



10 ANS
LABEL DIVERSITÉ

**Public, Privé : les employeurs
s'engagent contre les discriminations**

VERBATIM DE L'ÉVÈNEMENT DES 10 ANS DU LABEL DIVERSITÉ
PARIS – 21 octobre 2019

ÉVÈNEMENT DES 10 ANS DU LABEL DIVERSITÉ

21 octobre 2019

Madame Muriel PÉNICAUD, ministre du Travail, et Monsieur Olivier DUSSOPT, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, en lien avec les membres de la commission de labellisation et AFNOR Certification, ont convié les organismes publics et les entreprises privées titulaires du Label Diversité, ainsi que les acteurs de la diversité dans le domaine de l'emploi à un événement pour fêter les 10 ans du Label Diversité, label qui couvre aujourd'hui plus d'un million de salariés et d'agents publics.

Les débats et témoignages, introduits par Muriel PÉNICAUD et par Olivier DUSSOPT, ont permis de dresser un bilan de ce dispositif innovant, véritable levier d'amélioration continue des pratiques RH, et d'évoquer des pistes d'évolution afin de prendre en compte les dynamiques du monde du travail.

Pour cet événement, des grands groupes comme ENGIE et VINCI SA, et de plus petites structures ou établissements publics, ainsi que des administrations labellisées – dont les ministères économiques et financiers, le ministère de la Culture –ont été invités à témoigner de leur engagement pour la Diversité et à échanger avec les partenaires sociaux, les experts de l'Association nationale des DRH (ANDRH), et des institutions et personnalités engagées dans la lutte contre les discriminations.

Jacques TOUBON, Défenseur des Droits, Gilles de MARGERIE, Commissaire général de France Stratégie, Nicole NOTAT, Présidente de VIGEO EIRIS, Yannick L'HORTY, Professeur à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée, ainsi que Jean-Marie MARX, Haut-commissaire aux Compétences et à l'Inclusion par l'emploi, ont proposé des pistes pour mieux appréhender les évolutions sociétales et les leviers dont disposent les employeurs et les pouvoirs publics, pour ouvrir l'emploi à la diversité des talents et des parcours, préalable à une société plus inclusive.

Les débats étaient animés par Aline CREPIN et Catherine TRIPON, membres de l'ANDRH et du collège Experts de la commission nationale du Label Diversité.

PROGRAMME

Ouverture

Muriel PÉNICAUD, ministre du Travail

Olivier DUSSOPT, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics

10 ans : les acteurs du Label Diversité témoignent :

Le Label Diversité, levier d'amélioration continue. Regards croisés. Animation par Aline CRÉPIN, ANDRH

Tanguy de BELAIR, Directeur Diversité, VINCI SA

Fabrice THEVAUX, Haut fonctionnaire Diversité-Égalité, Ministères économiques et financiers

Agnès SAAL, Haute fonctionnaire Diversité-Égalité, Ministère de la Culture

Jacques PORTE, Directeur, École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne

Stéphanie BODOUX, Responsable Ressources Humaines, Les Vignerons de Buzet

Pierre-Baptiste CORDIER SIMONNEAU, Chargé de mission, CFTC

Yannick L'HORTY, Professeur, Université Paris-Est Marne-La-Vallée/CNRS

Allocution | Jacques TOUBON, Défenseur des Droits

10 ans : les membres de la commission du Label Diversité témoignent :

Quelles perspectives pour le Label Diversité ? Animation par Catherine TRIPON, ANDRH

Gilles de MARGERIE, Commissaire général, France Stratégie

Nicole NOTAT, Fondatrice et présidente, Vigeo Eiris, agence de notation sociale

Pascal BERNARD, Co-animateur de la Commission nationale ANDRH « Égalité professionnelle et diversité », ANDRH

Franck LEBEUGLE, Directeur général, AFNOR Certification

Rachel COMPAIN, Directrice Développement social et Diversité, ENGIE

Philippe PARET, Directeur, Centre Hospitalier Georges Daumezon et CH de Corcoué-sur-Logne

Pascale COLISSON, Responsable pédagogique en charge de l'Égalité et de la Lutte contre les discriminations, Institut pratique de journalisme-IPJ

Clôture

Jean-Marie MARX, Haut-commissaire aux Compétences et à l'Inclusion par l'emploi

Ouverture de la séance

Mme CREPIN.- Bonjour à toutes et à tous.

Avant de commencer cette célébration des 10 ans du Label Diversité, nous tenions, au nom des membres de la Commission Labellisation Diversité, à rendre hommage à Claire DESCREUX, qui nous a quittés en juillet dernier. Claire DESCREUX était administratrice générale à la DGEFP comme expert de haut niveau pour le développement de l'inclusion dans l'emploi. Elle avait été nommée dans l'ordre de la Légion d'honneur avec le grade de chevalier. Femme de conviction, mais également très à l'écoute, accessible et d'une grande gentillesse, nous avons toutes et tous pu mesurer les enseignements de cette grande dame, notamment sur les questions d'égalité femmes/hommes et de diversité. Ce que nous retiendrons particulièrement aujourd'hui, c'est son implication dans le Label Diversité, qu'elle a coprésidé depuis début 2015, et sa volonté de le mettre en lumière, notamment au travers de l'organisation de cette cérémonie des 10 ans qui lui tenait particulièrement à cœur.

Mme TRIPON.- Au nom des membres de la commission, elle nous manque vraiment.

Sans plus tarder, nous allons écouter un message de Mme la ministre du Travail, Muriel PENICAUD, qui avait une contrainte qui ne lui permet pas d'être présente physiquement, mais présente par le cœur.

Mme PENICAUD (par message vidéo).- Bonjour à toutes et à tous. Je le regrette, je ne peux pas être avec vous aujourd'hui, mais je souhaite célébrer avec vous les 10 ans du Label Diversité.

J'ai trois convictions à partager. La première est que le travail qui a été fait depuis dix ans, avec les chefs d'entreprise, les partenaires sociaux, l'ANDRH, les administrations et l'AFNOR, qui a un rôle clé, porte ses fruits. Aujourd'hui, c'est plus d'un million de salariés qui sont concernés par les entreprises engagées dans le Label Diversité et grâce à leur rapprochement progressif, dans le Label Égalité professionnelle. Ma conviction est que cette coalition d'acteurs est ce qui peut nous faire réussir, donc il faut continuer à travailler ensemble, entreprise par entreprise. Je me réjouis qu'il y ait maintenant aussi – c'est le début – des petites et moyennes entreprises qui rejoignent ce label.

Ma deuxième conviction est que c'est très important d'œuvrer sur ce sujet de la diversité. Il y a encore dans notre pays trop de discriminations : d'origine, de genre, d'âge, d'habitation, de profil. Il y a beaucoup de discriminations conscientes, inconscientes, cachées. En tout cas, beaucoup de nos concitoyens, encore aujourd'hui, ont le sentiment qu'ils n'ont pas les mêmes droits, mais surtout les mêmes chances, d'accéder à l'emploi, au travail et au développement de carrière. C'est ce pour quoi vous vous battez tous les jours, et je pense que c'est très important de continuer. Il en va de la cohésion républicaine, de la chance républicaine que chacun puisse, par le travail, par la formation, par le lien social, s'émanciper et contribuer à la société.

Ma troisième conviction est que ce n'est pas uniquement une question d'équité sociale ou de valeurs républicaines. C'est aussi une question de performance. Vous me permettrez de parler en tant que ministre du Travail, mais aussi, dans ma vie précédente, comme dirigeante en entreprise. C'est plus difficile de manager une équipe qui a une grande diversité, mais c'est beaucoup plus performant et innovant. Cela a été démontré de nombreuses fois par l'expérience

ou dans des études plus macroéconomiques : la diversité génère, par la diversité des *backgrounds* et des points de vue, plus d'innovation et plus de performance.

Investir dans la diversité en tant qu'entreprises inclusives, en tant que partenaires sociaux, en tant que RH, en tant qu'organismes de formation ou organismes accréditeurs, ou pour l'AFNOR, puisque c'est l'une de ses actions importantes, est un investissement social mais aussi économique.

Ne lâchons rien, continuons à progresser sur ce sujet qui est si important. Vous aurez le soutien complet de notre binôme avec Olivier DUSSOPT, puisque ce sont aussi bien les entreprises que le secteur public qui sont concernés, et nous menons cela main dans la main.

Je vous souhaite une excellente journée, mais surtout, je vous souhaite d'œuvrer ensemble, de continuer ensemble et de réussir à faire de notre pays un pays où la diversité est naturelle et où elle apporte à tous. Merci et à bientôt.

(Applaudissements.)

[Mme TRIPON](#) - Pour poursuivre la parole ministérielle, j'invite M. Olivier DUSSOPT, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, à continuer à ouvrir nos travaux.

[M. DUSSOPT](#) - Mesdames et Messieurs, je voudrais vous saluer toutes et tous, les membres de la commission du Label Diversité, les lauréats du label, à la fois les ministères, les collectivités territoriales, les établissements publics, mais aussi les entreprises privées et les associations qui sont aujourd'hui représentées.

Pour certains d'entre vous, je vous retrouve quelques jours après la remise du Label Diversité, puisque nous étions ensemble, pour certains, à Bercy en début de semaine dernière pour remettre le label à un certain nombre d'organismes, notamment des établissements publics, mais aussi des entreprises qui ont fait le choix ambitieux et extrêmement engagé de solliciter ce label, de s'inscrire dans la démarche de labellisation et, ainsi, de voir reconnaître leurs efforts en matière de diversité, et parfois de manière double en matière de diversité et d'égalité.

Je veux aussi remercier les experts, les témoins, les praticiens qui, tout au long de cet après-midi, vont vous permettre de partager ces expériences, d'enrichir votre connaissance et votre pratique en matière de diversité, et faire en sorte que, les uns et les autres, nous puissions repartir plus riches à l'issue de ces travaux. Plus riches, pour ce qui vous concerne, c'est certain. Ce sera dès ce soir avec cette journée que vous allez passer ensemble. En ce qui me concerne, il faudra que j'attende les actes de la rencontre. Si j'ai le plaisir d'être à vos côtés pour l'ouverture de cette séance et de cet après-midi de travail, je devrai ensuite rejoindre l'Assemblée Nationale pour la suite des débats sur la loi de finances pour l'année prochaine et, demain, l'ouverture de la loi de financement de la Sécurité Sociale.

Je voudrais, avant d'aborder ce que Muriel PENICAUD a évoqué, m'associer à mon tour à l'hommage qui a été rendu à Mme Claire DESCREUX, vous l'avez dit, Mesdames, cheffe de service à la DGEFP, pionnière et militante de l'égalité et de la diversité dans nos services. Son souvenir, aussi douloureux soit-il, doit être aussi pensé comme une invitation et un encouragement. J'aurai l'occasion d'y revenir, mais trop souvent, en matière de diversité comme en matière d'égalité, le travail réalisé dans les entreprises, mais peut-être que c'est encore plus vrai dans les administrations, est un travail porté par des cadres, des agents, mais qui est porté

parce que ces cadres et ces agents ont un engagement personnel et vivent leur engagement professionnel comme un engagement militant.

