

# Comment gérer la différence au sein d'une entreprise sans faire la différence...

*Damien DURANTON  
Louis FORGET  
DiverCity*

## 1. Où en sommes-nous ?

La gestion au grand jour de la différence que représentent les préférences sexuelles est un sujet récent et une problématique importante qui met en miroir l'entreprise et la société.

### *L'orientation sexuelle en quelques chiffres*

Les études menées dans différents pays se rejoignent pour chiffrer la population homosexuelle à un niveau se situant généralement entre 4 et 8 % de la population totale. La population homosexuelle en France a été chiffrée par une étude Sofres (juin 2001) entre 7 et 8 % de la population adulte, soit plus de 3,5 millions d'individus.

Ces chiffres expliquent le véritable boom du marketing gay constaté à travers la multiplication des messages publicitaires et des projets s'adressant spécifiquement à cette population (pour exemple : succès du lancement de Pink TV fin 2004). Ces données sont en outre à considérer comme des estimations basses dans la mesure où elles se basent sur du déclaratif.

Difficile d'obtenir des chiffres précis sur la répartition de la population homosexuelle dans les différentes branches d'activité puisque l'orientation sexuelle ne peut faire l'objet d'un recensement informatisé (Cnil ; Code pénal : art. 226-19). Dans la mesure où les cultures et les personnalités doi-

vent se rencontrer à l'intérieur du contexte psychosociologique que sont le contrat de travail et l'entreprise, nous pouvons penser que l'homosexualité n'est pas répartie de façon totalement homogène dans tous les secteurs (phénomènes diffus de réseaux affinitaires et d'influences).

### *Rappel d'extraits de quelques textes importants*

Il n'est pas question ici de retracer l'historique de l'homosexualité, considérée comme « fléau social » dans les textes officiels de 1942 à 1968.

► **Déclaration à l'ONU (avril 2005) sur l'orientation sexuelle au nom d'un grand nombre de pays (35) dont la France :**

« L'orientation sexuelle est un aspect fondamental de l'identité de chaque individu, inaltérable en soi. »

► **Code du travail, 6 novembre 2001, article L. 122-45 :**

« Aucune personne ne peut être écartée [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, *de son orientation sexuelle*, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme [...] »

L'obstacle juridique demeure la notion de preuve. En fait, c'est à l'employeur d'apporter la preuve de non-discrimination, même indirecte...

► **La HALDE (2004) :**

La Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité est une autorité administrative indépendante, créée par la loi du 30 décembre 2004 et présidée par Louis Schweitzer. Elle a pour mission générale de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité. Elle dispose de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers. Depuis la loi sur l'égalité des chances (2006), ses pouvoirs sont renforcés. Nombre de grandes entreprises ont signé la charte de la diversité proposée par la HALDE. Elles sont également nombreuses à s'engager dans des accords cadres et conventions sur l'égalité professionnelle.

## 2. La difficulté à concilier vie intime et vie professionnelle

Nos conventions sociales façonnent notre culture : « Les revendications des homosexuels semblent pouvoir être interprétées comme un mouvement irréversible vers l'égalité des droits, et il paraît douteux que nos sociétés puissent échapper à ce mouvement. »<sup>1</sup>

L'entreprise en tant que système doit apporter des réponses qui débordent les seules relations homme-travail en suscitant fidélisation, implication... et fournir des signes forts de reconnaissance. « Il s'agit de gérer des ressources humaines, non pas au sens où on exploite des ressources minières, mais au sens de l'épanouissement des ressources que chacun porte en soi. »<sup>2</sup>

Ce besoin de reconnaissance adressé à l'entreprise est donc celui d'une reconnaissance du « moi total, ma personne dans sa globalité ». À quelles réponses peut-on s'attendre ?

### *L'évolution du contexte relationnel en entreprise*

Pendant de très nombreuses années, et encore maintenant pour certaines entreprises, le système managérial dominant a été du type : directives - exécution - contrôle.

Les variables de mesure sont alors les tâches, les procédures et le temps dans un contexte post-taylorien où l'individu, en tant que personne autre que « fournisseur », n'a que peu de place. Les questions relatives à la vie privée de chacun ont ainsi pu rester un non-dit, à aborder éventuellement, mais avec beaucoup de précautions et de préjugés.

