée 2007/2008.

7. Le parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État – PACTE, le recrutement sans concours au premier grade des corps de la catégorie C.

8. La charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique signée en décembre 2008 avec la HALDE, le label diversité de 2008, l'Observatoire de la parité et de la diversité du Ministère de l'Intérieur créé en 2006 suite aux émeutes des banlieues de 2005.

9. Signée le 17 décembre 2013 par Marylise Lebranchu, ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique, et Dominique Baudis, Défenseur des droits, elle est présentée comme faisant suite à la charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique de 2008 et comme un des engagements du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique signée le 8 mars 2013.

2008 et qui était un des engagements du protocole d'accord relatif à « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique » signé le 8 mars 2013<sup>10</sup>.

Partant de ce contexte, nous allons dans cet article questionner les enjeux politiques de cette volonté explicite de diversifier la fonction publique : participe-t-elle d'une mutation de la fonction publique dans un État post-moderne (Chevallier, 2008; Rouban, 2004) articulant héritage républicain et management public ? Pour y répondre, il sera utile d'examiner la manière dont les documents officiels donnent à voir les débats sur le sens du terme de diversité, ainsi que les moyens que ces documents préconisent pour assurer la diversification de l'emploi public au sein d'un modèle républicain prônant l'égalité méritocratique. Il ressort de cette analyse que ces moyens ont des points communs avec ceux utilisés dans le secteur privé, tout particulièrement en ce qui concerne les enjeux du développement d'un « droit non prescriptif » (Auby, 1988) fondé sur la rationalité managériale de la performance (Lapin, 2009). Afin de comprendre l'application de ce registre de « véridiction » néolibérale (Legrand, 2007)<sup>11</sup> à la fonction publique, il est nécessaire d'analyser la manière dont la concordance entre l'application du principe républicain d'égalité et la performance de la mixité (Wilkinson, Pickett, Canfin, 2013) est portée par les rapports institutionnels traitant de l'égalité professionnelle chez les fonctionnaires. Il s'agira en particulier d'aborder la manière dont les principes de justification de la promotion de la diversité révèlent l'entremêlement des acteurs et des normes du secteur privé et de la fonction publique.

## LA CONCEPTION FRANÇAISE DE LA DIVERSITÉ À L'ÉPREUVE DE LA DIVERSIFICATION DE L'EMPLOI PUBLIC

Ce faisant, une première question se pose : dans l'articulation entre l'attachement au principe d'égalité et la valorisation de l'apport des différences (Guillarme, 1999 ; Simon, Escafré-Dublet, 2009), comment la diversité républicaine à la française est-elle redéfinie ?

### Du débat sur les critères de discrimination à celui sur le traitement républicain du pluralisme

Outre les rapports annuels sur l'état de la fonction publique comportant des éléments sur les caractéristiques sociodémographiques considérées comme objectivables (âge, sexe, situation de handicap) et non contradictoires avec la liberté de pensée, de conscience et d'opinion des fonctionnaires, nombreux sont les rapports qui analysent la question de la diversification de la fonction publique en dressant un état des lieux et des préconisations par catégorie de populations potentiellement discriminées, notamment au regard des critères de discrimination prohibés par la loi (Fougère, Pouget, 2004 ; Versini,

10. D'un point de vue sémantique, il est intéressant d'y remarquer l'absence du terme « diversité », alors que la charte promeut l'égalité, en particulier la lutte contre les discriminations et l'égalité femmes-hommes (Sénac-Slawinski, 2010).

11. « A partir du moment où le marché est conçu comme devant opérer continuellement selon certaines lois de fonctionnement qui lui sont immanentes, en référence à une technique de gouvernement libérale, il devient du même coup un lieu, non plus de juridiction mais de véridiction, ce qui signifie qu'il devient le critère de vérification et de falsification pour la pratique gouvernementale », (Legrand, 2007, 41).

2004 ; Pouget, 2005). Un ensemble de travaux portent ainsi sur le recrutement et l'évolution de carrière des femmes (Becane-Pascaud, 1974 ; Colmou, 1999 ; Le Pors, 2002 ; Le Pors, Milewski, 2003, 2005 ; Guégot, 2011 ; Milewski, 2011 ; Forest, Sénac, 2013 ; *Revue française d'administration publique*, 2013), des personnes provenant de catégories socioprofessionnelles défavorisées (Baudouin, 2013), ou des personnes issues de l'immigration (Frickey, 2004 ; Calvès, 2005d).

En ce qui concerne les rapports ayant pour mission explicite d'analyser la promotion de la diversité dans la fonction publique, il est intéressant d'interroger le sens qu'y recouvre le terme de diversité. Dans le rapport présenté en 2004 au ministre Renaud Dutreil, Dominique Versini propose une « stratégie globale prenant en compte l'âge, le sexe, le handicap ainsi que l'origine sociale des personnes » (Versini, 2004, 13). Quant au rapport remis en 2013 par Jean-Christophe Baudouin, directeur général de l'Assemblée des départements de France à François Deluga, président du Centre National de la Fonction Publique Territoriale, « le choix a été fait d'entendre la notion de diversité d'après la dimension 'sociale', car la plus englobante, en conservant toutefois une vigilance particulière pour l'intégration en son sein du facteur territorial du sujet, de par la nature même de la fonction publique territoriale et des collectivités et parce que nous soupçonnons qu'il joue de façon sensible dans les dynamiques d'exclusion » (Baudouin, 2013, 8). Le choix du critère social, et non ethno-racial, fait écho à la conclusion de la juriste Gwénaële Calvès dans le rapport qu'elle rédigea en 2004 pour la Direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP). Tout en partageant le diagnostic d'une « panne de l'ascenseur social qui ne semble plus jouer son rôle d'intégration et de promotion sociale » (Versini, 2004, 15 et 78), Gwénaële Calvès met en garde contre une réponse qui pourrait être perçue comme réservée aux « enfants d'immigrés ». Ce type de réponse contribuerait en effet, selon elle, à « une ethnicisation subreptice des politiques publiques » (Calvès, 2005d, 68).