Cela doit aussi nous inciter à faire en sorte que, par la loi, par nos règles de gouvernance, chacune des structures qui souhaitent s'engager en matière de diversité, d'égalité, et chacune des structures, qu'elles le souhaitent ou pas, puisse prévoir d'intégrer ces problématiques et ces questions, puisse rendre obligatoire et institutionnel, d'une certaine manière, le fait d'aborder ces questions d'égalité et de diversité, pour que cela ne puisse pas reposer que sur un engagement militant, mais être structuré, pérennisé, au risque parfois de connaître une forme d'essoufflement bien légitime. C'est aussi à cela que nous devons veiller.

La lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité dans l'environnement de travail représentent un engagement quotidien. C'est le vôtre avant tout, et votre présence ici en témoigne. C'est aussi un combat que nous devons mener collectivement. Muriel PENICAUD disait « en binôme », tant pour le secteur privé que pour le secteur public, et je partage ses propos.

À titre d'exemple, pour montrer qu'au-delà des travaux que nous devons conduire les uns et les autres, chaque occasion doit être saisie, je voudrais souligner qu'en matière de fonction publique, depuis quelques jours, nous avons fait acter, au stade de la consultation et avant que soit publié le décret, le fait que, demain, dans les lignes directrices de gestion des ressources humaines de la fonction publique, la question de la diversité, de la diversification des profils, des parcours professionnels, devra obligatoirement être prise en compte pour l'accès aux promotions et pour le déroulement de carrière des agents afin de faire entrer ces dimensions dans les choix qui sont faits et de valoriser cette diversité de parcours.

Nous avons une exigence d'exemplarité. Nous devons la retrouver dans chacun de nos actes, dans chacune de nos décisions. Nous devons le faire aussi en transparence et avec un souci de justice et, en même temps, de promotion de l'engagement des uns et des autres.

La promotion est justement l'un des enjeux majeurs et l'un des objectifs majeurs qui avaient présidé à la création du label en 2008, avant qu'il soit largement restructuré, rénové et modernisé en 2015.

Le Label Diversité reconnaît et fait connaître les actions des administrations comme des entreprises privées, comme des associations qui œuvrent en matière de prévention des discriminations et d'amélioration continue de nos pratiques respectives dans les domaines des ressources humaines, de la communication, des achats publics ou encore de l'implication dans les territoires ou auprès des usagers. Le simple fait de s'engager dans cette démarche et de la faire reconnaître par la Commission de labellisation est, pour chacun et chacune d'entre vous, un puissant levier de transformation de nos structures, de nos administrations, de nos collectivités, nos établissements publics ou hospitaliers ou encore des entreprises. C'est un levier de transformation dans la mesure où c'est avant tout un objet de dialogue social, qui permet à la fois l'innovation et un travail extrêmement fructueux.

La Commission nationale comprend des organisations représentatives des agents publics et des salariés, des représentants des organisations patronales, des experts des ressources humaines, des représentants de l'État. Tous, malgré la diversité de leurs parcours et des horizons dont ils

proviennent, ont la même finalité qui est de construire un environnement de travail plus ouvert et plus inclusif.

Dans le domaine de la fonction publique, nous souhaitons appuyer notre politique de prévention sur de nombreux outils et sur plusieurs axes. D'abord, des dispositifs inclusifs dans l'accès à l'emploi public, avec la mise en place, par exemple, de dispositions spécifiques et au bénéfice des travailleurs en situation de handicap. Nous avons, dans les rangs de la fonction publique, plus de 240 000 bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2018.

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a renforcé les dispositifs en faveur des travailleurs handicapés, avec des procédures dérogatoires au droit commun pour l'accès aux promotions, avec des obligations nouvelles pour les employeurs publics en matière de garantie d'un bon déroulement de carrière pour les agents en situation de handicap, avec une mesure à laquelle je tiens tout particulièrement, qui s'est résumée à supprimer un mot dans les textes existants, la référence au handicap physique, puisque jusqu'à présent, pour bénéficier d'adaptation des épreuves des concours et d'un certain nombre de procédures dérogatoires, il fallait être en situation de handicap physique. Le simple fait de supprimer la référence et l'adjectif « physique » nous permettra de reconnaître d'autres formes de handicap et de favoriser l'accès à la fonction publique, puis des déroulements de carrière d'un public beaucoup plus large.

Nous voulons aussi travailler sur l'ouverture de la Fonction publique aux plus jeunes, avec un objectif d'accueil de 10 000 apprentis au sein de l'État entre 2019 et 2020, mais aussi en accompagnant des centaines d'étudiants et de stagiaires, de personnes en recherche d'emploi, pour préparer les concours de la fonction publique, au sein des 27 classes préparatoires intégrées aux écoles de service public, mais aussi par l'allocation pour la diversité dont bénéficient aujourd'hui plusieurs centaines de candidats se préparant aux concours.

Enfin, mais il est difficile d'être exhaustif, je voudrais souligner que, depuis la signature en 2013 d'une charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique, nous travaillons régulièrement avec le Défenseur des droits, qui nous fait l'honneur de participer à nos travaux aujourd'hui. Ainsi, nous avons publié cette année un rapport relatif à la lutte contre les discriminations et la prise en compte de la diversité de la société française dans la Fonction publique. Je puis vous assurer que si vous prenez connaissance de ce document, ou si vous l'avez déjà fait, il fait une large place à un regard sans concession du Défenseur des droits sur les politiques menées. C'est cette absence de concession dans le regard qui nous permet d'améliorer nos pratiques et d'espérer que ce rapport soit un document utile pour être un point d'appui et un ensemble de recommandations.

Parallèlement à cela, depuis 2016, nous diligentons régulièrement des études de *testing* visant à enrichir notre connaissance du risque de discrimination dans l'accès à la fonction publique. Nous en avons mené grâce aux travaux du professeur Yannick L'HORTY, qui est aussi parmi nous aujourd'hui, sur les critères de sexe, de l'origine, du lieu de résidence ou encore de l'orientation sexuelle. À chaque fois, ces campagnes de *testing* se sont traduites par des résultats assez encourageants, pour ne pas dire satisfaisants, en matière de prévention ou pratiquement d'absence de phénomènes de discrimination. Nous devons élargir les cohortes, nous devons travailler sur un certain nombre de métiers qui peuvent faire l'objet d'*a priori* ou de stéréotypes pour que ces études soient les plus larges et les plus utiles possibles.

En novembre 2018, avec la majorité des organisations syndicales, sept sur les neuf considérées comme représentatives, et avec la totalité des employeurs publics, nous avons voulu progresser en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique. Cela s'est traduit par l'adoption d'un protocole d'accord pour renforcer cette égalité, protocole qui était soit directement applicable, soit qui devait faire l'objet d'une inscription dans la loi. C'est chose faite avec la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Ainsi, nous avons renforcé un certain nombre d'obligations en matière d'accès aux responsabilités, en élargissant la liste des emplois faisant l'objet d'une obligation de nominations équilibrées, en introduisant une contrainte supplémentaire, qui vise à rendre obligatoire, service par service, corps par corps de la fonction publique, le fait que la répartition des avancements et des promotions au choix soit représentative de la répartition entre les femmes et les hommes dans le service concerné. Trop souvent, les directeurs d'administrations centrales nous ont indiqué avoir des difficultés, cette année, à atteindre l'objectif de 40 % de nominations d'un même sexe au minimum sur les emplois de direction faisant l'objet de cette obligation de nominations équilibrées, parce qu'à tel ou tel endroit les viviers étaient trop masculins ou parce qu'ailleurs ils étaient trop féminins, la première hypothèse étant bien souvent largement prédominante par rapport à la seconde.

Le fait de garantir une répartition des avancements et des promotions au choix en fonction de la répartition entre les femmes et les hommes dans les établissements et les services concernés nous permettra aussi, à terme, de rééquilibrer les viviers et de faciliter le respect des engagements en matière de nominations équilibrées.

De la même manière, nous avons veillé par la loi à prévoir que, dans toutes les administrations des trois versants de la Fonction publique, nous puissions avoir des plans d'action pour l'égalité, mais aussi des dispositifs de signalement et de traitement des situations de violence, de harcèlement ou de discrimination, quitte à ce que ces dispositifs soient mutualisés pour répondre aux problématiques des établissements publics ou des collectivités territoriales de petite taille.

Enfin, le Comité interministériel pour l'égalité entre les hommes et les femmes de 2018 a aussi acté le fait que les employeurs publics, les ministères en particulier, doivent tous être en mesure de candidater au Label Diversité, conjointement au Label Égalité, et ce, dans un dispositif d'alliance qui vous est familier.

Il nous reste beaucoup à faire. Cela a été dit par Muriel PENICAUD et je pense que cela sera répété et martelé à juste titre cet après-midi. À ce jour, 33 employeurs publics ont rejoint le Label Diversité, quatre ministères, le ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que le ministère de l'Action et des Comptes publics, l'ensemble des ministères qui relèvent du périmètre des ministères sociaux, le ministère de l'Intérieur, mais aussi le ministère de la Culture avec une mention particulière sur les efforts faits en matière d'intégration des établissements publics rattachés au ministère dans le champ du label. C'est ce qui nous amène à avoir 17 établissements publics sous tutelle ainsi labellisés au titre de la diversité.

Nous avons six grandes collectivités territoriales comme la Ville de Paris, la Ville de Lyon, la Ville de Bordeaux avec sa métropole et son CCAS, ou encore les villes et métropoles de Nantes, de Dijon avec le CCAS de cette dernière, ou le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis. Il faut aussi noter que d'autres organismes ont fait cette démarche : le Conseil supérieur de l'audiovisuel,

une des agences régionales de santé – peut-être que cela ouvrira la voie aux autres –, ainsi qu'à deux établissements publics de santé ou encore une école de management et une chambre de commerce et d'industrie.

Je m'attarde sur cette liste pour montrer que, de la même manière que dans le secteur privé où il y a une ouverture vers des entreprises de toute taille, dans le secteur public, il y a aussi une diversité des établissements et des organisations qui peuvent ainsi participer au label.

Cela nous permet, dans le public et dans le privé, d'avoir aujourd'hui plus d'un million d'actifs qui sont couverts par le Label Diversité, dont la moitié dans le secteur public, avec un impact non seulement sur la qualité de leur vie au travail, sur la situation de leur famille, de leurs proches, sur la société française, mais aussi, et cela a été rappelé, sur la performance de nos organisations. Nous avons, et si nous en sommes là, cela en est la démonstration, la conviction que ce travail sur la diversité, comme le travail sur l'égalité d'ailleurs, permet d'améliorer la performance collective de nos organisations et la qualité de vie au travail.

Je crois beaucoup, toujours dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique, que la possibilité de conclure des accords majoritaires locaux dans les établissements publics, qu'ils soient hospitaliers, territoriaux ou de l'État, permettra d'avancer concrètement et sur le terrain sur ces enjeux de la qualité de vie au travail, de la diversité et de l'égalité.

Je m'arrête là car j'ai déjà été trop long. Je voudrais simplement conclure en trois mots. Le premier, qui est un mot très simple, est merci. Merci à celles et ceux qui nous permettent aujourd'hui de nous retrouver et pour avoir organisé ce colloque. Merci à l'ensemble de celles et ceux qui sont engagés dans la labellisation. Le simple fait de le faire est un acte militant engagé qu'il faut savoir reconnaître.

Le deuxième est un mot d'espoir, mais un espoir avec la certitude que les vœux soient exaucés, que cet après-midi vous soit utile et que vous puissiez en sortir plus riches, que les actes de cette rencontre nous soient aussi utiles pour améliorer encore nos pratiques en la matière.