Le besoin et l'intérêt d'incursions acceptées dans les espaces personnels, voire plus ou moins intimes, vont se manifester avec le développement du travail en équipe et en réseau, la prédominance des modes relationnels, l'enrichissement des relations managériales, le coaching, etc. « Plus le poste occupé laissera d'initiatives, plus la personnalité de chacun sera libre de s'exprimer. Par contre, plus la situation sera structurée par des contraintes et des impératifs forts, moins les différences de comportement individuel seront marquées. »<sup>3</sup>

---

1. Policar A., « Revendications homosexuelles et droits de l'homme », *Libération*, 11 août 2004.

2. Igalens J., *Tous reconnus*, Éditions d'Organisation, 2005.

3. Lévy-Leboyer C., *La Personnalité*, Éditions d'Organisation, 2004.

En particulier, les entretiens individuels d'évaluation ou d'appréciation sont des moments au cours desquels ce qui se dit de part et d'autre suppose, de façon essentielle, connaissance et reconnaissance mutuelle, respect et tolérance.

Une approche déjà ancienne, la fenêtre de JOHARI (Luft, 1969), peut illustrer le cadre de compréhension et d'amélioration de la relation interpersonnelle. Cette relation devient d'autant plus riche que les zones d'ouverture et de partage sont, entre deux personnes, de plus en plus larges et ouvertes pour chacune vis-à-vis de l'autre. « Je dis mieux ce que je suis, ce que je pense et je ressens, si la fenêtre de l'autre s'ouvre également. »

L'homosexualité, comme partie du « moi intime », peut être connue par les autres sous certaines conditions, liées à l'histoire personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins favorable dans lequel il évolue.

Modèle de JOHARI	Connu de moi-même	Inconnu de moi-même	
<i>Moi connu des autres</i>	Zone d'ouverture et de partage : ce que nous avons en commun de connu, on en parle sans problèmes ↓	Ce que je me refuse d'assumer ? Il faut m'aider. <b>Zone de progrès</b>	Ce que je ne connais pas de moi ou de mes comportements (ou que je me refuse à m'avouer) mais que les autres connaissent ou supposent.
<i>Moi inconnu des autres</i>	<i>Moi intime</i> ou caché, que je pourrais exprimer si... <b>Zone de progrès</b> Zone cachée Ce qui est important pour moi mais que je ne veux pas ou ne peut pas exprimer	Difficile à aborder ?	

### *Le mythe d'une rupture nette entre vie privée et vie professionnelle<sup>1</sup>*

Quand bien même, chacun se fait fort de ne pas mêler sa vie privée à sa vie professionnelle, force est de constater que des liens s'établissent d'eux-mêmes. En effet des collègues de travail sont toujours plus ou moins amenés à évoquer leurs loisirs, leur vie familiale ou autres. Pour une personne homosexuelle, il est très rare d'oser raconter ses loisirs avec son compagnon ou sa compagne de même sexe, encore moins d'afficher des photos de famille sur son bureau ?

1. Extrait du « Livre blanc », 2003, de l'Autre Cercle, « Contributions à la lutte contre les discriminations fondées sur l'orientation et l'identité sexuelle dans l'univers professionnel ».

Au-delà des rapports interpersonnels informels, l'intrusion de l'intime dans la vie professionnelle est désormais institutionnalisée par la pratique des séminaires, voyages de motivation ou dîners avec conjoints.

Dans les années 1960 ou 1970, ne rien dire sur sa vie familiale dans un cadre professionnel était souvent synonyme d'union libre ou de divorce. Aujourd'hui, ne rien dire suppose plutôt une orientation sexuelle différente.

Selon une enquête de Christophe Falcoz (RCF Management), sur 194 cadres homosexuels, le contrôle de « l'hétéro normalité » se fait dès l'entretien d'embauche dans 24 % des cas, puis dans la pratique quotidienne dans 35 % des cas.

### *Illustrations concrètes : l'intime en opposition avec les exigences administratives<sup>1</sup>*

Pour un magistrat, un greffier ou tout autre salarié du tribunal, se pacser revient à « s'afficher » devant l'institution qui l'emploie.

Dans le cas où une personne travaille pour la DRH de son entreprise, désigner son partenaire comme ayant droit social suppose une révélation de sa vie privée à son environnement professionnel immédiat.