Après une citation du célèbre passage de *L'identité de la France – Espace et histoire*<sup>12</sup> affirmant que « la France est diversité », le rapport du comité de réflexion sur le Préambule de la Constitution souligne lui aussi la portée politique et polémique du traitement républicain du pluralisme en distinguant la constatation de la pluralité « géographique, sociologique, humaine, historique, économique ou politique » comme « une vérité d'évidence » et « la reconnaissance d'un principe venant, sinon se substituer aux concepts d'égalité et d'indivisibilité, du moins leur apporter un correctif et un contrepoint » (Veil, 2009, 52). Cette distinction entre la pluralité comme fait et comme principe politique permet de « dépasser les éloges superficiels de «la diversité» et de poser, dans toute sa complexité, la question du traitement public du pluralisme, c'est-à-dire de la manière dont les institutions publiques peuvent et doivent gérer la diversité – comme fait et/ou comme valeur – des cultures et des religions » (Pélabay, 2012, 3). Le rapport remis au Président de la République en décembre 2008 y répond en avançant quatre raisons pour ne pas recommander « d'autoriser, dans le Préambule de la Constitution, des politiques d'action positive à fondement ethnique ou racial, fussent-elles conçues comme provisoires » (Veil, 2009, 57). La première, qualifiée d'historique, consiste à considérer

12. « Cent mille France sont en place, jadis, hier, aujourd'hui. Acceptons cette vérité, cette profusion, cette insistance à laquelle il n'est ni désagréable, ni même trop dangereux de céder. (...) Lucien Febvre répétait, et il faut répéter après lui, « que la France se nomme diversité » (Febvre, 1946). J'aimerais presque mieux dire, bien que ce soit plus plat, «est diversité», car ce n'est pas seulement une apparence, une appellation, mais une réalité concrète, le triomphe éclatant du pluriel, de l'hétérogénéité, du jamais tout à fait semblable, du jamais tout à fait ailleurs. » (Braudel, 1987, 31 ; 33-34)

que la « discrimination positive » (Calvès, 2005b) sur des fondements ethniques « ne peut avoir un sens qu'à condition d'apparaître aux yeux de tous comme une mesure de rattrapage au profit de groupes ayant été victimes dans leur propre pays d'une entreprise de marginalisation organisée *par le système juridique*, et qui se sont de ce fait trouvés maintenus dans une position sociale subalterne » (Veil, 2009, 54). Dans cette perspective, les dispositifs de promotion par le droit de groupes ethniques sont légitimes dans des pays, comme les États-Unis, l'Afrique du Sud ou l'Inde, où ces groupes ont subi une ségrégation juridique. La seconde repose sur une lecture critique de l'exemple américain à la fois au regard des arrêts de la Cour suprême faisant peser un doute sur la constitutionnalité des quotas ethniques<sup>13</sup> et le rejet de l'opinion américaine telle qu'exprimée en particulier dans les référendums (Sabbagh, 2003). La troisième souligne l'incompatibilité entre l'interdiction constitutionnelle de toute discrimination fondée sur « l'origine » et l'élaboration d'un système de critères acceptable des « origines », familiales ou plus généralement biographiques (Veil, 2009, 56). La quatrième dénonce les risques qu'un tel dispositif ferait courir à la cohésion sociale et nationale, de l'instrumentalisation par des groupes extrémistes jusqu'à « une montée des tensions et des ressentiments entre communautés, génératrice de concurrence entre groupes ethniques et matrice d'une dislocation accrue de la nation » (Veil, 2009, 56).

C'est dans cette perspective, et en écho aux auditions menées, que le comité ne considère pas légitime d'ajouter au Préambule de la Constitution des expressions telles qu'égalité des chances, diversité ou équité jugées « d'une portée et d'une normativité trop incertaine » (Veil, 2009, 64). Il ajoute de plus que ces expressions ne font pas l'objet du consensus national nécessaire pour intégrer la Constitution, définie par la lettre de mission du Président Nicolas Sarkozy comme déterminant « le socle des valeurs dans lesquelles chacun de nos concitoyens peut se reconnaître ; des principes et des valeurs qui, au fond, définissent l'identité républicaine, disent ce que nous sommes et vers quoi nous voulons aller » (Veil, 2009, 99). En ce qui concerne les débats sur l'objectivation des inégalités, ce rapport souligne la nécessité de mesurer les écarts entre l'idéal et la réalité. Affirmant que « la lutte contre les discriminations suppose de pouvoir les mesurer », il défend la légalité des statistiques ethniques en ces termes : « le comité, pas plus que l'immense majorité des scientifiques, ne comprendrait pas qu'elles soient interdites » (Veil, 2009, 60).

La question de l'introduction des statistiques ethniques dans le droit français a été analysée dans le rapport du Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations (COMEDD) présidé par François Héran et présenté à Yazid Sabeg, commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, en février 2010. Précisant en particulier que « les essais effectués par Mme Dominique Meurs pour le COMEDD ont montré que l'enquête FQP (Formation – Qualification professionnelle) n'était pas en mesure de produire des chiffres fiables sur la présence des enfants d'immigrés dans la fonction publique » (COMEDD, 2010, 207), ce rapport défend un usage critique et responsable de l'outil statistique. L'objectif est de pouvoir mesurer les inégalités et les discriminations, en particulier celles liées aux origines nationales et ethno-raciales. Sans cette objectivation des inégalités, l'adoption de mesures pour promouvoir la diversité, en particulier les labels et chartes, est considérée comme incohérente et inefficace. Il y est ainsi précisé que « l'absence de données sur les salariés selon l'origine rend caduque une partie des critères

13. Arrêt : *Regents of University California v. Bakke* du 28 juin 1975, arrêt *Grutter v. Bollinger* du 23 juin 2003, arrêts *Parents v. Seattle School District n°1* et *Meredith v. Jefferson County Board of Education* du 28 juin 2007.

énoncés par le cahier des charges du label diversité. On trouve également une limite comparable dans la charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique de 2008, signée en décembre 2008. » (COMEDD, 2010, 200). Parmi les deux rapports consacrés à la « refondation des concours de l'État » (Desforges-De Chalvron, 2008 ; Dorne-Corrage, 2008), celui de la mission préparatoire au réexamen du contenu des concours d'accès à la fonction publique dénonce les difficultés d'objectiver les inégalités d'accès des enfants d'immigrés à la fonction publique du fait des « résultats très contrastés » « des (trop) rares études sur le sujet » (Desforges-De Chalvron, 2008, 21).

### **Complexité d'un universalisme républicain prenant en compte les différenciations pour lutter contre les discriminations**

Si « le principe d'égalité d'admissibilité aux emplois publics est unanimement reconnu comme une pierre angulaire du droit de la fonction publique » (Edel, 2012, 339), la quête d'effectivité de ce principe s'actualise autour des débats sur les mesures à mettre en place pour promouvoir la diversité dans l'emploi public. En réponse à la question du président de la République sur la pertinence de créer de nouveaux droits constitutionnels « soixante ans après la Déclaration universelle des droits de l'homme et cinquante ans après la Constitution de la V<sup>e</sup> République »<sup>14</sup>, la position du comité Veil est de considérer « plus utile et plus efficace, et pour tout dire plus conforme aux attentes légitimement placées par l'opinion dans l'action politique, de poursuivre, d'étendre et d'amplifier les actions qui peuvent d'ores et déjà être entreprises dans le cadre constitutionnel actuel » (Veil, 2009, 64). En effet, il est précisé que « réserve faite des discriminations à raison de la race, de l'origine et de la religion<sup>15</sup>, la Constitution n'est pas un obstacle à la mise en œuvre d'une politique ambitieuse d'action positive » (Veil, 2009, 57). En revendiquant son attachement « au caractère *color-blind* des politiques françaises de discrimination positive » (Veil, 2009, 62), le comité affirme la modernité d'un universalisme républicain qui « ignore la diversité pour se concentrer sur la ressemblance qui fait l'égalité » (Leterre, 2010, 31) tout en autorisant les mesures de différenciations positives destinées à prendre en compte et combattre les inégalités, en particulier territoriales et sociales (Bougrab, 2006 ; Conseil d'État, 1997 ; Mélin-Soucramanien, 1997)<sup>16</sup>.