Un dernier pour vous renouveler mes excuses de devoir vous quitter au début de la cérémonie, mais en vous souhaitant à toutes et à tous de très bons travaux.

Merci pour votre attention.

(Applaudissements.)

[Mme TRIPON](#) - Merci beaucoup, Monsieur le ministre.

Nous allons faire un point rapide sur les chiffres pour dire ce que pèse le Label Diversité avec son dispositif Alliance. La décision a été prise, pas par nous, mais par l'État, de ne compter que l'entité qui porte le nom générique plutôt que de compter l'ensemble des structures auditées. Par exemple, une ville va candidater au Label Diversité. Elle va être auditée, ainsi que son CCAS et la métropole. Ces entités ne compteront que pour un lauréat. Nous avons des entreprises qui ont plusieurs filiales parfaitement autonomes avec leur propre marque employeur ; elles ont été auditées et labellisées, mais pour autant, elles ne compteront que pour un lauréat. Ceci explique que nous ayons 108 organismes labellisés, qui représentent plusieurs centaines de structures qui

présent un million d'actifs, aussi bien du secteur privé que de la fonction publique (Etat, collectivités territoriales et établissements publics hospitaliers et médico-sociaux)

Deuxième chiffre intéressant : 69 % des entreprises privées sont labellisées, et 31 % parmi les labellisés relèvent du secteur public, avec une augmentation importante du secteur public, puisque l'ensemble des ministères doivent être en mesure de candidater aux labels Diversité et Egalité professionnelle ; les collectivités, parmi les premières pionnières citées tout à l'heure par Monsieur le ministre, entraînent un certain nombre de collectivités.

Le troisième chiffre important est que la moitié des entreprises labellisées ont moins de 250 salariés. La France compte environ 3 350 000 entreprises. Une fois sortis le CAC 40 et le SBF 120, il reste beaucoup d'ETI, de PME et de TPE. Ce label n'est pas inaccessible pour les petites et moyennes structures ; c'est une question d'organisation, de conviction, de décision et d'adaptation. Ce point sera évoqué dans l'une des tables rondes.

Enfin, 30 % ont obtenu les deux labels, le Label Égalité et le Label Diversité, qui sont tous les deux sous l'égide de l'État, dont 18 entreprises privées.

Concernant la disposition et les emplacements, un peu moins de la moitié des labellisés sont en région, en dehors de l'Île-de-France. C'est intéressant à noter puisqu'entre 30 % et 32 % de l'activité économique de la France se situe en Île-de-France. Avec 49 % de labellisés en région, on voit une dynamique territoriale est en train de se lancer. En effet, quand la collectivité se lance, elle embarque également les entreprises du secteur.... En région, c'est aussi important de pouvoir se dire que l'on est labellisé.

Les 60 % qui apparaissent en mauve sont les primo-accédants, qui vont au label pour la première fois. Nous avons un accroissement de demandes. Je parle sous le couvert de Pascal BERNARD, vice-président de l'ANDRH, qui interviendra tout à l'heure et qui est à l'origine de ce label. Le Label a connu des vagues douces de démarrage de label, Puis des variations d'intensité, et l'on sent maintenant une vraie dynamique.

Aujourd'hui, 27 % des labellisés ont renouvelé une fois le label, et 13 % en sont à leur deuxième renouvellement. Au début, le label avait une temporalité de trois ans, avec un bilan intermédiaire autour d'un an et demi. Depuis quelques années, il est accordé pour quatre ans avec un bilan intermédiaire au bout de deux ans.

Je passe la parole à Aline CREPIN pour la deuxième partie de notre événement.

[Mme CREPIN](#) - Nous avons voulu faire témoigner les acteurs du label. Avant de passer la vidéo, je vais demander à Violaine TRAJAN d'AFNOR Certification de me rejoindre. J'en profite pour remercier les équipes d'AFNOR qui ont fait un travail colossal et très rapide pour collecter ces témoignages et nous en proposer aujourd'hui la substantifique moelle.

[Mme TRAJAN](#) - Au nom d'AFNOR Certification, je souhaite vous remercier tous, acteurs des organismes publics et privés, pour avoir répondu si vite à notre appel à témoigner. Le film que vous allez voir est un condensé de ces témoignages, vous verrez, ils sont très divers et illustrent les différentes parties du cahier des charges. Nous n'avons pas pu tout garder. Aussi, les témoignages que vous ne verrez pas dans ce film seront publiés sur le site Internet d'AFNOR Certification et sur les sites des services de l'État à l'initiative de l'événement. Je vous invite à les retrouver. Encore merci pour votre réactivité, et vos témoignages qui sont vraiment très instructifs.

(Applaudissements.)

[Mme CREPIN](#) - Je demande à Tanguy de BELAIR, directeur diversité du Groupe VINCI, Fabrice THEVAUX, haut fonctionnaire à l'égalité entre les femmes et les hommes délégué à la diversité et à l'égalité professionnelle aux ministères économiques et financiers, Agnès SAAL, haute fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations au ministère de la Culture, Jacques PORTE, directeur de l'École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne, Stéphanie BODOUX, responsable ressources humaines des Vignerons de Buzet, Pierre-Baptiste CORDIER SIMONNEAU, membre du collège organisation syndicale au sein de la Commission du Label Diversité et mandaté par la CFTC, Yannick L'HORTY, professeur d'économie à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée et directeur de recherche au CNRS, de me rejoindre en vue de la première table ronde.

Je vous propose maintenant de voir la vidéo des témoignages d'organismes labellisés.

(Diffusion d'une vidéo.)

(Applaudissements.)

[Mme CREPIN](#) - Je ne vous avais pas promis un long-métrage, mais presque. Vous allez me dire que nous avons certainement tout dit, car nous avons eu énormément de témoignages de labellisés, mais vous verrez que nos invités pourront compléter avantageusement tout ce que vous avez pu découvrir dans le film ou dans vos organisations si elles sont déjà labellisées.

Le thème de notre table ronde est le Label Diversité, levier d'amélioration continue.

Je vais d'abord me tourner vers Tanguy de BELAIR. Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire et, pour vous, quels sont les principaux apports du Label Diversité ?

[M. de BELAIR](#) - Deux apports essentiels nous ont guidés depuis 10 ans, puisque nous avons des entreprises qui sont labellisées depuis l'origine. Le premier est l'efficacité. L'efficacité à emmener une organisation vers une vraie culture inclusive, vers une vraie reconnaissance des diversités. On constate, au fur et à mesure des audits initiaux et des audits de suivi, une progression de la culture de la diversité et une meilleure inclusion. J'en veux pour preuve que, suite au calcul des notes de l'index égalité entre les femmes et les hommes, les entreprises de VINCI qui détiennent un label depuis le plus longtemps obtiennent les meilleures notes. La culture de l'inclusion s'est installée et est pérenne dans ces entreprises.

Le deuxième élément qui nous guide est cette certification du mouvement. Contrairement à un certain nombre de normes qui, à un instant T, donnent une note de convergence, de conformité à la norme que l'on a choisie, le Label Diversité mesure en permanence et analyse des améliorations et des nouveautés que l'on rajoute en permanence. C'est cette certification du mouvement qui est riche et qui conduit à installer, de manière pérenne et dynamique, une culture de l'inclusion.

[Mme CREPIN](#) - Fabrice THEVAUX, pour les ministères économiques et financiers, dans cette grande maison, qu'est-ce que cela a pu apporter ?

[M. THEVAUX](#) - Bonjour à toutes et à tous.

Pour les ministères économiques et financiers, il y a trois principaux apports du label diversité, obtenu il y a une dizaine d'années.

Ce label contribue à la sécurisation des processus RH, notamment la formation, le recrutement et les promotions. Nous avons mis en place un certain nombre d'actions, de guides de sensibilisation et des formations pour les membres de jury. Les recruteurs au sein des ministères économiques et financiers ont été formés, en s'assurant qu'ils disposent de grilles d'entretien, et qu'ils s'appuient sur les compétences des candidats.

Nous avons actualisé récemment notre cartographie ministérielle des risques pour être en conformité avec les 25 critères de discrimination. Il y a 10 ans, nous avons engagé la préparation de plans d'action, à partir d'une cartographie limitée à 18 critères.

Le label diversité contribue également à la mobilisation de tous les acteurs de la diversité de façon continue et régulière, c'est le deuxième apport. Le principe même du label et les audits associés de l'AFNOR, qui interviennent tous les deux ans, nécessite une implication forte de tous les acteurs pour les préparer. Nous proposons pour chaque audit un certain nombre de services en administration centrale et en régions. Tous les deux ans, les services proposés ne sont pas les mêmes. Cette démarche participe aussi au déploiement sur l'ensemble du territoire de nos politiques de diversité et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Enfin, troisième apport, le label nous invite à structurer nos actions. C'est très important pour assurer le maintien de la démarche dans la durée. Le Label Diversité nous conduit à élaborer des plans d'action par critère. Depuis 2010, par exemple, sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, nous avons conclu un premier accord avec les organisations syndicales, suivi d'un plan d'action ministériel. Nous préparons actuellement le troisième plan ministériel.

Mme CREPIN - Nous en parlerons plus en détail tout à l'heure.

M. THEVAUX - Nous avons structuré d'autres actions pour lutter contre l'homophobie avec l'association COMIN-G, interne aux ministères économiques et financiers. Nos travaux ont donné lieu à l'élaboration de 10 engagements. Cette structuration est très efficace et facilite leur évaluation.

Je voudrais terminer en mentionnant une des mesures emblématiques liée Label Diversité qui a consisté à former 35 000 agents au sein des ministères économiques et financiers.

Mme CREPIN - Merci.

Agnès SAAL, pour le ministère de la Culture, vous vous retrouvez aussi dans cette structuration des actions et sur la méthodologie qui en découle.

Mme SAAL - Un regret pour indiquer que le plateau aurait pu être paritaire. Il ne l'est pas, c'est dommage.

(Applaudissements.)

Je vais évoquer l'expérience récente, puisqu'elle remonte à 2016 seulement, de la labellisation par le ministère de la Culture et par ses établissements publics pour indiquer qu'au départ, nous étions dans une situation de fort scepticisme, d'indifférence, voire de réticence à l'égard d'un processus de double labellisation. La réticence provenait essentiellement de nos organisations

syndicales qui considéraient que les labels, c'était un coup de communication supplémentaire, un peu de paillettes pour faire passer la pilule d'une situation profondément insatisfaisante.

Nous partions donc de cette situation, aggravée par la conviction que, dans les milieux de la culture, de la communication, du cinéma, de l'audiovisuel, la question ne se posait pas puisque, par définition, nous étions dans un environnement de tolérance, de dialogue, d'ouverture à l'autre et d'inclusion. Rien de moins vrai, mais encore fallait-il en convaincre les partenaires internes et externes au ministère, d'où l'intérêt d'un processus de labellisation qui ne s'est réellement ancré qu'à partir du moment où, par la formation et les actions de communication, nous avons réussi, en partie, à expliquer puis à convaincre qu'à tout moment de son parcours professionnel – limitons-nous à cet aspect – chacun était ou pouvait être à la fois discriminé et discriminant. À partir du moment où le déclic s'opérait dans la tête de l'interlocuteur ou de l'interlocutrice, une bonne partie du chemin était réalisée.

La méthodologie des labels avec les trois piliers, le diagnostic, catastrophique en général quand il est bien fait, le plan d'action, ambitieux mais réaliste, et la culture de l'évaluation et de la détermination progressive d'une amélioration constatée ou encore insuffisante, a permis de structurer une démarche qui s'est incarnée dans beaucoup de procédures internes. On a revu complètement la procédure RH, notamment le recrutement au sein du ministère de la Culture.

