

**DÉFENSE-SÉCURITÉ >**  
Perquisition, fouille,  
*search*

**DROIT >** Justice  
contre barbarie

**HISTOIRE >** Sous-officier  
de gendarmerie



# REVUE

**de la gendarmerie nationale**

REVUE TRIMESTRIELLE / JUIN 2010 / N° 235 / PRIX 6 EUROS

Liberté, égalité...

## **Diversité**

**L'ENGAGEMENT SOCIAL ET SOCIÉTAL  
AU CŒUR DE L'ENTREPRISE**

**DISCRIMINATION : QUE FAIRE ?**

**LA HALDE**



Liberté, égalité...

## Diversité

**L'article premier de la déclaration universelle des droits de l'Homme stipule « tous les êtres humains naissent libres et égaux en droit (...) et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité ». Cependant, comme le notait un célèbre humoriste non sans ironie, « certains sont plus égaux que d'autres ». Aux États de mettre en place les conditions du « vivre ensemble » qui permettent à chacun de trouver sa place afin que la société reflète cette diversité dans son organisation politique, sociale et économique.**

Le traitement politique de la diversité est aussi complexe à concevoir qu'à mettre en œuvre car il entre en résonance et questionne des notions telles que l'égalité, la citoyenneté, la fraternité, le racisme ou la discrimination. Il renvoie également à nos conceptions et pratiques individuelles et aux perceptions inconscientes héritées de notre histoire, de notre culture et de notre éducation.

Ainsi, tandis que les États-Unis lançaient, dans les années 60, un programme dit d'*affirmative action* fondé sur la reconnaissance de l'existence de minorités et de leur droit à être représentées dans tous les secteurs de la société, la France suivit une tout autre voie basée sur les principes d'universalité de la République et de l'égalité de tous, héritage du jacobinisme. Cette conception a longtemps interdit la reconnaissance de tous les particularismes considérée comme un danger de décomposition de la nation conçue comme une entité homogène.

Cette vision universaliste et égalitaire de la nation est confrontée depuis quelques années à la montée de communautarismes et de revendications identitaires. Toutefois, le principe de l'égalité républicaine demeure et dans ce cadre, il importe que les institutions de la République offrent plus que jamais une image conforme à l'identité plurielle de la société française qu'elles ont vocation à servir.

La gendarmerie s'inscrit résolument dans cette démarche à double titre. Dans sa fonction de protection des personnes et des biens elle se doit de pratiquer une égalité de traitement pour tous sans distinction aucune. En tant qu'employeur public, elle se doit de promouvoir l'égalité des chances par la mise en place de mesures visant à garantir l'égalité dans le respect du principe d'équité.

Lieutenant-colonel Valérie Florent  
Rédactrice en chef

	<b>DÉFENSE SÉCURITÉ</b> <b>Perquisitions, fouilles, search. Où en sommes nous et quelle voie prendre ?</b> ..... 6 par Jean-Marc Jaffré
	<b>SOCIÉTÉ</b> <b>La lutte contre la violence en milieu scolaire</b> ..... 16 par Dominique Dalier
	<b>INTERNATIONAL</b> <b>La stratégie européenne de sécurité intérieure : un défi pour la gendarmerie</b> ..... 30 par Pierre Berthelet
	<b>POINT DE VUE</b> <b>Le rôle nécessaire de la gendarmerie en contre-insurrection</b> ..... 36 par Hugues Esquerre
	<b>DOSSIER</b> <b>Liberté, égalité... Diversité</b> ..... 44
	<b>DROIT/JURISPRUDENCE</b> <b>Justice contre barbarie</b> ..... 96 par Nicolas Le Coz
	<b>HISTOIRE</b> <b>Sous-officier de gendarmerie, une longue reconnaissance et "assimilation"</b> ..... 104 par Pascal Baudonet
	<b>BLOC-NOTES</b> <b>Livres, colloques et manifestations</b> ..... 114

# DOSSIER

Liberté, égalité...