Une personne disposant d'un logement de fonction (militaire, directeur d'école, expatrié...) a l'obligation (notamment pour des raisons d'assurances) de faire savoir à son administration avec qui elle vit.

La difficulté de faire valoir certains droits (mutuelle, vacances, information et droit de visite en cas d'accident du travail...) crée une inéquité de fait entre les couples. Les couples de même sexe vivant souvent en union libre sont assimilés à des célibataires. Le PACS ne règle que partiellement ces inéquités.

### *Comment changer les attitudes dans l'entreprise ?*

Le rapport à l'homosexualité entre dans le champ des attitudes. Nous pouvons définir les attitudes comme des prédispositions mentales *installées* d'un individu qui orientent ses réactions dans un sens donné, quelles que soient les circonstances. Si une attitude « par rapport à » se manifeste, elle devient visible à travers un comportement observable.

---

1. *Ibid.*

L'éducation et le savoir, à la base de changements d'attitudes et de développement du pluralisme, sont les meilleurs facteurs de lutte contre les conventions, la logique de la connaissance remplaçant les vieux automatismes.

Le meilleur moyen de changer les attitudes (et donc d'influer sur les comportements) est ainsi de parler et de faire parler le plus ouvertement possible de ces sujets à travers des supports à vocation pédagogiques : chartes sur la diversité, lettres internes, infos RH, tables rondes collaborateurs, formations...

### 3. L'ouverture à la diversité des orientations sexuelles dans les organisations

#### *Les mouvements précurseurs*

Depuis de nombreuses années, *certaines groupes américains* dont les sièges sont implantés dans les États les plus progressistes ont été amenés à considérer les différences d'orientation sexuelle comme un *facteur positif de la culture* de l'entreprise : amélioration générale du climat et de la communication dans l'entreprise, liens resserrés au sein de l'entreprise, fierté d'appartenir à une entreprise « progressiste ». Sans oublier un avantage commercial auprès des clients « gay-friendly » de l'entreprise.

Citons pour exemple Microsoft : la valeur de « Diversity » joue un rôle clé dans la culture de cette entreprise. À tel point que, lorsque Steve Balmer a voulu remettre en cause la logique progressiste des droits accordés aux « same-sex partners », il a rapidement dû renoncer à toute modification sous la pression de ses propres salariés.

En 2000, les résultats du projet « Be equal, be different » de la Commission européenne ont été publiés sous la forme d'un manuel décrivant les bonnes pratiques et quelques outils pour combattre toute forme de discrimination, et notamment l'homophobie au sein de l'entreprise.

En France, si les syndicats patronaux ne semblent pas encore très concernés par ces réflexions, les syndicats de salariés y sont par opposition, de plus en plus sensibles, notamment sous l'influence des associations apparues au sein des entreprises.

## *La multiplication des associations Gay dans les organisations*

Les associations « gay-friendly » se sont répandues en premier lieu à travers les milieux universitaires, depuis les années 1960 aux États-Unis (Colombia en 1966, Harvard en 1978, etc.), beaucoup plus récemment en France (HEC en 1998, Polytechnique en 2000, ESSEC en 2003, etc.). Ces associations fonctionnent en réseau à la fois conviviaux (sorties, événements sur les campus...) et professionnels (recherches de job, forums de recrutement...).

Les associations intra-entreprises se sont également multipliées en France au début des années 2000 dans les organisations les plus variées. Citons pour exemple Personnaïles (Air France), EnerGay (EDF), Telles & Tels (France Télécom), Gare ? (SNCF), Homobus (RATP), Flag ? (Police nationale), etc. Ces associations ont vocation à affirmer la visibilité homosexuelle dans l'entreprise et à assurer des actions de préventions. Citons également, parmi les associations professionnelles les plus actives : L'Autre Cercle, Les Managers Gays.

## *Témoignages de membres de DiverCity : vécu et réalités*

**Mentionner une implication associative « orientée » sur son CV :  
quite ou double ?**

### ► **Témoignage d'une étudiante**

« Il est naturel pour un jeune diplômé ayant assumé quelques responsabilités associatives de mentionner cela sous la rubrique finale de son CV, dans l'objectif de capter l'attention du recruteur, de le convaincre de sa capacité à assumer des responsabilités, d'affirmer une passion, de montrer une facette de sa personnalité qui pourrait faire la différence. »

**Dilemme lorsque l'association en question a pour objectif la visibilité et l'intégration homosexuelle ?**

« J'ai pris la résolution de mentionner mon engagement associatif gay sur mon CV, mon argument principal étant que si le recruteur rejetait ma candidature pour cette raison, et bien il m'éviterait ainsi de signer un contrat avec un employeur homophobe.