Cette démarche a également eu un rôle de levier puissant puisque, sur la base de la candidature puis de l'obtention des deux labels, Diversité et Égalité, le ministère de la Culture a embarqué avec lui, comme l'a très bien dit le ministre à l'instant, 17 établissements publics. Nos opérateurs sont finalement porteurs d'un nombre considérable d'actions à l'égard des publics, des créateurs, des étudiantes et des étudiants de nos écoles. Jacques PORTE va en parler. Il nous a semblé très important d'avoir avec nous le plus grand nombre possible d'opérateurs. Le chemin n'est pas achevé, nous avons encore beaucoup d'établissements publics à embarquer.

Il nous a semblé essentiel de faire en sorte que les labels et la démarche qui permet d'y accéder concernent, non seulement l'intérieur des services et des établissements, mais également les politiques culturelles. C'est la raison pour laquelle, au bout de deux ans et demi, presque trois ans maintenant, le chemin parcouru est infiniment plus ambitieux qu'il ne l'était au départ, car il nous a semblé indispensable d'interroger les politiques culturelles à l'aune de la diversité, de la non-discrimination, de l'égalité entre les femmes et les hommes, et l'ensemble des champs (cinéma, audiovisuel, jeux vidéo, architecture, journalisme, spectacles vivants), tous les domaines de la culture et de la communication sont interrogés. Inévitablement, le ministère de la Culture a son mot à dire et son action à entreprendre pour les inciter.

Mme CREPIN - Jacques PORTE, vous dirigez l'École nationale d'architecture de Saint-Étienne, qui est dans le giron du ministère de la Culture. Quand nous avons préparé cette table ronde, vous m'avez dit : le label, ce n'est pas le bon terme.

M. PORTE - Je ne suis qu'architecte.

(Rires.)

Il faut bien voir qu'il s'agit d'une démarche dynamique. Cette dynamique, c'est pour être encore meilleurs les années qui suivent, mais ne pas oublier les fondamentaux, puisque nous avons chaque année 120 nouveaux étudiants qui arrivent. Ils ont à rentrer dans la logique globale portée

par l'ensemble des communautés de l'établissement, comme tout établissement d'enseignement supérieur : les étudiants, les personnels administratifs, tous les personnels enseignants avec une grande diversité de statuts. C'est un collectif qu'il faut amener vers ce label. Nous sommes dans une dynamique, un mouvement, qui me paraît extrêmement important.

C'est un engagement à partir d'un diagnostic qui est beaucoup moins glorieux qu'attendu, et je confirme ce qui vient d'être dit sur les pressentis individuels. Ce diagnostic permet d'avoir un état des lieux partagé pour construire une stratégie et une politique. C'est un travail de plusieurs années qui conduit à cette sollicitation de label.

Cela oblige à remettre à plat toutes les méthodes RH, et ce n'est pas une mince affaire, parce que le poids des habitudes et le poids des réflexes peuvent conduire à des situations qui ne sont pas acceptables. Remettre à plat toutes les procédures RH et les mettre dans une démarche de transparence est un gage de réussite auprès de l'ensemble des communautés, des partenaires sociaux et des étudiants, puisqu'ils sont aussi des apprenants. Il nous a toujours paru extrêmement important qu'ils doivent posséder cette dimension et la développer. Être architecte, c'est aussi être un citoyen. À ce titre, les labels apportent les qualités nécessaires.

[Mme CREPIN](#) - Merci.

Autre univers avec Stéphanie BODOUX et les Vignerons de Buzet, entreprise de 95 salariés. Je pense que vous partagez ce que nous avons entendu tout à l'heure, mais vous avez beaucoup insisté, quand nous avons préparé cette table ronde, sur l'impact du Label Diversité sur le bien-être au travail.

[Mme BODOUX](#) - Oui.

Bonjour, je viens du Sud-Ouest de la France, notre cave coopérative est située près d'Agen entre Bordeaux et Toulouse.

[Mme CREPIN](#) - Au milieu des vignes.

[Mme BODOUX](#) - Tout à fait.

Notre entreprise est fortement engagée depuis plusieurs années dans le développement durable. Nous avons obtenu le double Label Égalité/Diversité en 2016 nous permettant ainsi de développer et d'accentuer l'axe social de nos engagements RSE.

Depuis quatre ans, nous avons les labels Égalité professionnelle et Diversité. C'est très important pour nous, par rapport aux valeurs qu'ils transportent.

[Mme CREPIN](#) - Vous m'avez dit : cela nous a apporté une vigilance au quotidien.

[Mme BODOUX](#) - En tant que responsable ressources humaines ce label me permet de prévenir toutes formes de discriminations et d'avoir une vigilance accrue lors de la construction des offres d'emploi, du tri des CV ou lors des entretiens d'embauche. Nous sommes également extrêmement vigilants lors de l'intégration des nouveaux salariés. Un parcours d'intégration a été mis en place afin qu'ils se sentent de suite bien accueillis et qu'ils puissent rencontrer l'ensemble des responsables de service et bien comprendre le fonctionnement et les valeurs de l'entreprise. Cela contribue fortement à la cohésion d'équipe et au bien-être au travail, sachant que le bien-être au travail occupe une place de plus en plus importante.

Je trouve que c'est avant tout un label bienveillant pour nos salariés et nos partenaires. Il est important de sensibiliser toutes nos parties prenantes aux différentes formes de discrimination et de préjugés. Nous sensibilisons régulièrement nos managers pour que chacun puisse travailler dans de bonnes conditions.

Mme CREPIN - Pierre-Baptiste CORDIER SIMONNEAU, bien-être au travail, vigilance, ce sont des termes qui vous parlent, je pense ?

M. CORDIER SIMONNEAU - Bien sûr. Le Label Diversité est l'occasion de proclamer dans l'entreprise l'égalité de dignité de la personne humaine. Ce qui est très intéressant en tant que syndicaliste, c'est de montrer que, dans l'entreprise, le salarié a du prix. La personne humaine est celle qui fait tourner l'entreprise.

Le Label Diversité est aussi l'occasion de sortir du dialogue social un peu contraint par le Code du travail et par les échéances que l'on nous demande, la législation étant de plus en plus compliquée, pour faire un point d'arrêt et regarder ce qui va et ce qui ne va pas.. On s'aperçoit très rapidement que l'on peut avoir un comportement discriminatoire sans le vouloir, avec des personnes en situation de handicap par exemple, parce qu'on n'avait pas pensé que ce poste de travail pouvait être adapté. C'est l'occasion de se remettre en question et de faire un point d'arrêt pour progresser.

Ce qui est aussi intéressant, c'est la distance entre l'audit et la commission qui intervient au second niveau.

Mme CREPIN - En tant que membre de la commission et du bureau de la commission, pouvez-vous nous décrire la particularité de cette commission et son rôle vis-à-vis des organisations publiques et privées qui passent devant elle pour défendre son label ?

M. CORDIER SIMONNEAU - Ce qui est surprenant, c'est le nombre de collègues autour de la table. Nous sommes quatre : le collège salariés avec les cinq organisations syndicales représentatives, les organisations patronales, l'administration et des experts de l'ANDRH. Nous n'entrons pas en commission du Label Diversité comme en commission paritaire en disant « je vais arracher à l'employeur 1 % d'augmentation », par exemple. On va rentrer avec bienveillance en cherchant à se faire une idée neuve de la candidature, après l'instruction du dossier. En outre, les membres du bureau ont les éléments avant. Je travaille le dossier de candidature à titre syndical, mais aussi avec les autres membres du bureau afin de voir les points saillants, les points sur lesquels nous ne sommes pas d'accord, puis nous demandons des explications aux candidats.

Ensuite, le candidat est invité à présenter son dossier devant la commission du Label Diversité.. L'audition est le moment de se faire une idée neuve du dossier, de se dire « je suis peut-être passé à côté de quelque chose » ou « le point qui me paraissait satisfaisant mérite d'être creusé », donc je vais aller questionner la structure, non pas pour l'embêter, mais pour comprendre ce qu'elle a voulu dire ainsi que sa démarche. Ensuite, vient le temps de la délibération. Ce n'est pas un temps de délibération de l'État contre les partenaires sociaux, de l'ANDRH contre le MEDEF, etc. C'est démarche bienveillante, réalisée dans la convivialité, mais avec sérieux. Je vais aux réunions du Label Diversité avec plaisir, parce que je sais que l'on va construire quelque chose, que l'on va aider les structures à œuvrer en faveur de la lutte contre les discriminations, en les aidant à progresser. Comme on l'a dit lors de cette table ronde, c'est une démarche permanente.

Mme CREPIN.- C'est une démarche d'encouragement, même si cela peut paraître un grand jury quand on passe devant la commission. C'est avant tout une démarche d'encouragement. C'est quelque chose que vous m'aviez dit en préambule quand nous avons préparé. Pour vous, c'est une démarche courageuse d'aller chercher cela.

M. CORDIER SIMONNEAU.- Oui, car c'est une démarche coûteuse au niveau financier.

Mme CREPIN.- En temps aussi.

M. CORDIER SIMONNEAU.- Et c'est un risque. Ce n'est pas parce qu'on candidate au label qu'on l'a. La commission n'est pas une chambre d'enregistrement, c'est important de le préciser. On est libre de le donner ou pas, avec des raisons valables.

C'est du temps, car ce temps d'audit est du temps qui se rajoute dans le quotidien de l'entreprise. Les auditeurs viennent exiger telle ou telle pièce et questionner : « Dans tel accord, vous avez dit cela, mais qu'est-ce que cela veut dire exactement ? ». Ils vont questionner les partenaires sociaux qui disent : « Le taux de personnes en situation de handicap est de 15 %, mais ils sont reclus au fond du bâtiment. D'accord, c'est 15 %, mais il y a une discrimination ».

Pour mieux comprendre la réalité du terrain, nous appelons nos militants en disant : « Tu as signé tel accord ou tu n'as pas signé tel accord, mais quelle est la réalité ? ». Cela permet de questionner. Peut-être qu'il y a une bonne raison ou une mauvaise raison.

Mme CREPIN.- Et d'aller chercher la réalité.

M. CORDIER SIMONNEAU.- On part d'un présupposé positif. C'est un outil d'amélioration continue de la politique sociale pour le bien-être au travail. La véritable valeur ajoutée de l'entreprise, ce n'est pas tant son chiffre d'affaires, ce sont ses hommes et ses femmes qui font le cœur de l'entreprise, qui permettent que l'entreprise soit performante et satisfasse à la fois les besoins essentiels, c'est-à-dire apporter du concret, être heureux au travail, ce qui n'est pas un vain mot, et apporter de la dignité, qui n'est pas non plus un vain mot. *In fine*, cela permet de faire un beau produit.

Mme SAAL.- Excusez-moi d'interrompre le déroulement de la séance, mais un élément est très important à signaler : le fait que la recherche des labels peut jouer – cela a été le cas au ministère de la Culture et dans son environnement, à la fois politiques culturelles et établissements publics – un rôle de révélateur assez formidable en matière de violence et de harcèlement sexuel et sexiste. Dans notre univers, peut-être ailleurs aussi, mais je parle de ce que je connais, la culture et la communication, ces comportements délictueux étaient dissimulés, tus. Une grande hypocrisie et une grande lâcheté prévalaient. On savait, mais on ne disait pas, et on ne sanctionnait surtout pas.