Dans ce cadre, le « développement de politiques publiques dites "d'égalité des chances" visent à opérer des distinctions compensatrices en faveur de groupes socialement défavorisés, soit pour des raisons de santé, soit pour raisons sociologiques » (Edel, 2012, 366). Ces politiques compensatrices interviennent en amont du recrutement (classes préparatoires intégrées, charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique<sup>17</sup>)

14. Décret n°2008-328 du 9 avril 2008 portant création d'un comité de réflexion sur le Préambule de la Constitution.

15. Les distinctions fondées sur le sexe ont longtemps fait l'objet de la même sévérité ; c'est même pour une large part autour du thème des quotas par sexe que la jurisprudence s'est formée. Mais les révisions constitutionnelles relatives à la parité (1999 et 2008) ont changé les données du problème. Voir sur ce point le chapitre B du Rapport du comité de réflexion sur le Préambule de la Constitution présidé par Simone Veil.

16. Le fait que la France ait choisi comme président du Conseil de la République et du Sénat (1947-1968) soit comme deuxième personnage de l'État, « un Noir de Guyane – au moment même où, outre Atlantique, des citoyens américains, bien loin de rêver aux plus hauts postes de l'État, en étaient réduits à risquer leur vie pour mettre fin à la ségrégation raciale » (Leterre, 2010, 3132), est cité pour illustrer la spécificité, voire l'exemplarité, de l'universalisme républicain à la française d'après-guerre.

17. <http://www.fonction-publique.gouv.fr/ministre/presse/communiqués-58>

ou lors du recrutement. Lors du recrutement, il est prévu que des emplois publics soient en particulier réservés à des personnes éprouvées par la guerre<sup>18</sup> et à des victimes d'acte terroriste ou d'accident du travail<sup>19</sup>. La loi du 10 juillet 1987 contraint aussi l'État et ses établissements publics employant au moins vingt agents à employer au moins 6 % de personnes handicapées. L'article 6 quater de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite loi Le Pors, intègre dans sa version consolidée au 1er janvier 2013 les mesures de la loi du 12 mars 2012 en imposant de manière graduelle à l'horizon de 2018<sup>20</sup>, 40 % de femmes parmi les nominations aux postes de responsabilité dans la fonction publique. Concernant la souplesse de la jurisprudence du Conseil Constitutionnel dans l'application de l'article 6 de la Déclaration de 1789 excluant en principe la prise en compte de tout autre critère que les vertus et les talents pour l'accès aux emplois publics, la décision du 24 avril 2003 autorise d'instituer une priorité de recrutement en faveur des étudiants boursiers pour les postes d'assistants d'éducation. La décision du 14 janvier 1983 autorisa la création d'une voie spéciale de recrutement à l'ÉNA pour les responsables syndicaux ou associatifs ou des élus locaux. En amont du recrutement, l'école, définie comme une « institution organique de la société » (Lapeyronnie, 2008, 526), est considérée comme centrale dans le projet-processus de méritocratie républicaine. La décision du 11 juillet 2001 du Conseil Constitutionnel reconnaît la constitutionnalité de la loi portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel qui autorise l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris à mettre en place une procédure de recrutement particulière pour les étudiants provenant de lycées classés en « zone d'éducation prioritaire ». Cette décision est citée par le comité Veil comme confirmant à la fois le pouvoir d'appréciation du législateur et l'exigence constitutionnelle de l'égal accès à l'instruction (treizième alinéa du préambule de la Constitution de 1946) (Veil, 2009, 58-59). Dans les motifs de cette décision, le Conseil Constitutionnel juge que « le principe de l'égal accès des citoyens à l'emploi public [...] ne s'oppose pas à ce que les règles de recrutement destinées à permettre l'appréciation des aptitudes et des qualités des candidats à l'entrée dans une école de formation ou dans un corps de fonctionnaires soient différenciées pour tenir compte tant de la variété des mérites à prendre en considération que de celle des besoins du service public »<sup>21</sup>.

Les rapports institutionnels et la jurisprudence donnent à voir le dépassement d'une conception fermée du modèle républicain d'égalité aveugle à la prise en compte des différences et des discriminations. Elle nous invite ainsi à comprendre la promotion de la diversité dans la fonction publique comme l'expression d'une « grammaire républicaine » (Lépinard, 2007) complexe et ouverte. Elle « encourage et parfois exige que l'uniformité de la règle soit rompue afin de mieux tenir compte des différences réelles » (Conseil d'État, 1997, 109)

18. Cf. en particulier la loi du 26 octobre 1946 modifiée par la loi n°56-757 du 1<sup>er</sup> août 1956 et la loi n°87-1131 du 31 décembre 1987.

19. Article L 394, modifié par la loi n°2008-492 du 26 mai 2008 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068812>

20. Délai ramené à 2017, par la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes du 4 août 2014, par souci d'harmonisation avec l'application de la loi Copé-Zimmermann.

21. Décision n°82-153 DC du 14 janvier 1983, Loi relative au statut général des fonctionnaires, *JORF* du 15 janvier 1983, p. 354.

## LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ : EXPRESSION D'UNE MANAGÉRIALISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DANS UN ÉTAT POST-MODERNE

Après avoir explicité son inscription dans une tradition politique et juridique portant une conception dynamique de l'égalité républicaine, nous analyserons la manière dont la promotion de la diversité dans la fonction publique participe d'une managérialisation du secteur public (Milewski, 2011 ; Pollit, Bouckaert, 2000).