Trois processus de recrutement, dans trois entreprises industrielles très différentes (par leur culture, leur nationalité, leur taille), ont suscité trois réactions d'enthousiasme ?

Ce point a soulevé beaucoup de questions : Pourquoi un tel engagement ? Qu'avez-vous réalisé ? Qu'en avez-vous retiré ? Quels ont été les obstacles à surmonter ? Autant de tremplins me permettant de valoriser mon expé-

rience, des questions posées de façon naturelle, une surprise toute relative de la part de mes interlocuteurs. Une réaction à l'opposé de ce que j'avais pu imaginer. Et deux propositions d'embauche au final.

Je conclus de cette expérience personnelle que les entreprises sont ouvertes à la diversité et que les recruteurs sont peu troublés par les indices d'une orientation homosexuelle chez une future collègue. »

### Un règlement intérieur gay-friendly mais un sujet encore tabou dans l'entreprise

#### ► Témoignage d'un cadre

« Dans mon entreprise (grand groupe de service financiers), le règlement intérieur intègre explicitement l'orientation sexuelle comme source potentielle de discrimination et indique noir sur blanc les pénalités fortes encourues par les managers en cas de discriminations à l'embauche ou à l'évolution des collaborateurs. Le contexte est globalement ouvert à la diversité, et l'homophobie peu courante.

L'homosexualité reste cependant un sujet tabou, une éventualité qui ne peut être envisagée dans les conversations les plus simples au quotidien. Chaque fois que je pars en vacances, certains collègues me demandent encore si je pars avec ma copine, ce à quoi je réponds invariablement par un simple non. Jusqu'au jour où j'en dirai plus... »

### Des comportements très différents d'une entreprise à une autre, même en restant dans un secteur d'activité

#### ► Témoignage d'un manager

« J'ai eu au cours de ma carrière l'occasion de travailler dans différents groupes de consulting de dimension internationale. D'une société à l'autre, les comportements pouvaient changer du tout au tout. Je me souviens être venu à de nombreuses reprises avec mon partenaire lors d'événements où les conjoints étaient conviés, cela étant complètement accepté.

À l'inverse, je travaille actuellement dans un groupe où le sujet est complètement tabou, même entre personnes homosexuelles pouvant parfois composer la majorité de certains services. »



# L'emploi des personnes handicapées

*Olivier BACHELARD*

*Dominique PATUREL*

*Raphaël VENET*

*Emmanuel ABORD DE CHATILLON*

Des logiques contradictoires se retrouvent dans tout recrutement et tout le monde sait que parfois une logique inattendue prévaut (logique affective) sans rapport avec celle des compétences. La logique de compétence confrontée à la logique du handicap traduit la difficulté rencontrée lors du recrutement de travailleurs handicapés. En effet, l'embauche des travailleurs handicapés est souvent un mix. De là, l'importance d'une part de la préparation et de la procédure d'intégration et d'autre part de la prise en compte simultanée des compétences et du handicap : préparation des personnes, mise en place d'un recrutement « pluridimensionnel » et suivi pluridisciplinaire.

La logique de compétence à l'œuvre dans les recrutements des travailleurs handicapés est souvent « coincée » entre la recherche d'opérationnalité et l'aménagement du poste de travail. L'aménagement du poste de travail, nécessaire en tant qu'apport, soutien, pour le travailleur handicapé reste le plus souvent dans une approche technique et matérielle. L'insertion est alors posée comme une addition entre compétences professionnelles identifiées pour le poste et réponses techniques. Or, l'expérience montre que la dimension sociale est aussi importante que les compétences pour permettre une véritable insertion au sein de l'entreprise.

Pour faire un point sur ces problématiques, nous proposons dans un premier temps de faire un historique du handicap ainsi qu'une analyse chiffrée de la situation actuelle. Puis dans un deuxième temps nous étudierons l'insertion professionnelle des personnes handica-