Or, à partir du moment où les services du ministère et les établissements publics se sont engagés dans cette démarche de double labellisation, il est devenu extrêmement difficile, voire impossible... On a une cellule d'alerte, la haute fonctionnaire est là pour recueillir les témoignages, et l'ensemble des services sont engagés, ce qui signifie que, pour une école comme celle que dirige Jacques à Saint-Étienne, pour toutes nos écoles, la démarche de charte égalité que l'on a engagée a également mis au jour la nécessité absolue de faire en sorte que les comportements et les dérapages soient évoqués, que l'on n'ait plus la crainte de parler en n'étant pas entendu.

Des sanctions, pour la première fois dans l'environnement culture et communication, ont été prises, parfois lourdes.

Je trouve extrêmement intéressant que, comme effet second –pas secondaire – de la procédure de labellisation, il y ait cette espèce de structuration d'une écoute, d'une parole et d'une procédure de sanction.

Mme CREPIN.- Absolument.

Pour revenir aux vigneron de Buzet et à la belle qualité du produit des vigneron de Buzet, pourquoi une PME de 95 salariés va-t-elle chercher les labels Diversité et Égalité professionnelle ? En quoi cela s'inscrit dans votre politique générale ?

Mme BODOUX.- Ce label répondait parfaitement au volet social de nos engagement dans la RSE. Il nous a permis d'avoir une ligne directrice concrète à suivre. Nous avons mis en place différentes actions tout au long de ces années, qui ont eu de réels effets sur le bien-être au travail et sur la cohésion d'équipe. Il permet également de lever certaines barrières. Nous participons, par exemple, chaque année à l'opération Duoday. Nous accueillons chaque année des personnes en situation de handicap. Durant cette journée, le travailleur en situation de handicap partage activement les missions du salarié. Une façon de créer de l'échange et de balayer certains préjugés liés au handicap.

Une autre action concrète par exemple : nous avons une salle de sport dans les locaux de notre entreprise. Nous sommes dans un milieu rural où il faut faire plusieurs kilomètres pour trouver une salle de sport.

Mme CREPIN.- Vous m'avez dit au téléphone que vous étiez au milieu des vignes et que la première salle de sport était très loin.

Mme BODOUX.- Oui, avoir une salle de sport sur son lieu de travail est très intéressant pour nous, cela permet d'une part à chaque salarié de mieux concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle, et d'autre part cela accentue la cohésion d'équipe et le sentiment de satisfaction et de bien-être au travail.

Mme CREPIN.- Merci beaucoup.

Tanguy de BELAIR, VINCI est un très grand groupe, mais dans son approche, il y a un point commun majeur avec les vigneron de Buzet, à savoir l'implication dans les territoires, et peut-être aussi l'autonomie des structures qui composent le groupe VINCI et qui peuvent se retrouver dans la situation des Vigneron de Buzet pour certaines.

M. de BELAIR.- Tout à fait. Je reconnais la taille de certaines entreprises de VINCI, puisque nous en avons de toute taille. Je ne sais pas où est, dans la salle, la plus petite labellisée qui doit avoir 42 employés à ce jour. On va jusqu'à des structures qui ont 10 000 ou 15 000 salariés.

Ce qui est très efficace et important dans une démarche de labellisation diversité, c'est l'ancrage territorial. Je suis convaincu que cela fonctionne mieux lorsqu'on structure des plans d'action diversité par rapport à son métier, son bassin d'emploi, son bassin de vie, sa culture d'entreprise et à l'influence et la reconnaissance que l'on a géographiquement sur un bassin donné. C'est à ce titre que l'on peut, comme le demande le Label Diversité, faire percoler la culture de l'inclusion

auprès des sous-traitants et des clients et avoir une boucle vertueuse dans laquelle on emmène l'ensemble des acteurs d'une région.

Mme CREPIN.- Une autre chose dans l'approche de VINCI pour embarquer toutes ses entités est le rôle que joue la mise à disposition de certains outils pour l'ensemble des structures qui veulent aller au label, même si elles sont chacune libres d'y aller ou pas.

M. de BELAIR.- Tout à fait. Les structures sont libres. Le groupe VINCI est « multi-local », composé d'unités très décentralisées qui sont autonomes, responsables et qui décident de trouver une valeur dans cette démarche. Mon rôle au niveau du groupe est bien sûr de valoriser l'intérêt de cette démarche et ce qu'elle apporte à l'entreprise dans l'excellence RH, managériale, etc.

J'ai finalement assez peu d'actions sur une démarche de labellisation. En revanche, en central, je mets au service des entreprises du groupe un certain nombre de dispositifs qui leur permettent d'avancer, de démarrer, de se perfectionner dans les plans d'action qu'ils se sont fixés.

Par exemple, on a mis, au service des entreprises du groupe et de tous les collaborateurs et collaboratrices, une plateforme qui permet de tester la résistance de son fonctionnement aux risques de discrimination. Cette plateforme décrit 150 situations d'entreprise qui sont capables d'embarquer de la discrimination. Les personnes qui font cet auto-diagnostic décident si l'une ou l'autre de ces situations se produit, de « jamais » à « systématiquement ». À la fin du module, l'outil vous dit : « Vous êtes à 80 % résistant aux risques de discrimination ». L'outil vous permet ensuite d'avoir des axes d'amélioration, car l'intérêt est d'être totalement résistant aux risques de discrimination et à tout type de risque de discrimination dans les *process* de l'entreprise, dans les discussions avec les clients, dans l'attribution des marchés aux sous-traitants. On insiste sur tout un écosystème.

Le deuxième exemple est le réseau. J'anime un réseau de 400 animatrices et animateurs Diversité qui sont sur les cinq continents dans tous les pays où nous opérons. Leur but est de valoriser toutes les démarches qui peuvent aider à structurer et renforcer des plans d'action. D'ailleurs, nous avons la chance en France d'être l'unique pays qui a un label d'État. Je passe beaucoup de temps à aller trouver, dans les pays où nous sommes, des organismes qui ont l'objectivité, le professionnalisme et la capacité à valider que nos *process* sont, dans tel ou tel pays, conformes aux attentes d'une meilleure inclusion et au respect de la diversité.

Mme CREPIN.- Jacques PORTE, vous avez en commun, avec Stéphanie BODOUX et Tanguy de BELAIR, un ancrage de l'École nationale d'architecture de Saint-Étienne très fort dans son territoire. Pouvez-vous nous expliquer comment cela se concrétise, en quoi cela a un impact sur votre labellisation Diversité ?

M. PORTE.- Vous voulez évoquer la capitaine de l'équipe féminine de football de l'ASSE qui est architecte ? C'est une réalité, elle a fait tout son cursus à l'école.

L'école a été créée, comme l'Université de Saint-Étienne, au début des années 70, dans une logique de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. C'est déjà un engagement fort porté par les élus territoriaux. Le territoire stéphanois est un territoire où les valeurs de travail, de solidarité et d'engagement sont extrêmement fortes. Notre engagement dans le label est assis sur cette histoire, sur le collectif qui est extrêmement présent dans notre terroir. C'est pourquoi

nous nous sommes engagés dans le Label Diversité, mais également dans le Label Égalité professionnelle. Cela nous a paru évident d'aller dans cette démarche.

On parle de territoire, des relations avec les élus territoriaux, les élus locaux ; le ministère nous a encouragés et soutenus dans ces démarches. Notre vocation est également de former des architectes qui vont construire et aménager le territoire jusque dans les années 2060-2070. C'est un engagement sur une longue durée. Qu'ils aient complètement intégré cette démarche de labellisation avec tous les ressorts liés à ces deux labels nous a paru extrêmement important. Cela fait partie de ce choix qu'ils vont faire pour effectuer des études à Saint-Étienne, dans ce territoire. J'emploie le terme comme ma voisine, parce que je pense que c'est cette diversité sociale et sociétale qui est importante à souligner. Je ne sais pas si nous aurions pu aller aussi loin sans ce support qui nous a portés pour aller dans cette démarche.

La formation de nos étudiants est d'être des citoyens, citoyens de leur territoire, citoyens du monde, d'avoir ses références et ses qualités, parce qu'ils ont à faire œuvre sociale et sociétale une fois architectes. Quels que soient les métiers qu'ils vont embrasser dans la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, la programmation et les entreprises, ils auront ces valeurs, ces références, cette compréhension qui nous paraissent essentielles pour qu'ils puissent être des acteurs majeurs, des citoyens, des acteurs qui soient efficaces par rapport à l'ensemble des enjeux qui sont les nôtres aujourd'hui.

Mme CREPIN.- Pour terminer ces apports concrets du label diversité et avant de laisser la parole à Yannick L'HORTY, les organismes labellisés depuis longtemps se posent une question : comment continuer à mobiliser ? Pour cela, je vais d'abord me tourner vers Agnès SAAL. Que reste-t-il à faire au ministère de la Culture ?

Mme SAAL.- Tout ! Nous avons agi beaucoup, mais avec le sentiment, la préoccupation taraudante de la réversibilité possible. Il ne faut jamais exclure le risque d'un retour en arrière. Je crois que chacun et chacune de nous ici sait pertinemment que toute action, tout progrès, toute étape franchie risque, un jour, demain, après-demain, dans dix ans, d'être peut-être balayé d'un revers de main. C'est un sentiment d'urgence et de nécessité qui nous habite tous les jours.

Ce qu'il y a de plus à faire, c'est compter plus et compter mieux. Tous les dispositifs statistiques dont nous disposons sont efficaces, mais nous nous rendons compte chaque jour que nous n'avons pas suffisamment de chiffres et de données précises pour mesurer les inégalités et les discriminations. C'est un axe de progrès évident.

Le deuxième axe, non moins évident, est le rôle que l'État, en l'occurrence le ministère de la Culture, peut jouer pour pleinement réaliser cet effet de levier dont je parlais. Nous avons mis en place une mesure très forte dans le champ des politiques culturelles, celle de « l'éga-conditionnalité », à savoir l'État continuera de subventionner, de soutenir financièrement, des actions, des établissements, des festivals, des manifestations à partir du moment où ces structures, organismes ou écoles rempliront leurs engagements en matière de diversité et d'égalité.

C'est un principe que nous avons posé. Il faut maintenant le mettre en œuvre avec tous les dispositifs de comptage, de bilans et d'évaluations permettant à l'État de dire : j'aide plus, je n'aide

plus ou j'aide moins tel ou tel organisme qui dépend des subsides publics et qui répond ou ne répond pas à des objectifs de haute politique qui sont ceux de diversité et d'égalité.

Le troisième élément sur lequel nous devons encore beaucoup progresser, c'est de tenir ensemble les deux objectifs d'égalité professionnelle, où les modalités de comptage sont assez évidentes et simples... Les actions que nous voulons et que nous essayons de promouvoir en matière d'égalité entre femmes et hommes partout dans nos politiques culturelles, dans nos institutions, dans nos administrations, nous en voyons assez aisément les points d'amélioration nécessaires, mais le sujet devient plus compliqué, en tout cas dans les univers culture et communication, à partir du moment où vous abordez les autres critères de discrimination, notamment ceux liés à l'origine, au lieu de résidence, à l'âge, au handicap, à l'état de santé, à l'orientation sexuelle. On sent bien que ce principe « d'éga-conditionnalité » que nous mettons en place pour combattre les discriminations entre les femmes et les hommes devient plus compliqué à appréhender. Pour autant, il n'est pas moins nécessaire.