### La diversité : un droit souple, voire flou, à l'interface des secteurs privé et public

Alors que le principe d'égalité d'admissibilité aux emplois publics s'incarne dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par l'institution du concours. Sa reformulation en termes de prise en compte et de promotion de la diversité traduit une individualisation de la lutte contre les discriminations. Le « modèle de la protection légale » est en effet « centré sur les capacités de l'individu à qualifier son problème et à agir par le droit » (Chappe, 2011, 94). Cette individualisation se fait « au détriment d'une approche collective en termes d'inégalités structurelles entre groupes sociaux<sup>22</sup>. » (Chappe, 2011, 94). Elle s'inscrit dans le glissement du registre de l'égalité des droits à celui de l'égalité des chances (Savidan, 2010) puis de la promotion de la diversité (Doytcheva, Hachimi Alaoui, 2008, 117). Que cela soit dans le secteur privé ou dans la fonction publique, la promotion de la diversité s'incarne dans la valorisation de bonnes pratiques portées au nom de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Elle prend en particulier la forme de l'adhésion à la charte de la diversité, élaborée en 2004, par plus de 3 373 entreprises (au 1<sup>er</sup> mars 2013). En ce qui concerne le label diversité, l'Association française de normalisation (AFNOR) l'a décerné à plus de 380 organisations, qui rassemblent près de 840 000 salariés<sup>23</sup>. Dans la fonction publique, le label diversité a en particulier été décerné au ministère économique et financier et à la ville de Lyon en 2010, ainsi qu'aux ministères sociaux et à Nantes en 2012.

Sans sous-estimer l'importance du cadre juridique européen (Guiraudon, 2009 ; Ringelheim, 2009) et de l'apport de la doctrine américaine (Mercat-Bruno, 2009), on peut s'interroger sur le rôle de l'État et des entreprises privées dans l'émergence du terme de diversité dans l'espace public français du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour certains (Landrieux-Kartochain, 2004 ; Bereni, 2009), l'essor de la diversité traduit le ralliement des grandes entreprises françaises à un modèle managérial déjà fortement institutionnalisé dans plusieurs pays. Pour d'autres (Sabbagh, 2009 ; Calvès, 2005c), ce sont plutôt les pouvoirs publics qui ont joué un rôle moteur dans sa genèse dans un souci de diversification des élites républicaines. La création de la troisième voie d'accès à l'ENA pour favoriser la « diversité des élites » en 1983 et le discours du ministre de l'Intérieur Jean-Pierre Chevènement sur la nécessité pour la police de mieux refléter la composition de la population française de 1999 sont cités comme des exemples de cette exemplarité de l'État. « Ce n'est que par la suite que les entreprises – surtout celles ayant un point d'ancrage américain – ont pris le relais, ainsi que les associations de grands dirigeants et les cabinets de conseil

22. Ce que Patrick Savidan dénonce sous le terme d'« hypothèque discriminatoire » (Savidan, 2010, 189 et s.)

23. Données fournies sur le site de l'AFNOR en décembre 2014.



en diversité. » (Sabbagh, 2010). En ce qui concerne les dispositifs de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur impulsés par les grandes écoles (Buisson-Fenet, Draelants, 2010), en particulier par Sciences-po Paris dès 2001 et par l'ESSEC en 2002, elles nuancent le rôle précurseur des pouvoirs publics dans la diversification des élites républicaines (de Glowczewski, 2009). En effet, la loi dite Borloo inscrivant la nécessité de lutter contre les discriminations et les inégalités en matière d'accès aux filières d'excellence ne date que de mars 2006. Après une phase d'expérimentation (2006-2008) ayant pour objectif de susciter et d'accompagner les ambitions des élèves de milieux défavorisés en continuité avec l'initiative « PQPM » (Une grande école, pourquoi pas moi ?) de l'ESSEC, le label des Cordées de la réussite initiée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le secrétariat d'État à la Ville est créé en 2009.

Une manière de réconcilier ces deux approches est de voir dans la promotion de la diversité, l'expression d'une ou de plusieurs « coalitions de causes » (Sabatier, Schlager, 2000) entre acteurs privés et publics. Dans la liste des initiatives en faveur de la diversité, il est en effet difficile de démêler les contributions respectives des acteurs privés et des instances publiques. Une des illustrations de cet entremêlement est la création d'instruments de *soft law* (charte, label) ou « droit souple » (Conseil d'État, 2013) par le monde de l'entreprise (Van de Walle et Mordret, 2008). Ces objets sociaux qui contrecarrent la montée en puissance du droit de la non-discrimination sont à leur tour « contre-capturés » (Cochoy, 2007) par les pouvoirs publics (Huët, 2012). En témoigne le Tour de France de la diversité, effectué d'octobre à décembre 2006, par Azouz Begag, ministre délégué à la Promotion de l'Égalité des chances, qui s'empare de la charte de la diversité pour aller au-devant des territoires et des acteurs privés et publics. Cette charte fut de plus déclinée dans la fonction publique en 2008. Dans la même logique, le label diversité élaboré par l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) est lancé le 11 septembre 2008 par le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire.

Cette convergence entre acteurs publics et privés dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises interroge le rapport entre l'économie et la politique. Avec Franck Cochoy (2007), nous l'analysons comme le symptôme des difficultés éprouvées par les institutions publiques à réguler l'économie et à faire de la cohésion sociale. Il participe d'un paradigme économique de marché qui s'étend à toutes les sphères de la société et convertit l'État en entreprise et l'individu en entrepreneur. Cette hégémonie du modèle économique peut être interprétée comme une tentative de conjurer l'indétermination démocratique, une manière de refaire de la certitude (Revault d'Allones, 2010) sur un registre peu prescriptif et pas répressif (Junter, Sénac-Slawinski, 2010). En effet, la promotion de la diversité repose sur un « *droit doux* (*soft law*), parce que dépourvu de dimension contraignante, (qui) est aussi inévitablement un *droit flou* (*fuzzy law*) (Delmas-Marty, 1986/2004) : formulé en termes d'objectifs, directives ou de recommandations, le droit perd de sa précision ; non seulement se multiplient les termes vagues, tels que 'charte' ou 'partenariat', mais encore la formulation sous forme de 'principes' ou de 'standards' crée une zone d'incertitude et d'indétermination. » (Chevallier, 2008, 123) Au détriment du droit antidiscriminatoire et de la déconstruction structurelle des inégalités, la promotion de la diversité incarne ainsi une managérialisation de la loi (Edelman, Fuller et Mara-Drita, 2001). Dans la fonction publique, l'usage du droit souple, en particulier par la signature de charte et l'obtention de label, contribue à la valorisation de l'ordre conventionnel en tension avec le modèle wéberien classique de l'ordre étatico-juridique. C'est dans ce contexte que la promotion de la diversité participe d'un mouvement d'individualisation des carrières et des salaires dans un système de statut cloisonné par des concours et

des corps. Enerrée dans un circuit corporatiste, elle incarne une managérialisation de la fonction publique se caractérisant par un glissement ambigu du « corps au métier » signe d'une « impossible mutation » (Rouban, 2014, 101-105).