## Diversité

**Les États-Unis, modèle multiculturel ? 45**

entretien avec Denis Lacorne

**L'employeur public est-il un  
« employeur comme les autres » ou  
« un employeur exemplaire » ? 50**

par Max Mamou

**Égalité des chances :  
principes et pratiques 59**

par Xavier Fauvergue

**L'engagement social et sociétal au cœur  
de l'entreprise 67**

par Virginie Bruguès

**Discrimination, que faire ? 75**

entretien avec Max Mamou

**La Halde 79**

par Marc Dubourdieu

# Discrimination

## que faire ?

entretien avec **MAX MAMOU**

# E

**En France, une personne sur cinq dit avoir été victime, au moins une fois dans sa vie, de discrimination, selon une enquête réalisée auprès de 1 000 personnes par SOS Racisme. Dans cette situation, comment réagir ? M<sup>e</sup> Mamou, avocat à la Cour, a accepté de nous prodiguer quelques conseils. Rencontre.**

### **La Revue : Que conseiller à un salarié ou un agent qui se considère victime de discrimination ?**

**Maître Max Mamou :** En parler.

Pourquoi ? Eh bien d'abord pour en avoir « *le cœur net* ». Quelle a été la motivation profonde de l'auteur de ce que l'on tient pour de la discrimination avant d'aller plus loin : est-ce vraiment lié à « *mon origine* » par exemple ou bien est-ce carrément sans rapport ? Un simple excès de pouvoir de direction ? Du favoritisme ? Un style de

management indélicat ? Du harcèlement mais qui n'était pas lié à mon appartenance à tel ou tel groupe « *protégé* » ? Ensuite regarder autour de soi : la discrimination est presque toujours une affaire de comparaison. Est-ce que d'autres collègues appartenant à la même « *minorité* » par exemple endurent le même mauvais traitement que moi ? Cela va conditionner les stratégies de défense et d'attaque mais aussi, et surtout, éviter des escalades souvent irréversibles. Selon les situations mieux vaut en parler à son supérieur hiérarchique ou au responsable des ressources humaines. Aujourd'hui la fonction publique met en place des interlocuteurs dédiés. Deux ministères l'ont déjà fait : le ministère des Affaires étrangères et celui des Finances. Le privé aussi. Enfin, parlez-en avec vos représentants (votre Délégué du personnel - D.P. dans le privé / votre Commission

administrative paritaire - CAP pour le public). Ils sont une véritable alternative à la voie hiérarchique pour vraiment faire changer les choses. Ils pourront solliciter toute mesure de protection utile dans l'attente de la cessation de la discrimination. Le président de la CAP pourra intervenir auprès de la personne responsable du service. Ils sauront également vous conseiller et au besoin agir dans une optique de maintien de la relation et de restauration d'un climat de confiance.

### **Et si cela n'est pas possible ?**

Un salarié du privé pourra saisir l'inspecteur du travail. L'agent lui – et c'est la loi qui le prévoit – peut demander à consulter à tout moment son dossier individuel pour y vérifier qu'aucune mention interdite n'y figure. Malheureusement, la discrimination laisse rarement des traces aussi visibles. Reste à solliciter une inspection de service ou une enquête interne mais c'est une artillerie un peu lourde et une stratégie risquée si l'on n'est pas sûr à 100 % de pouvoir mettre à jour une discrimination directe ou un harcèlement discriminatoire.

L'agent peut alors décider d'introduire un recours administratif ordinaire soit par le biais d'un recours gracieux auprès de l'autorité qui a pris la décision et en demander la modification ou le retrait, soit par le biais d'un recours hiérarchique auprès du supérieur qui peut alors prendre des sanctions disciplinaires à l'encontre du

ou des personnes mises en cause. Il lui est également possible de saisir la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) qui, après une instruction méthodique (mais souvent très longue), peut choisir de rappeler la loi à l'employeur (ça n'a l'air de rien mais ça fait son effet, croyez-moi) ou proposer une médiation.

### **Si le recours préalable n'a rien donné ou si l'agent le décide, peut-il aller directement devant le tribunal ?**

Bien sûr. Seul ou avec l'appui d'un syndicat qui va vous épauler dans le difficile travail de collecte d'éléments de preuve ou de comparaison. Il peut directement engager une procédure devant le conseil des prud'hommes et s'il est un agent public devant le tribunal administratif dans le délai de 2 mois. Au besoin, il peut même introduire une procédure d'urgence afin de solliciter des mesures conservatoires (conservation ou communication de documents par exemple). La Halde, si elle a été saisie, pourra présenter ses observations dans le cadre du recours introduit par l'agent et elle est très souvent suivie par les juges (83 % des cas). Devant le tribunal administratif, il peut s'agir d'un recours pour excès de pouvoir (annulation de la décision discriminatoire) ou d'un recours de plein contentieux pouvant donner lieu à indemnisation si la responsabilité de l'administration est établie.