Mme CREPIN.- Merci.

Fabrice THEVAUX, pour les ministères économiques et financiers, il y a presque deux ans, vous avez mis en place une démarche participative très originale sur l'égalité femmes/hommes, que vous allez dupliquer dans une certaine mesure sur la diversité. J'aimerais que vous nous en parliez, car elle est vraiment très innovante et très particulière.

M. THEVAUX.- Sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, nous avons déjà élaboré deux plans ministériels, et nous préparons actuellement le troisième plan, qui concerne 138 000 agents en fonction sur tout le territoire.

Pour élaborer ce troisième plan ministériel, nous avons adopté une démarche participative qui associe les agents et favorise l'appropriation de nos futures actions dans toutes les régions. La finalité de cette démarche consiste à mobiliser tous les acteurs et à recueillir les besoins des personnels compte tenu des avancées déjà obtenues dans le cadre des deux premiers plans.

À partir du moment où les besoins sont identifiés, il est plus facile de proposer des actions concrètes. Comment a-t-on procédé ? Cette démarche s'est déroulée sur plusieurs mois. Elle prend un certain temps, le temps de la consultation du fait de l'étendue géographique de nos deux ministères. Nous avons d'abord organisé des ateliers de réflexion en région parisienne et en province en mobilisant des agents de toutes catégories et provenant de toutes les directions. Nous avons été accompagnés par des personnels de nos ministères formés pour susciter la créativité et faciliter l'expression des besoins. Cela a permis d'échanger, de partager et de recueillir des attentes nouvelles.

Cette démarche participative a été complétée par une étude comparative en France et à l'étranger sur les bonnes pratiques des plans d'action en matière d'égalité femmes/hommes, et aussi dans les secteurs privé et public. Nous avons également réalisé une enquête auprès des personnels, en faisant appel à notre service de la communication. L'observatoire interne constitue également une source d'information utile sur ces sujets.

Nous avons clôturé la démarche par un séminaire réunissant les directions, les référents diversité directionnels nationaux et locaux qui ont été associés à ces travaux, et des entreprises privées engagées dans la diversité et l'égalité. Il y a eu un temps d'échange et de partage de bonnes

pratiques qui a permis de consolider un ensemble de mesures, d'axes et d'actions adaptés au contexte ministériel.

Le deuxième temps, qui est très important, a été d'engager une concertation avec les organisations syndicales pour partager les cinq axes proposés, en cohérence avec l'accord de la Fonction publique signé en novembre 2018. Les liens sont faits entre le niveau interministériel et le souci d'identifier au niveau ministériel les actions concrètes, dans le respect du dialogue social qui est fondamental dans cette démarche.

Dans le cadre du dialogue social, nous avons partagé sur les axes principaux avec les organisations syndicales, puis sur des propositions de mesures et d'actions. Depuis plusieurs mois, nous poursuivons les discussions avec les organisations syndicales dans le cadre de réunions techniques et de groupes de travail. Nous avons organisé, par exemple, une réunion technique sur les écarts de rémunération, à partir des travaux réalisés par la DGAFP.

Les échanges sont fructueux, et les organisations syndicales font des propositions pour améliorer le texte.

Nous préparerons prochainement un nouveau plan diversité, en lien avec l'actualisation de notre nouvelle cartographie ministérielle des risques de discrimination que j'ai évoquée tout à l'heure. La démarche participative adoptée pour le plan égalité est bien sûr inspirante pour progresser aussi dans ce domaine.

Mme CREPIN. - Merci.

Yannick L'HORTY, enfin à vous ! Vous êtes professeur d'économie à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, directeur d'une fédération de recherche du CNRS, vous avez beaucoup travaillé sur le sujet des discriminations. Au vu de ce qu'on a entendu aujourd'hui et de ce que vous avez pu constater, avez-vous l'impression que c'est un sujet qui évolue positivement ? Quelle est votre vision de l'apport du Label Diversité dans cette évolution ?

M. L'HORTY. - Je donnerai une réponse en deux volets. Ce qui m'intéresse, avec d'autres chercheurs, c'est de mesurer les discriminations avec des technologies de mesures probantes et de contribuer à la recherche nationale et internationale dans ce domaine.

Nous avons une fédération de recherche qui s'appelle « Travail, emploi et politiques publiques du CNRS ». Si vous êtes intéressés par nos travaux, toutes nos études sont en ligne (www.tepp.eu).

Nous nous intéressons essentiellement à la mesure des discriminations, car ce n'est pas du tout évident de contribuer à cette mesure. Nous le faisons au travers d'opérations de *testing* scientifique de grand format. On peut dire que le *testing* peut être utile dans deux dimensions : pour essayer de prendre la mesure des problèmes et pour évaluer les solutions. Je répondrai sur ces deux aspects.

Si l'on utilise le *testing* pour prendre la mesure des problèmes, on sait que c'est une méthode imparfaite qui a beaucoup de limites, que ce n'est pas représentatif et que l'on va tester uniquement l'accès à l'emploi, par exemple, et pas d'autres domaines. On dispose d'une bonne trentaine d'études qui ont été réalisées par différentes institutions et différents organismes, ainsi que des associations et beaucoup de chercheurs, qui donnent, malgré toutes leurs limites, un panorama relativement convergent de la situation en France. On sait dans ces études qu'il y a

des discriminations très importantes dans l'accès à l'emploi en raison de l'origine et des discriminations, dans une moindre mesure, en raison du lieu de résidence. Presque tous les tests rigoureux menés convergent pour indiquer que les discriminations dans l'accès à l'emploi sont un phénomène réel persistant.

Le problème est que toutes ces études ne sont pas directement comparables les unes par rapport aux autres, d'où la nécessité d'avoir des protocoles de recherche différents pour suivre les choses dans le temps et comparer tel type d'entreprise à tel autre, ou la Fonction publique et l'emploi privé. C'est ce que l'on réalise depuis 2015-2016 avec la Fonction publique, où l'on a mis en place un suivi régulier. Tous les deux ans, nous faisons une grande campagne de *testing*. En 2015-2016, nous en avons fait une première, puis une deuxième en 2017-2018, et nous sommes en train de commencer la troisième. Nous ciblons les mêmes professions et on fait des diagnostics sur différents critères de discrimination, ce qui nous permet, à peu près à la même période de l'année, d'avoir un thermomètre qui mesure l'évolution des problèmes.

Que nous disent ces tests ? Il faut évoquer au moins trois grands résultats. Le premier est que les discriminations dans l'accès à l'emploi, en raison de l'origine et du lieu de résidence, qui sont les deux motifs testés, existent à la fois dans l'emploi privé et dans l'emploi public. Il n'y a donc pas d'imperméabilité naturelle de l'emploi public dans cette question d'exposition aux discriminations.

Le deuxième constat est que, dans les tests que nous avons faits, nous avons pu comparer la Fonction publique d'État, la Fonction publique hospitalière et la Fonction publique territoriale. À ce jour, nous n'avons produit aucun test probant pour la Fonction publique d'État, donc nous n'avons pas pu établir de preuves statistiques de l'existence de discrimination dans l'accès à l'emploi dans la Fonction publique d'État. En revanche, il y a plusieurs preuves statistiques de discrimination dans la Fonction publique hospitalière et dans la Fonction publique territoriale qui, dans bien des cas, font jeu égal avec ce qu'il se passe dans le privé. Il existe des proximités organisationnelles entre une petite mairie et une petite entreprise, par exemple.

Le troisième constat est encore plus intéressant sur l'évolution dans le temps des phénomènes. Pour l'instant, nous n'avons que deux observations répétées. On constate globalement que pour 2015, 2016, 2017 et 2018, on assiste plutôt à un reflux des discriminations, avec globalement des écarts de taux de succès entre un candidat franco-français, le candidat de référence, et un candidat qui suggère une origine maghrébine par son patronyme. Les écarts se resserrent. De même, selon le lieu de résidence, beaucoup de tests montrent que l'on ne trouve pas de discrimination selon une personne qui habite dans un quartier « politique de la ville ».

C'est un phénomène de reflux plutôt encourageant, mais que l'on ne sait pas bien interpréter. Il peut y avoir deux grandes explications. Cela peut être le résultat de l'action publique et privée, de tout ce qui est fait par tous les acteurs, et il existe beaucoup de témoignages aujourd'hui. Une partie de l'explication réside peut-être dans l'efficacité des labels. Cela peut être aussi l'évolution d'ensemble du marché du travail qui fait que l'on est plutôt dans un contexte de reprise de l'emploi. Il y a globalement un peu moins de candidats pour chaque poste, donc moins de tensions dans le recrutement. C'est propice – des modèles le montrent – à une moindre présence des discriminations.

On sait beaucoup de choses, donc c'est plutôt intéressant, sur la partie constat et mesure des problèmes. En revanche, je serai beaucoup plus court sur le deuxième aspect, à savoir l'utilisation des tests de discrimination afin d'évaluer l'efficacité de l'action. C'est techniquement possible. On a réalisé une opération très intéressante, rendue publique il y a quelques semaines, avec le Défenseur des droits pour évaluer l'efficacité d'un courrier de rappel au cadre légal envoyé par le Défenseur des droits, dans le domaine de l'accès au logement, différent de celui de l'accès à l'emploi. On a montré que l'on pouvait mettre en place des protocoles de test répétés qui permettent d'évaluer, de façon très rigoureuse, l'efficacité de l'action.

Pour répondre à votre question « que reste-t-il à faire ? », pour les années à venir, il serait heureux d'assortir le label d'un dispositif d'évaluation au niveau de quelques institutions et organisations qui souhaitent rentrer dans le label pour qu'on puisse les suivre et les tester, avec leur accord bien sûr, de façon répétée, afin de mesurer l'efficacité du label sur les discriminations. Cette preuve est nécessaire et sera sans doute utile et renforcera la crédibilité et l'efficacité de l'action de l'ensemble des parties prenantes du label.

Mme CREPIN.- Merci beaucoup.

On peut remercier l'ensemble des intervenants.

(Applaudissements.)

Ils ont réussi l'exploit de presque rattraper le retard. A-t-on le temps de prendre une question. Il y a-t-il une question ?

M. BERTHIER. C'est un témoignage pour illustrer les propos de nos intervenants. Je suis Christophe BERTHIER, adjoint au maire à la Ville de Dijon. J'ai notamment en charge la lutte contre les discriminations, la diversité, la vie associative. Je représente François REBSAMEN, qui était ministre du Travail au moment où il y a eu une évolution du Label Diversité. Comme il a travaillé sur ce sujet, c'est tout naturellement que, lorsqu'il est revenu dans notre bonne ville de Dijon, il a voulu mettre en place la labellisation au sein de sa collectivité.

En janvier 2017, quand il a annoncé devant plus de 2 000 agents territoriaux que je devais porter ce dossier, je peux vous dire que je n'en menais pas large, car si je partageais la volonté politique de François REBSAMEN, il fallait aussi convaincre les agents sur le terrain de l'efficacité d'un tel label.

Nous avons commencé par travailler en mettant en place un comité de pilotage constitué d'élus, notamment les élus en charge du personnel à la Ville de Dijon, à la Métropole, au CCAS, mais également du personnel des RH et des élus du CHSCT, qui étaient parties prenantes.