### « La diversité, c'est bon pour la fonction publique »

L'affirmation de l'ex-ministre conservateur du Commerce et de l'Industrie norvégien, Ansgar Gabrielsen, selon laquelle « La diversité, c'est bon pour le *business* », fit la une du *Verdens Gang* du 22 février 2002. Elle faisait suite à la publication de l'étude menée par Catalyst, un organisme américain à but non lucratif pour l'avancement des femmes dans le monde des affaires, concluant que, parmi les 500 plus grosses compagnies américaines, celles qui réussissaient le mieux comptaient des femmes dans leur conseil d'administration. Lors de ses vœux au monde de l'éducation et de la recherche le 11 janvier 2010 au Plateau de Saclay, le président de la République, Nicolas Sarkozy, décline cette affirmation par la formule : « la diversité, c'est bon pour la République ». Il précise que « l'égalité des chances n'est pas seulement un devoir moral, c'est également l'identité de la France, qui s'est toujours construite sur le talent de ses enfants et pas sur la couleur de peau ou le statut social de leurs parents. J'ajoute que les grandes écoles ont tout à gagner à diversifier leur recrutement. Enfin Mesdames et Messieurs, un pays qui recrute ses élites dans 10 % de sa population, c'est un pays qui se prive de 90 % de son intelligence. Comment ne peut-on pas comprendre cette vérité ! »

Ces affirmations politiques font écho aux travaux en management et en gestion des ressources humaines qui associent mixité sociale et de genres et performance en présentant la promotion de la diversité à la fois comme un moyen d'accroître les performances des organisations et de consacrer leur responsabilité sociale (Frimousse, Peretti, 2007 ; *Revue Management et avenir*, 2007 ; Meynaud, Fortino, Calderón, 2009). « Outil de lutte contre les discriminations, contre les différences de traitement injustifiées, [e]lle n'est pas affaire de compassion, mais d'un intérêt bien compris. » (Vatteville, 2009, 410) Cette définition de la diversité comme une stratégie de réappropriation du droit conforme aux règles du marché, prégnante dans le domaine de la gestion de la diversité (Andreani, Conchon, Moulin, de Vaissière, 2008), est ainsi réappropriée par les politiques et appliquée, dans le cas français, à la fonction publique.

En analogie avec la rhétorique managériale du secteur privé, le rapport remis en février 1999 par Anne-Marie Colmou à Emile Zuccarelli, ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, défend le lien entre mixité et performance. Il y est affirmé que l'État doit être exemplaire, en particulier sur l'égalité femmes-hommes, et qu'« il pèse sur l'État employeur une obligation de résultat » (Colmou, 1999, 5). Il est précisé que « la gestion moderne du personnel, la rénovation des méthodes d'administration de l'État, sont à la fois profitables aux femmes et à la fois plus aisées à mettre en œuvre lorsque l'on fait appel aux qualités répertoriées comme étant de genre féminin. Il y aurait là au moins un motif d'opportunité à prendre des mesures pour faire plus largement appel à l'apport de femmes compétentes pour constituer l'encadrement supérieur si, bien plus essentiellement, la question ne s'élevait pas au niveau des principes. » (Colmou, 1999, 7). Le lien entre féminisation et performance (Jonas, Séhili, 2009 ; Wierink, Méda, 2005) est aussi convoqué par les pouvoirs publics en 2004 dans le cadre de la charte de l'égalité présentée par Nicole Ameline, alors ministre déléguée à la parité et à l'égalité professionnelle, au Premier ministre le 8 mars 2004, et, ce qui est plus inattendu, dans l'accord interprofessionnel relatif à l'égalité professionnelle de 2004

(Junter, 2004). La charte de l'égalité présente « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, (comme) porteuse d'une dynamique nouvelle, ne devant plus être vécue comme une contrainte législative ou réglementaire mais comme une chance, parce qu'elle est porteuse d'emplois, de richesse et de croissance ». Un extrait du rapport coordonné par Béatrice Majnoni d'Intignano affirme que cette charte « constitue une réponse aux exigences de performance, [d]'adaptabilité à la concurrence, [de] satisfaction des clients et [d]'adhésion des salariés au projet de l'entreprise et à la promotion d'une démarche éthique » (Majnoni d'Intignano, 1999, 13). L'argumentaire politique et économique de la charte de l'égalité fait « le pari que la diversité est un formidable levier de changement qui ouvre à chaque homme, à chaque femme tout le champ des possibles ». Il s'agit bien de pari, car comme l'analysent en particulier Alain Amintas et Annie Junter (2009), l'existence d'une relation positive entre égalité et performance reste à démontrer théoriquement et empiriquement. Ainsi, l'argumentation de la charte de l'égalité illustre le glissement du principe juridique et constitutionnel d'égalité entre les sexes à la rhétorique du management de la diversité. Dans les dossiers de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) intitulés « Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle » (2009) et « Hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle » (2013), l'argumentaire pour convaincre les entreprises qu'elles ont intérêt à agir pour l'égalité femmes-hommes repose lui aussi sur la mise en évidence des bénéfices d'une politique en faveur de la mixité. Les théories du *business case* sont ainsi convoquées pour persuader les entreprises d'investir de manière rentable dans l'égalité<sup>24</sup>. La cohabitation du registre néolibéral de la performance de la différence et/ou de la mixité avec celui du droit de la non-discrimination pose la question des glissements différentialistes qu'il recèle.

Dans la même perspective, l'émergence dans la fonction publique du questionnement sur les moyens à mettre en place pour tendre vers une « bureaucratie représentative » (Calvès, 2005d, 2006) est liée à deux préoccupations. « La première, sociale, est d'opérer l'intégration des enfants de l'immigration ou de compenser activement les situations de handicap ; la seconde est d'introduire des sensibilités différentes dans les services afin de mieux répondre aux besoins ou attentes des différentes catégories d'utilisateurs. » (Rouban, 2014, 96). Dans l'enquête que nous avons effectuée (Sénac, 2012), la diversification du recrutement dans la police est ainsi présentée par une conseillère technique du ministère de l'Intérieur, représentante du directeur général pour la parité et l'égalité des chances, comme l'articulation de ces préoccupations. En effet, elle commence par préciser que « dans la police nationale, le recrutement par concours à travers des épreuves fondées en particulier sur l'anonymat n'est pas la seule voie d'accès ». Elle poursuit en citant l'exemple du personnel en situation de handicap, recruté sur un statut de fonctionnaire selon des modalités spécifiques. En ce qui concerne les jeunes, plusieurs dispositifs préalables sont mis en place pour préparer les concours, de celui de gardien de la paix aux concours d'officier et de commissaire, afin de les présenter dans de bonnes conditions. Elle aborde plus précisément le dispositif des adjoints de sécurité où « des jeunes sont sélectionnés par une commission présidée par le préfet pour décrocher un contrat de cinq ans. C'est une manière de leur mettre le pied à l'étrier et de les préparer au second concours de gardien de la paix ». Le dispositif des cadets de la République repose lui sur un partenariat avec l'Éducation nationale à travers une convention entre un établissement