Attention car cette « escalade » n'est pas simple à gérer surtout dans le privé. L'employeur public semble de ce point de vue en tout cas « meilleur joueur » ou « moins mauvais perdant ». C'est une véritable guerre des nerfs dont je n'ai encore vu personne sortir tout à fait indemne... Quelle qu'en soit l'issue, la relation est souvent irrémédiablement compromise. Dans toutes les affaires où la discrimination n'est pas directe, l'enjeu est d'essayer par tout moyen de maintenir la relation entre les parties, le salarié garde son travail et l'employeur progresse en apprenant de ses erreurs tout en conservant les compétences dont il a besoin.

**Justement, quelles sont aujourd'hui les bonnes pratiques innovantes permettant non pas seulement d'avoir raison mais de « survivre » à une situation de discrimination ?**

Les employeurs privés ont assez vite compris qu'en ne s'occupant pas concrètement des discriminations, ils prenaient énormément de risques. Le premier étant sans doute – mis à part le cas de conscience de commettre ou laisser commettre une injustice – d'avoir à se priver des compétences dont ils ont besoin pour garantir la performance de leur entreprise. Sur les recommandations de l'Organisation internationale du travail et de la Halde, ou pour répondre au cahier des charges du Label Diversité de l'AFNOR, les entreprises et certaines administrations

mettent en place des dispositifs d'écoute confidentielle des salariés sur ces sujets. Faire remonter les cas – en s'entourant évidemment de précautions pour éviter une instrumentalisation et une perversion du système – afin de les traiter efficacement et le faire savoir, reste, le plus court et le plus sûr chemin pour réduire significativement les pratiques et comportements illégitimes.

Selon la Halde, 29 % seulement des employeurs publics interrogés en 2009 déclarent avoir mis en place un dispositif d'alerte permettant de révéler les discriminations. 81 % de ceux-ci en ont tenu informés leurs syndicats, et 74 % en ont informés leurs personnels... Il existe donc de belles marges de progrès. Les salariés doivent pouvoir se faire entendre sur ce sujet !

**DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES**

Un commissaire à la diversité et à l'égalité des chances a été nommé en décembre 2008 en la personne de M. Y. Sabeg.

Selon le principe de l'égalité des chances, chacun, quel que soit son origine sociale ou son lieu de naissance, doit avoir les mêmes chances de s'élever, par son propre mérite, dans l'échelle sociale. Quant à la diversité, elle est appréhendée de manière de plus en plus extensive. Initialement pensée en référence à l'origine, elle a été ensuite étendue aux autres catégories sociales « défavorisées » comme les jeunes ou les seniors, aux questions d'égalité hommes/femmes et à l'accès des personnes handicapées à l'emploi ainsi qu'aux conditions de leur maintien dans l'emploi.

Dans le rapport Versini qui préfigure la Charte de la promotion de l'égalité dans la fonction publique, on trouve le terme de « *stratégie globale* » de la diversité portant sur le sexe, l'âge, le handicap et l'origine sociale.

La notion de mixité (et, par abus de langage, la parité terme pourtant réservé aux prérogatives liées aux responsabilités des femmes dans des enceintes autres que le monde du travail) se réfère quant à elle à une présence équilibrée homme/femme à tous les niveaux et dans tous les métiers de l'entreprise.

**MAX MAMOU****Avocat à la Cour.**

Spécialisé dans le conseil aux entreprises et aux administrations pour la mise en place de cellules d'écoute et de traitement des discriminations sur le lieu de travail (ALLODISCRIM<sup>TM</sup>), Max Mamou intervient à la demande de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et de l'Université de Paris-Dauphine auprès des Responsables Diversité & Égalité des chances de grandes entreprises françaises. Il co-anime le module « Gérer la diversité » à l'ESSEC (formation continue).