Pour mettre cela en place, on s'est fait appuyer par un cabinet. Ce n'était pas facile, parce qu'on a fait un appel d'offres et on a reçu des cabinets, mais pour être poli, certains cabinets ne sont pas très au fait de ce qu'est l'objectif du Label Diversité. Nous avons retenu à l'unanimité le cabinet Gavand, dont je remercie Alain GAVAND d'être présent. Alain GAVAND a une idée sublime. Il nous a dit : si vous faites le Label Diversité, pourquoi n'engagez-vous pas également le Label Égalité professionnelle femmes/hommes ? On s'aperçoit dans les échanges que vous avez eus, notamment Mme SAAL, que les labels Égalité professionnelle femmes/hommes et Diversité ont des points de contact.

Pour terminer, François REBSAMEN a toujours dit : il n'y a pas de dialogue social sans diversité, et réciproquement.

(Applaudissements.)

Mme CREPIN.- Merci.

Y a-t-il une autre question ?

M. RICHARD.- Bonjour, Bruno RICHARD, DGFIP.

J'avais une question, qui n'est pas directement liée à la diversité et à l'égalité. Elle s'adresse aux Caves de Buzet et à l'entreprise VINCI : recrutez-vous des apprentis ?

M. de BELAIR.- C'est un des vecteurs principaux de VINCI pour attirer les plus jeunes sur tous nos métiers de terrain, dans tous nos domaines d'activité. Cela ne dépend pas directement de moi, mais c'est un axe important de diversification des profils dans le groupe VINCI et dans toutes ses entreprises.

Mme BODOUX.- Nous recrutons des apprentis chaque année. Nous en avons trois actuellement, deux étudiants en contrats d'apprentissage et un étudiant en contrat de professionnalisation. Cela nous apporte un nouveau regard et un certain dynamisme dans l'entreprise. Nous sommes fiers d'accueillir chaque année des étudiants et de les former à leur futur métier et par moment, cela peut même se terminer par une embauche ce qui est d'autant plus appréciable pour nous.

Mme SAAL.- Je profite de la question sur l'apprentissage pour dire que, comme tous les ministères, le ministère de la Culture est engagé et essaie au maximum de développer l'accueil des apprentis.

Un autre axe que je souhaite beaucoup développer, au bénéfice des jeunes que nous accueillons au ministère, dans les établissements publics, plus nombreux encore en complicité avec l'Agence du service civique, est de faire en sorte que nous incluions cette démarche de service civique et que nous puissions la coordonner avec cette vision égalité/diversité, parce qu'il me semble qu'il y a là un levier assez puissant et intéressant de connexion entre les modalités d'accueil des jeunes qui viennent passer quelques mois dans nos établissements culturels et une vision non stéréotypée des métiers auxquels ils et elles auront accès ensuite. Je trouve intéressante la connexion entre service civique, l'apprentissage également, et la démarche diversité égalité.

Mme CREPIN.- Je vous propose de remercier encore nos intervenants.

(Applaudissements.)

Je vais accueillir sans plus attendre M. Jacques TOUBON, Défenseur des droits.

(Applaudissements.)

M. TOUBON.-

Je vais essayer de vous dire ce que pense le Défenseur des droits et ce que je pense en tant que Défenseur des droits dans la mesure où ce n'est pas seulement depuis cinq ans et demi que je me suis intéressé, à titre professionnel ou à titre personnel, à cette grande question.

D'abord, je suis très content d'avoir été invité à cette opération des 10 ans organisée par le ministère du Travail, le secrétariat d'État de M. DUSSOPT, les membres de la Commission de Labellisation et l'AFNOR pour promouvoir les 10 ans du label.

Je rappelle, pour ceux qui l'ignorent encore, que le Défenseur des droits, quoi qu'étant une personne, moi en l'occurrence depuis cinq ans et demi, est néanmoins une autorité administrative indépendante qui fonctionne depuis 2011, qui a été inscrite dans la révision constitutionnelle de 2008, mais qui, par rapport aux autres autorités administratives indépendantes, paraît un peu étrange car ce n'est pas un collège ni un conseil. C'est une personne entourée de 200 juristes et de 500 délégués bénévoles qui sont sur le terrain et qui traitent environ 80 % des dossiers que nous traitons chaque année.

Nous avons cinq compétences aujourd'hui de par la loi. Celle dont je parle maintenant est lutter contre les discriminations directes ou indirectes prohibées par la loi ou par un engagement international, régulièrement ratifié ou approuvé par la France, ainsi que promouvoir l'égalité.

J'ai traité, l'an passé, 96 000 dossiers. J'en traiterai cette année, à la fin de l'année, 105 000. Un peu moins de 6 000 sont dans le champ des discriminations, car l'essentiel de mes activités porte sur les relations avec les services publics. Toutefois, dans mes relations avec les services publics, il y a un élément d'inégalité dans l'accès au service public que l'on peut aussi analyser comme une discrimination, même si ce n'est pas écrit. Par exemple, il y a des inégalités territoriales d'accès au service public qui sont la façon d'appliquer, dans la relation avec le service public, le critère du lieu de résidence qui, comme l'a expliqué Yannick L'HORTY, est un des 25 critères de la lutte contre les discriminations.

Non seulement je traite toutes les réclamations que l'on m'envoie, mais je suis aussi à la tête d'une action de promotion de l'égalité et de l'accès aux droits qui consiste à faire connaître les droits. Je pense que, dans l'accès aux droits, la pédagogie est essentielle, parce que ce que l'on constate dans l'accès aux droits, ce sont beaucoup de violations de l'effectivité des droits. On constate surtout beaucoup de non-recours aux droits. Pour qu'il y ait plus de recours aux droits, il faut la pédagogie qui explique que l'on a des droits et comment les atteindre.

Il s'agit de faire connaître les droits à travers l'information des publics concernés, des actions de sensibilisation et de formation, par exemple auprès des plus jeunes, de promouvoir des bonnes pratiques, d'intervenir auprès des pouvoirs publics pour faire évoluer les cadres normatifs. Plus de 40 fois par an, je donne des avis au Parlement sur tous les sujets, et je suis beaucoup consulté par les missions d'information, les commissions d'enquête, etc. J'ai une politique active de partenariat avec la société civile. Beaucoup de nos partenaires sont ici dans cette salle. J'ai des comités d'entente, par exemple, dans les domaines des discriminations contre l'emploi, contre le handicap, etc.

Le Label Diversité peut constituer un outil de conduite du changement efficace. Depuis qu'il existe, il a considérablement enrichi le répertoire de l'action des dirigeants et des managers avec les multiples chartes, contrats, pactes, accords et conventions qui mélangent à la fois des réalisations immédiates et des engagements que je qualifierais de politiques. Il reste à savoir ce que cela donne, mais cela a beaucoup bougé.

C'est un indicateur utile qui peut permettre de détecter des discriminations, parfois systémiques, et sur cette base d'interroger, de déconstruire tous les processus sociaux qui conduisent à ces discriminations, notamment, dans une phase ultérieure, d'adopter des indicateurs non financiers qui permettent de détecter les discriminations.

Ainsi, même si les discriminations – ô combien – persistent, la mesure de la diversité relativement au sexe, au handicap et à l'âge a permis au législateur de mettre en œuvre une série de mesures portant des effets insuffisants mais réels. Je prendrai un seul exemple qui est très simple : les femmes dans les conseils d'administration. Il est clair que nous ne sommes pas encore arrivés à l'objectif, mais posons-nous simplement la question : si la loi n'avait rien prévu, où en serions-nous ? Il y aurait encore énormément d'entreprises qui pourraient s'interroger impunément sur la pertinence de mettre des femmes dans les conseils d'administration. Aujourd'hui, c'est une interrogation qui n'existe plus, puisque le législateur a donné la réponse.

Pour le Label Diversité, c'est la même chose. La procédure est connue. Je note une chose dans cette procédure qui m'intéresse beaucoup : la mise en place d'une cellule d'écoute et de traitement des réclamations portant sur les discriminations supposées ou avérées au sein de l'organisme qui a obtenu le label. Je l'ai d'autant plus remarqué que le cahier des charges de la labellisation renvoie, sur ce sujet, aux recommandations que le Défenseur des droits avait publiées en 2012 dans un document établi avec la CNIL qui s'appelait « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances », pour lequel la Commission Européenne nous avait pourvus d'un financement. C'est un document que je vais actualiser en 2020, mais qui reste encore très opérant.

L'engagement des organisations dans le processus de labellisation permet de créer à tous ces échelons une piste de conscience et des dynamiques d'action et de mobilisation, de la même façon que l'enjeu du renouvellement fait que l'on reste tendu vers l'objectif et l'on s'efforce de pérenniser les dispositifs qui ont été déployés dans la première procédure pour obtenir le label.

Tout cela étant très positif, je veux dire qu'essentiellement, il faut aller plus loin. Je rejoins, en ayant écouté la précédente table ronde, les observations faites de points de vue tout à fait différents par Agnès SAAL et par Yannick L'HORTY. L'une des premières interventions que j'ai faites comme Défenseur des droits en arrivant en 2014, c'était à l'Institut Montaigne. Je me suis disputé avec Claude BEBEAR parce que je disais ce que je vais vous dire maintenant.

Il faut garder à l'esprit les limites de la notion de diversité. Si la mesure de la discrimination renvoie à une norme et à un objet clairement établi, ce n'est pas le cas de la diversité. La notion de diversité s'avère dépourvue de portée juridique. Identifier les différentes dimensions de la diversité semble dès lors complexe. Contrairement à la discrimination, aucun texte juridique ne définit la diversité. Mesurer la diversité vise davantage à refléter les proportions des différents groupes de personnes à l'intérieur d'une organisation, mais où est-on dans le bon niveau de diversité et où est-on encore dans le mauvais niveau de diversité ?

La diversité visible, par exemple être une femme, être handicapé, être noir, et la diversité réelle comme les opinions, la religion, le parcours scolaire et personnel, les expériences professionnelles, les origines territoriales, ne se recoupent pas nécessairement. En présumant que cela se recoupe, la diversité peut parfois participer à ce qui est, de notre point de vue, la pire des choses, l'essentialisation des personnes qui sont caractérisées par une différence visible.

C'est pourquoi nous retrouvons, dans tout le travail que nous faisons à partir de données sociodémographiques sur les baromètres de discrimination, le fameux camembert, arc-en-ciel ou escargot, dans lequel vous avez, d'un côté, la femme noire de 30 ans avec plusieurs enfants qui habite dans un quartier périphérique et, de l'autre côté, le monsieur blanc de 50 ans qui a fait des études supérieures et habite dans un quartier de l'ouest parisien.

Cette appréciation – comme on dit aujourd'hui, mais c'est simplement mettre un mot sur une réalité sociodémographique – intersectionnelle est nécessaire, parce qu'il faut éviter que la notion de diversité participe à occulter, parce qu'il y a diversité et que l'on est satisfait, la lutte contre les discriminations et les interdits légaux qui les accompagnent, alors même que la diversification des salariés ou des agents ne constitue pas en soi un gage d'absence de pratiques discriminatoires.

Je dis toujours qu'United Colors of Benetton, *no problem*, il y a toutes les couleurs, mais qui dit que dans les usines de Trévise, on traite également toutes les couleurs ? Rien ne le garantit. C'est cela, la question de la mise en œuvre de la diversité dans les organisations comme instrument ou non de lutte contre les discriminations.