24. <http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/divers/argumentaire.pdf> : « la corrélation entre mixité des équipes, notamment au plus haut niveau et performance de l'entreprise (ayant) été plusieurs fois démontrée par plusieurs études (MacKinsey, Catalyst...) »

scolaire et une école de police. Après un an de découverte de la police nationale, les jeunes peuvent passer le concours de gardien de la paix. Au niveau des concours d'officier et de commissaire, des dispositifs d'aide à la préparation du concours sont aussi mis en place pendant neuf mois pour les quinze à vingt jeunes sélectionnés qui ont le diplôme requis (Bac+2 ou Bac+4) et qui sont « issus de conditions sociales modestes ». Elle précise que « lorsque les jeunes concernés par ces dispositifs ont réussi ces concours et qu'ils sont devenus policiers, ils font partie de la même entité police nationale, au-delà des spécificités de recrutement liées au souci de promotion sociale ». En écho à nos analyses sur l'attachement au *color-blindness* des politiques françaises de discrimination positive, il est intéressant de noter que le critère de diversification revendiqué est l'origine sociale, voire territoriale, et non l'origine nationale ou ethnoculturelle. Le fait que la police doive mieux refléter la composition de la population française est justifié par cette conseillère technique à la fois au nom de la méritocratie et d'une plus grande efficacité de policiers provenant et donc connaissant les quartiers dits difficiles.

L'analyse de la promotion de la diversité dans la fonction publique nous a permis d'éclairer les interactions entre l'héritage républicain de l'égalité méritocratique et l'avènement du management public. Présentée comme une stratégie de la confiance et de la performance se situant dans un au-delà du droit (Gauriau, 2008), la promotion de la diversité incarne l'extension de la forme-marché à l'ensemble du champ social et politique. La révision générale des politiques publiques (RGPP), mise en œuvre entre 2007 et 2012, a institutionnalisé dans la fonction publique cette association entre l'impératif d'égalité et celui d'efficacité du management public. Ainsi, comme l'explique Jacques Chevallier, « en affirmant son ambition d'ouvrir et de diversifier le recrutement dans la fonction publique, la RGPP ne fait là encore qu'emprunter un chemin bien balisé » (Chevallier, 2010, 913-914).

\*

\* \*

La justification de l'application du principe d'égalité dans la fonction publique au nom de l'éthique de la performance exprime la « récupération » néolibérale (Fraser, 2012) de la méritocratie républicaine. La promotion de la diversité dans la fonction publique s'inscrit ainsi dans un État post-moderne néolibéral domptant les critiques dans un nouvel esprit du capitalisme (Boltanski ; Chiapello, 1999). C'est dans cette perspective qu'elle donne à voir une transformation du modèle de la fonction publique vers une individualisation du mérite qui a pour corollaire la responsabilisation individuelle (Hache, 2007, 5) de ses agents. La responsabilité des inégalités, en particulier la faible diversification des élites administratives (Rouban, 2014) et les inégalités en termes de rémunération et d'évolution de carrière, n'y est alors plus assumée comme collective et structurelle (Bourdieu, 1998, 14). Elle est en effet associée à la responsabilité individuelle des fonctionnaires, en particulier à travers l'attention donnée à leur parcours biographique. La promotion de la diversité dans la fonction publique participe à la responsabilisation des agents dont le parcours est « désormais reprogrammé par la rationalité politique [néolibérale] et donc soumis à une évaluation de type économique » (Jeanpierre, 2007, 15). En faisant de la méritocratie républicaine une égalité dans et pour le marché (Jacquot, 2014), la promotion de la diversité conditionne l'application du principe d'égalité à la performance économique, sociale et/ou politique de la mixité et des différences (Sénac, 2015). C'est donc prendre le risque de ne pas appliquer une égalité qui n'est plus un principe politique, mais une valeur secondaire. Dire ce risque, c'est dénoncer la puissance du néolibéralisme

(Dreyfus, 2010 ; Brown, 2007) dans sa capacité à incorporer et subvertir les perspectives critiques, en particulier celles sur l'application de l'exigence constitutionnelle d'égal accès de tous les citoyen-ne-s aux emplois publics qui, comme le souligne l'art. 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen déjà citée, doit se faire « sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents »<sup>25</sup>.

## Références bibliographiques

- Acteurs publics (2013), Dossier sur les nouveaux recrutements dans la haute fonction publique, octobre.
- Amintas, Alain ; Junter, Annie (2009), « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, n° 47, p. 103-122.
- Andreani, Jean-Claude ; Conchon, Françoise ; Moulin, Jean-Louis ; Vaissière, Grégoire de (2008), « La communication de diversité en marketing : approche exploratoire », *Revue management et avenir*, n° 15, p. 156-173.
- Auby, Jean-Bernard (1988), « Prescription juridique et production juridique », *Revue du droit public*, n° 3, p. 673 sq.
- Basset, Thomas *et al.* (2013), *Les profils des élèves administrateurs de l'INET*, Enquête réalisée par les élèves administrateurs de la promotion Paul Eluard.
- Baudouin, Jean-Christophe (2013), *Rapport de la mission « Promouvoir la diversité sociale dans l'accès aux concours d'encadrement de la fonction publique territoriale »*, remis le 11 septembre 2013 à François Deluga, président du Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT).
- Becane-Pascaud, Geneviève (étude réalisée avec la collaboration de) (1974), *Les femmes aux postes de direction de la promotion publique*, Rapport du comité du travail féminin, Juin.
- Bereni, Laure (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », in Laure Bereni, Alexandre Jaunait (coord.), *Raisons politiques*, n° 35, 2009, p. 87-106.
- Boltanski, Luc ; Eve, Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bougrab, Jeannette (2006), « Vers des « affirmative actions » à la française ? », in *Pour une société de nouvelle chance. Une approche républicaine de la discrimination positive*, rapport du Conseil d'analyse de la société.
- Bourdieu, Pierre (1998), « La main gauche et la main droite de l'État », dans *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*, Paris, Raisons d'agir, p. 9-17.
- Braudel, Fernand (1987), *L'identité de la France*, Paris, Arthaud-Flammarion.
- Brown, Wendy (2007), *Les habits neufs de la politique mondiale. Néolibéralisme et néo-conservatisme*, Paris, Les Prairies ordinaires.
- Buisson-Fenet, Hélène ; Draelants, Hugues (2010), « Réputation, mimétisme et concurrence : ce que l'«ouverture sociale» fait aux grandes écoles », *Sociologies pratiques*, n° 21. *Cahiers français* (2009), « La France au pluriel », n° 352, septembre-octobre.

