



Atelier : La diversité

Relevé synthétique des échanges

Ce relevé a vocation à retranscrire le contenu des échanges de la matinée du 12 décembre 2017, ayant une résonance avec les problématiques transversales rencontrées par les participants. Il s'articule autour d'un rappel des éléments de périmètre de l'atelier, et de synthèse des éléments discutés lors des séquences d'échanges.

Rappel des éléments de périmètre de l'atelier

Charte de la Diversité en entreprise (2004), Label Diversité (2008), Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations (2013), les accompagnements spécifiques pour les concours administratifs sont quelque uns des dispositifs mis en place pour sensibiliser les acteurs, publics et privés, à s'engager pour que la Diversité soit une réalité dans le monde professionnel.

Les critères de discrimination prohibés par la loi (au nombre de 25) permettent de dessiner, par opposition, les contours de la diversité mais ne recouvrent pas entièrement cette notion. Or, la notion de « diversité » :

- Doit être décorrélée de ces seuls critères de discrimination,
- Ne doit pas s'entendre dans un cadre uniquement contraint, mais comme une opportunité de performance pour les organisations.

Les études et analyses économiques établissant un lien direct entre « diversité » et « performance des organisations » fleurissent ces dernières années. Pourtant, l'appropriation et la pratique de politiques pro-diversité des organisations sont encore bien hétérogènes.

*

**

La Diversité, un levier répondant aux objectifs des organisations

Levier de performance, il est aussi un levier de communication, notamment en ce qui concerne les processus de recrutement et l'accompagnement des parcours professionnels, au regard de la gestion des talents.

A la question « Quand on parle « Diversité », de quoi parle-t-on ? », le terme mélioratif de « richesse » est le plus souvent évoqué ; ceux renvoyant à une dimension de complexité « défi, difficulté » s'avèrent, à l'inverse, peu utilisés.

Cette réponse vient justifier un constat partagé dans un grand nombre d'organisations privées la « diversité » est a minima portée par la Direction de l'entreprise (la communication est de plus en plus impliquée souvent tenue de formaliser un rapport public, tout comme le management de proximité en objectivant parfois les managers sur le critère de diversité). Elle est parfois seulement suivie au titre de la gestion des risques (d'image ou financiers).

Avec une dizaine de cas exposés au cours de l'atelier, les entreprises ont des pratiques souvent actives de gestion de la « diversité », avec toutefois des niveaux de maturité ou d'implication diverses. **La prise de conscience de ses effets sur leur performance [inclusive, sociale, commerciale, économique, financière] tend néanmoins à se généraliser.**

A la question « considérez-vous que votre organisation développe des pratiques confirmées (généralisées), avancées (plus rares mais sans être innovantes) ou innovantes en matière de gestion de la diversité », seulement 3 estiment qu'elles sont « avancées ». Toutefois, **les échanges ont montré que les pratiques mises en place ne déméritaient pas face aux retours d'expériences du secteur privé.** En effet, certains ont développé :

- Des serious game,
- Une politique offensive de recrutement pour des catégories C en situation de handicap,
- Des instances permettant à tout le personnel de participer à des groupes de travail « diversité »
- Des expositions itinérantes (y compris dans les services déconcentrés) pour mieux expliciter et comprendre la totalité des critères sous-jacents à la « diversité »
- Des moments d'échanges sur cette thématique, en partenariat avec des organisations syndicales,
- Etc.

*

* *

D'abord une affaire de recrutement

Répondre à la diversité n'est pas tant un outil de lutte contre les discriminations. C'est aussi un objectif affiché de diversification des équipes, possible que si le recrutement s'attache à évaluer des profils et des compétences et non des parcours « classiques, normés, hiérarchiques ou administratifs ». La diversification des talents n'est permise que si l'organisation a construit une logique de gestion des compétences (thème du prochain atelier du 25 janvier prochain).

A ce titre, les responsables chargés du recrutement se font dorénavant communément appelés « talents acquisition ». Leur quotidien consiste à **diversifier leur sourcing, établir des politiques ou pratiques sur des populations spécifiques et outiller les managers sur les processus et grilles de recrutement** (se rendre sur des territoires ciblés pour chercher des candidats là où l'entreprise est mal représentée, diffuser les mêmes grilles pour tous les candidats, etc.).

L'association française des managers de la diversité valorise les bonnes pratiques sur l'ensemble du prisme entendu par « diversité » ; certaines organisations sont davantage sensibilisées – selon ses besoins parfois- au handicap, d'autres à l'égalité femmes-hommes, d'autres encore au critère territorial (dit « de résidence »)

Les participants à l'atelier attendent en priorité et en très grande majorité (à 75%) que les acteurs RH et les managers soient davantage outillés, lors des moments clés de recrutements, pour encourager la diversification des équipes. La diffusion de politiques ou de pratiques ciblées autour de populations cibles n'est pas considérée comme essentielle (6% seulement des participants), 19% d'entre eux considérant en effet que la diversité des équipes est un enjeu pour leur structure.

Il a été souligné que, les recrutements par la voie du 3^{ème} concours d'agents venus du secteur privé et souvent peu standardisés, s'avèrent être bénéfiques pour les organisations, notamment dans les apports à la « relation de travail ». Un effort de sensibilisation des métiers de la fonction publique a été demandé, au regard des effets positifs constatés lorsque cette sensibilisation est portée dans le cadre d'apprentissages, d'accueils de stagiaires de 3^{ème} ou de Service Civique, de participation aux classes de prépa intégrée, etc.

Mais aussi une affaire d'accompagnement des parcours professionnels

Historiquement, les parcours professionnels étaient envisagés de façon linéaire. Or, la diversité des parcours étant reconnue comme génératrice de valeur ajoutée, les entreprises proposent dorénavant :

- Des « Graduate Program » pour être sensibilisé aux différents métiers ou entités de l'entreprise,
- Des services assurés par des startups du secteur RH. Elles identifient des compétences et des profils et les mettent en regard des besoins commerciaux des entreprises ; elles cartographient les métiers de l'entreprise sur la base des fiches métiers pour identifier les compétences nécessaires ou induites et proposer des candidats non spontanément sollicités.

Ces dynamiques permettent souvent de « casser les parcours » établis.

Nonobstant, les participants à cet atelier estiment que le maintien des CAP continue de privilégier les logiques statutaires, limitant en conséquence la « diversité » des profils.

*

* *

Perspectives et propositions

Certains services publics ont exposé quelques pratiques ou pistes méritant d'être valorisées :

- Accorder la possibilité à chaque agent de soumettre, s'il souhaite évoluer, le poste - de la structure dans laquelle il est employé- qu'il souhaiterait occuper ;
- Imposer des quotas pour mieux coter les profils « diversifiés » dans l'avancement des carrières administratives ;
- Valoriser plus nettement les transitions professionnelles fortes, notamment les prise de postes entre la fonction publique d'Etat / territoriale / hospitalière ;
- Mettre en place un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) au sein des Ministères pour identifier les compétences de leurs agents, d'autant que le processus a été largement engagé grâce à la mise en place des référentiels métiers ;
- Répondre, inciter et inviter à la « diversité » en disposant d'une véritable entité / marque Employeur Publique (chantier qui pourrait être porté dans le cadre du Programme pour l'action publique à horizon 2022).