25. Cf. article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, déjà cité.

- Calvès, Gwénaële (2005a), « «Black, Blancs, Beur» dans la fonction publique : un débat mal engagé », *Les cahiers de la fonction publique*, juillet-août, p. 4-7.
- Calvès, Gwénaële (2005b), *La discrimination positive*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », n°3712.
- Calvès, Gwénaële (2005c), « Refléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 183, p. 177-186.
- Calvès, Gwénaële (2005d), *Renouvellement démographique de la fonction publique de l'État : vers une intégration prioritaire des Français issus de l'immigration ?*, Rapport à la direction générale de l'administration et de la haute fonction publique, Paris, La documentation française.
- Calvès, Gwénaële (2006), « Introduction », *Revue française d'administration publique*, n°118, p. 245-250.
- Chappe, Vincent-Arnaud (2011), « Le cadrage juridique, une ressource politique ? La création de la HALDE comme solution au problème de l'effectivité des normes anti-discriminatoires (1998-2005) », *Politix*, n°94, p. 107-130.
- Chevallier, Jacques (2008), *L'État post-moderne*, Paris, LGDJ, 3<sup>e</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition, 2003).
- Chevallier, Jacques (2010), « Révision générale des politiques publiques et gestion des ressources humaines », *RFAP*, n°136, p. 907-918.
- Cochoy, Franck (2007), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme «représentation» de l'économie et du droit », *Droit et société*, n° 65, p. 91-101.
- Colmou, Anne-Marie (1999), *L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes*, Rapport au ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État, et de la décentralisation, Paris, La documentation française.
- COMEDD (2010), *Inégalités et discriminations – Pour un usage critique et responsable de l'outil statistique*, Rapport du Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations présidé par M. François Héran et présenté à Yazid Sabeg, commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, le 3 février.
- Conseil d'État (1997), *Sur le principe d'égalité*, Paris, La documentation française, EDCE, n°48.
- Conseil d'État (2013), *Le droit souple – Etude annuelle*, Paris, La documentation française.
- Desforges, Corinne ; Chalvron, Jean-Guy de (2008), *Rapport de la mission préparatoire au réexamen du contenu des concours d'accès à la fonction publique*, Paris, La documentation française.
- Delmas-Marty, Mireille (1986), *Le flou du droit*, Paris, PUF, « Les Voies du droit » (rééd. PUF-Quadrige, 2004).
- Delmas-Marty, Mireille (2004), *Les forces imaginantes du droit – Le relatif et l'universel*, Paris, Seuil.
- Dorne-Corraze, Marine et al. (Rapport présenté par) (2008), *L'organisation et le pilotage des recrutements au sein de la fonction publique de l'État*, Rapport du comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics, Paris, la documentation française.
- Doytcheva, Milena ; Hachimi Alaoui, Myriam (2008), *De la lutte contre les discriminations ethno-raciales à la « promotion de la diversité » – Une enquête dans le monde de l'entreprise*, Programme de recherche DRESS – MiRe, Production et traitement des discriminations : Nouvelles approches, Volume 1 « Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de discrimination », décembre 2008, Université de Lille 3 GRACC.
- Dreyfus, Françoise (2010), « La révision générale des politiques publiques, une conception néolibérale du rôle de l'État », *RFAP*, n°136, p. 857-864.

- Edel, Frédéric (2012), « Deux siècles de principe d'égalité d'admissibilité aux emplois publics », *RFAP*, n°142, p. 339-367.
- Edelman, Lauren B.; Riggs Fuller, Sally ; Mara-Drita, Iona (2001), « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *The American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 6, 2001, p. 1589-1641.
- Febvre, Lucien (1946), « Quand la France se nomme diversité. A propos de quelques études jurassiennes », in *Annales E.S.C.*, p. 271-274.
- Forest, Maxime ; Sénac, Réjane (2013), « L'accès à la hors hiérarchie et aux fonctions juridictionnelle de premier ordre au prisme de l'égalité femmes-hommes : agir pour la parité dans la magistrature » annexée au rapport d'activité 2012 du Conseil supérieur de la magistrature, Paris, La documentation française. (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000652/0000.pdf>).
- Fougère, Denis ; Pouget, Julien (2004), *L'emploi public s'est-il diversifié ? Sexe, niveau d'étude, origine sociale et origine nationale des salariés de la fonction publique et des collectivités territoriales*, Rapport au ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État, Paris, La documentation française.
- Fraser, Nancy (2012), *Le féminisme en mouvements – Des années 1960 à l'ère libérale*, Paris, La Découverte.
- Frickey, Alain (2004), *Identification des discriminations dans l'accès à l'emploi des diplômés du supérieur issus de l'immigration* (synthèse), *Migrations études*, n°124, juillet.
- Frimousse, Soufyane ; Peretti, Jean-Marie (2007), « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », *Management & Avenir*, n° 14, p. 105-118.
- Gauriau, Bernard (2008), « Les accords collectifs relatifs à la diversité », *Droit social*, n° 11, novembre 2008, p. 1060-1064.
- Glowczewski ; Xavier de (2009), « Les dispositifs de démocratisation de l'accès au supérieur : état des lieux », in Bernard Toulemonde (dir.), *Le système éducatif en France*, La documentation française, 2009.
- Guégot, Françoise (2011), *L'égalité professionnelle homme-femme dans la fonction publique*, Paris, La documentation française.
- Guillarme, Bertrand (1999), *Rawls et l'égalité démocratique*, Paris, PUF.
- Guiraudon, Virginie (2009), « La diversité en Europe : une évidence ? », in Laure Bereni, Alexandre Jaunait (coord.), *op. cit.*, p.67-86.
- <http://www.inet.cnfpt.fr/fr/actualites/actualites.php/enqu%C3%AAte-sur-les-profils-des%C3%A9ves-administrateurs-de-linet/17060>
- Hache, Emilie (2007), « Néolibéralisme et responsabilité », *Raisons politiques*, vol. 4, n°28, p. 5-9.
- Huët, Romain (2012), *La fabrique de l'éthique. Les nouvelles promesses de l'entreprise*, Paris, éditions CNRS.
- Jacquot, Sophie (2014), *L'égalité au nom du marché ? Émergence et démantèlement de la politique européenne d'égalité entre les hommes et les femmes*, Bruxelles, Éditions P.I.E. Peter Lang.
- Jeanpierre, Laurent (2007), « Qui a éteint la démocratie ? », in Wendy Brown, *Les habits neufs de la politique mondiale. Néolibéralisme et néo-conservatisme*, Paris, Les prairies ordinaires, p. 5-34.
- Jonas, Irène ; Séhili, Djaouida (2009), « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », *Cahiers du genre*, « La mixité au service de la performance économique », n° 47, p. 35-55.

- Junter, Annie (2004), « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit du travail », *Travail, genre et sociétés*, 2004/2, n° 12, p. 191-202.
- Junter, Annie ; Sénac-Slawinski, Réjane (2010), « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, n° 114, p. 167-195.
- Landrieux-Kartochian, Sophie (2004), « La contribution des femmes à la performance des entreprises : une revue de la littérature », *Document d'études de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES)*, n° 83, octobre.
- Lapeyronnie, Didier (2008), « Le social ignoré ou le point aveugle de la République », in Stéphane Beaud, Joseph Confavreux, Jade Lindgaard, *La France invisible*, Paris, La découverte/Poche, p. 520-531.
- Lapin, Jim (2009), « Performance et fonction publique de l'État : les récentes réformes », *RFAP*, n°131, p. 601 sq.
- Le Pors, Anicet (2002), *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs : premier rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, Paris, La documentation française.
- Le Pors, Anicet ; Milewski, Françoise (2003), *Promouvoir la logique paritaire : deuxième rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, Paris, la Documentation française.
- Le Pors, Anicet ; Milewski, Françoise (2005), *Vouloir l'égalité: troisième rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, Paris, La documentation française.
- Légrand, Stéphane, « L'extension sociale du marché dans le néolibéralisme », *Raisons politiques*, n°28, novembre 2007, p. 33-48.
- Lépinard, Eléonore (2007), *L'égalité introuvable. La parité, les féministes et la République*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Leterre, Thierry (2010), « Une identité nationale au pluriel ? », *Regards sur l'actualité*, n°358.
- Majnoni d'Intignano, Béatrice (1999), *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*,
- Mélin-Soucramanien, Ferdinand (1997), *Le Principe d'égalité dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel*, Paris, Economica.
- Meynaud, Hélène-Yvonne ; Fortino, Sabine et Calderón, José (coord.) (2009), « La mixité au service de la performance économique », *Cahiers du genre*, n° 47, 2009.
- Milewski, Françoise (2011), « L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique : du constat aux moyens d'y remédier », *Revue politique et management public*, 28/2, avril-juin 2011, p. 157-179.
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises - ORSE (2009), « Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle » réalisé à l'occasion de la journée internationale des femmes du 8 mars 2009 : [http://www.orse.org/argumentaire\\_a\\_destination\\_des\\_entreprises\\_pour\\_interesser\\_les\\_hommes\\_aux\\_questions\\_d\\_egalite-52-3.html](http://www.orse.org/argumentaire_a_destination_des_entreprises_pour_interesser_les_hommes_aux_questions_d_egalite-52-3.html)
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises - ORSE (2013), « Hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle » réalisé à l'occasion de la journée internationale des femmes du 8 mars 2013 : [http://www.orse.org/hommes\\_sujets\\_et\\_acteurs\\_de\\_l\\_egalite\\_professionnelle-52-257.html](http://www.orse.org/hommes_sujets_et_acteurs_de_l_egalite_professionnelle-52-257.html)
- Pélabay, Janie (2012), « Pluralisme et valeurs communes », communication, Matinée-débat « L'un et le multiple : débat autour du pluralisme culturel et religieux », Observatoire PHAROS du pluralisme des cultures et des religions, CERI / CEVIPOF, Sciences Po Paris, 4 octobre 2012 : <http://www.observatoirepharos.com/international/04-10-2012-intervention-pelabay-ok>



- Pollitt, Christopher ; Bouckaert, Geert (2000), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- Pouget, Julien (2005), *La fonction publique : vers plus de diversité ?*, *Insee Références*, novembre, p. 142-163.
- Rapport du conseil d'analyse économique, Paris, La documentation française.
- Revault d'Allones, Myriam (2010), *Pourquoi nous n'aimons pas la démocratie*, Paris, Seuil.
- Revue française d'administration publique* (2013), Dossier « La place des femmes dans les élites administratives », n°145.
- Revue management et avenir* (2007), « Les richesses de la diversité », n°14.
- Ringelheim, Julie (2009), « L'Europe en quête d'égalité : genèse de la première directive prohibant la discrimination raciale et ethnique », in Frédéric Guiomard, Sophie Robin-Olivier, *Diversité et discriminations raciales – Une perspective transatlantique*, Paris, Dalloz, p. 99-119.
- Rouban, Luc (2004), « Le paradoxe de l'État postmoderne », *Cités*, n°18, p. 11-22.
- Rouban, Luc (2008), « Le Conseil d'État 1958-2008 - Sociologie d'un grand corps », *Cahier du Cevipof*, n°49 : <http://www.cevipof.com/fr/les-publications/les-cahiers-ducevipof/bdd/publication/421>
- Rouban, Luc (2014), *La fonction publique en débat*, Paris, La documentation française.
- Sabatier, Paul ; Schlager, Edella (2000), « Les approches cognitives des politiques publiques : perspectives américaines », *Revue française de science politique*, n° 2, p. 209-234.
- Sabbagh, Daniel (2003), *L'égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux États Unis*, Paris, Économica.
- Sabbagh, Daniel (2009), « L'itinéraire contemporain de la «diversité» aux États-Unis : de l'instrumentalisation à l'institutionnalisation ? », in Laure Bereni, Alexandre Jaunait (coord.), *op. cit.*, p. 31-48.
- Sabbagh, Daniel (entretien avec) (2010), « Sous couvert de diversité les entreprises se conforment à des obligations préexistantes », 11 février 2010 sur le site de l'Observatoire des inégalités : [http://www.inegalites.fr/spip.php?page=imprimer&id\\_article=1188](http://www.inegalites.fr/spip.php?page=imprimer&id_article=1188)
- Savidan, Patrick (2010), *Repenser l'égalité des chances*, Paris, Hachette.
- Sénac, Réjane (2012), *L'invention de la diversité*, Paris, PUF.
- Sénac, Réjane (2015), *L'égalité sous conditions : genre, parité, diversité*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Sénac-Slawinski, Réjane (2010), « De la parité à la diversité : entre *Deuxième sexe* et discrimination seconde », *Modern & Contemporary France*, vol. 18, n°4, p. 431-444.
- Simon, Patrick ; Escafré-Dublet, Angéline (2009), « Représenter la diversité en politique : une reformulation de la dialectique de la différence et de l'égalité par la doxa républicaine », *Raisons politiques*, n° 35, p. 125-141.
- Van de Walle, Isabelle ; Mordret, Xavier (2008), « De la charte de la diversité à la labellisation – L'État et les entreprises dans la négociation d'une politique de diversité », *Cahier de recherche* n° 255, CREDOC, décembre 2008.
- Vatteville, Éric (2009), « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance », *Revue management et avenir*, n° 28, p. 408-421.
- Veil, Simone (présidé par) (2009), Rapport du comité de réflexion sur le Préambule de la Constitution présidé par Simone Veil, *Redécouvrir le préambule de la Constitution*, Rapport remis au président de la République en décembre 2008, Paris, La documentation française.

- Versini, Dominique (2004), *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, Rapport présenté à Monsieur Renaud Dutreil, ministre de la fonction publique et de la réforme de l'État, Paris, La documentation française.
- Wierink, Marie ; Méda, Dominique (2005), « Mixité professionnelle et performance des entreprises : le levier de l'égalité », *Travail et emploi*, n° 102, p. 21-29.
- Wilkison, Richard ; Pickett, Kate ; Canfin, Pascal (2013), *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Paris, Les petits matins.