Par ailleurs, on en a beaucoup parlé ici, trop souvent, les organisations labellisées limitent leur politique de diversité et leur politique antidiscriminatoire aux trois critères du sexe, du handicap et de l'âge. Bien entendu, c'est le fondement de discriminations importantes, je ne saurais le nier. Le handicap, c'est près du quart des réclamations pour discrimination que nous recevons (22 %). Toutefois, qu'il s'agisse du secteur public comme du secteur privé, cette mobilisation sur le sexe, l'âge et le handicap répond plutôt d'abord à des exigences légales, à des contraintes qui existent, y compris dans le statut de la Fonction publique, qu'à un volontarisme qui consisterait à s'attaquer aux fondements de certaines discriminations, en particulier aux discriminations selon l'origine, dans lesquelles il y a trop peu d'investissement dans les organismes privés et dans les politiques publiques, alors qu'aujourd'hui, même si c'est seulement pour 15 % la raison des réclamations que nous recevons, si ce n'est donc pas le premier motif, c'est clair que cela reste très largement la plus large raison de discrimination. C'est une raison qui est souvent non dite, avalée, intériorisée. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles elle se poursuit dans notre société.

Je terminerai en disant qu'à partir de ces observations, je crois que l'efficacité du Label Diversité en lui-même pourrait être encore renforcée. D'abord, je pense qu'il faudrait élargir le spectre du label afin de faire progresser tous les organismes qui le veulent ou qui l'ont vers plus d'égalité.

Je pense qu'il faudrait demander aux candidats à la labellisation de se doter d'outils visant les discriminations fondées sur l'origine. C'était là où je me suis disputé avec Claude BEBEAR qui m'a dit : « Que veux-tu que je fasse, je n'ai pas de statistiques techniques ? ». Je lui ai répondu que le guide CNIL Défenseur des droits, « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances », propose des critères et des méthodes d'évaluation qui permettent de procéder au diagnostic interne, notamment sur les discriminations fondées sur l'origine.

Nous retenons la possibilité de réaliser des enquêtes anonymisées auprès des salariés et des agents, d'étudier les fichiers ressources humaines, de faire procéder à des études extérieures à partir des données de l'entreprise. Il n'y a pas besoin de ce que l'on appelle les statistiques « ethniques ». On identifie notamment comme indicateur accepter et partager, en vue de diagnostics quantitatifs, le patronyme, la nationalité, le lieu de naissance. Ce sont des repères

largement utilisés par les employeurs, les chercheurs, les spécialistes des relations humaines. Il faut intensifier ce travail et introduire ces données dans les futurs labels Diversité.

Je pense aussi qu'il existe une deuxième voie, qui est de documenter plus largement les contentieux pour discrimination qui ont lieu au sein de l'entreprise ou de l'organisme public et de réfléchir à la manière de mieux saisir la question des discriminations indirectes.

Enfin, un combat que je mène pour l'instant sans succès est d'introduire dans la loi des indicateurs non financiers de non-discrimination. Nous avons fait des tentatives. Muriel PENICAUD a lancé ces cinq critères pour l'égalité entre femmes et hommes, mais cela consiste plutôt à mesurer les effets que les causes. Il nous faut des indicateurs qui aillent plus loin, des indicateurs obligatoires pour les entreprises au-dessus d'une certaine taille et qui soient, en quelque sorte – c'est l'image que je prends toujours – comme la glace devant laquelle on passe tous les matins quand on se rase ou quand on se maquille et où l'on se demande : quelle tête j'ai aujourd'hui ?

Il faut que l'on ait, à travers les indicateurs, quelque chose qui réponde à la question : qu'ai-je fait en matière de non-discrimination, hier, dans les trois derniers mois ou dans l'année qui vient de s'écouler ? Il faut que l'indicateur me renvoie exactement la mesure sans que j'aie besoin d'aller la chercher. Il est là, à ma disposition, c'est donc un miroir. On le sait très bien, encore aujourd'hui, et c'est le cas notamment pour l'égalité femmes/hommes, mais c'est le cas aussi pour les questions moins mises sur le devant de l'orientation sexuelle, pour lesquelles on a beaucoup de mal à savoir ce que l'on fait. On se targue de certains résultats. Tout d'un coup, on s'aperçoit que « je n'ai pas nommé une femme depuis trois ans dans tel ou tel service ». C'est comme cela, personne ne s'en est aperçu. Il faut justement avoir les instruments pour s'en apercevoir. C'est la vraie politique qui peut être issue du concept basique de diversité.

Il faut retenir deux choses. Si l'on veut avancer comme je le souhaite et comme je crois qu'il faut avancer, on ne peut le faire qu'ensemble sur mes fameux indicateurs non financiers. J'ai toujours échoué parce qu'au Parlement, les représentants officiels des entreprises officielles s'y opposent, au nom de « arrêtons la bureaucratie administrative, les nouveaux indicateurs, les nouveaux marqueurs, les nouveaux dossiers à faire, cela suffit ! » C'est ainsi que l'amendement Roudy a disparu dans la loi de François REBSAMEN en 2013. C'est remplacé par une chose informatique, mais je pense que cela n'aura pas du tout le même effet.

Conjugué avec la fusion des instances représentatives du personnel, je demande, dans cinq ans, à mesurer où l'on en sera sur l'égalité femmes/hommes. C'est une mise en garde, mais je me pose sérieusement la question.

Premièrement, on ne peut pas le faire si les uns s'opposent aux autres.

Deuxièmement, il faut une impulsion politique. Le Défenseur des droits dit très clairement que, depuis dix ans, les politiques publiques de lutte contre les discriminations se sont considérablement affaiblies. Nous en avons eu un signe, qui est tout de même dérisoire : la seule lutte publique contre les discriminations, en dehors des lois qui proscrivent la discrimination, est aujourd'hui, dans la loi de février 2014 portée par François LAMY, sur la politique de la ville. Il y a d'ailleurs sur vos tables un très beau document sur la politique de lutte contre les discriminations dans les contrats de ville. Je pourrais ne mener aucune politique de lutte contre les discriminations en dehors des 1 500 QPV. C'est une vision de la France qui me paraît assez éloignée de la réalité.

(Applaudissements.)

Mme TRIPON.- Merci.

Avant de lancer la prochaine vidéo, je vais inviter Gilles de MARGERIE, commissaire général de France Stratégie, Nicole NOTAT, fondatrice et présidente de Vigeo Eiris, Pascal BERNARD, vice-président de l'ANDRH en charge de la diversité, Rachel COMPAIN, directrice développement social et diversité, Philippe PARET, directeur des centres hospitaliers Georges Daumezon et Corcoué-sur-Logne, Pascale COLISSON, responsable pédagogique et journaliste à l'Institut pratique de journalisme, et Franck LEBEUGLE, directeur général de l'AFNOR.

Nous allons d'abord passer une vidéo qui est plus courte que la première.

Nous devons le faire lors de la conclusion, mais nous allons le faire maintenant avec mon binôme Aline CREPIN. Merci à la DGEFP, à la DGAFP, au CGET, aux différents ministères et l'équipe de l'AFNOR, en particulier Violaine, pour la préparation de cet événement. Nous avons fait une sorte de commando dans des temps très courts. Le collégial fonctionne toujours bien quand la cause est bonne.

Je vous laisse lire ce texte de Florence JOUANNY, de la DGEFP, et de Valérie Plomb, de la DGAFP.

(Diffusion d'une vidéo.)

(Applaudissements.)

Mme TRIPON.- Vous savez tout sur les membres de la commission, en tout cas les quelques-uns qui ont pu témoigner.

C'était intéressant d'avoir l'introduction des ministres, cette première table ronde sur le levier de progrès, qui est un peu l'histoire originelle de ce label.

Cher Jacques TOUBON, vous avez pointé quelques points d'amélioration ou d'évolution qui ne relèvent pas obligatoirement des compétences du label, mais aussi d'une démarche politique.

On voit bien que l'on est sur une évolution du monde du travail, pour ceux qui ont suivi l'adoption de la convention de l'OIT qui, pour une fois, sort du cadre *stricto sensu* du lieu de travail posté pour aller voir toutes les formes de situations où la personne, le travailleur ou la travailleuse peut subir une discrimination ou du harcèlement dans le cadre de son activité professionnelle extérieure.

On voit bien que la technologie, qui peut être un formidable accélérateur pour certaines personnes selon le handicap, est également un levier de discrimination volontaire ou involontaire. Je reviens d'ailleurs sur l'enquête diligentée par le Défenseur des droits sur les risques de discrimination dans les nouvelles technologies de l'information.

On a un renforcement de l'individualisme aujourd'hui, une distanciation assez forte de l'individu par rapport à son employeur. Le Défenseur des droits parlait de l'essentialisation de plus en plus forte. On a un bouleversement qui ne correspond plus du tout à ce qu'on apprend dans les filières RH, à ce que l'on apprend aux managers pour lutter contre les discriminations et par rapport à la gestion des diversités.

Pour faire la liaison avec Jacques TOUBON, Gilles de MARGERIE, vous êtes le commissaire général de France Stratégie. J'aimerais que vous interveniez entre autres sur une enquête qui avait mis un petit coup de poing en France à propos de notre PIB. Je vous laisse prendre la parole pour continuer.

M. de MARGERIE. - Bonjour à toutes et à tous.

France Stratégie a publié, il y a ans, une étude sur le coût économique des discriminations. Le raisonnement était extrêmement simple. Cela consistait à dire que lorsqu'on discrimine quelqu'un du fait de ses origines, de son genre, de n'importe quel facteur de discrimination autre que ce qui est lié à ce qu'il fait ou ce qu'elle fait dans son travail, on gâche une ressource précieuse, on alloue mal une ressource, donc on peut se demander, si l'on avait fait autrement, si l'on n'avait pas discriminé, ce que l'on aurait gagné.

L'étude a consisté à prendre méthodiquement les principaux facteurs de discrimination et les principaux marqueurs de discrimination pour essayer de faire une évaluation du pourcentage additionnel de PIB que l'on pourrait avoir si l'on remédiait à ces discriminations, si on luttait efficacement contre ces discriminations. Le résultat était spectaculaire par son ordre de grandeur. Je donne deux éléments sur la méthode. On avait fait des scénarios plus ou moins contraignants sur ce contre quoi on luttait. Dans le scénario le plus modeste, on luttait contre les discriminations basiques d'accès à l'emploi. On gagnait en un certain temps, de l'ordre d'une génération, 4 % de PIB, ce qui est absolument gigantesque. On gagnait jusqu'à 14 % si l'on allait beaucoup plus loin. Ce sont des chiffres qui doivent se traduire en 0,0 % et quelque de PIB additionnel par an sur une période assez longue, mais cela veut bien dire que lorsqu'une société, globalement, discrimine, elle se prive d'une richesse potentiellement considérable.

Le choc qu'avait provoqué cette étude était à proportion de l'ampleur de ces écarts, qui étaient un peu une occasion de prise de conscience pour beaucoup de gens sur le fait que les discriminations, c'était un mauvais choix économique.

Jean PISANI, qui dirigeait France Stratégie à cette époque, avait écrit quelque chose de très important, que je vais vous citer, car c'était remarquablement écrit de mon point de vue. Dans l'introduction de ce rapport, il avait dit : « Ce n'est pas parce que les discriminations sur le marché du travail sont économiquement coûteuses qu'il faut les combattre, c'est parce que cantonner certains, et surtout certaines, à des positions secondes contrevient au principe d'égalité et cause de la souffrance ». Quand bien même des écarts de salaire sur le même poste de travail, un moindre accès à l'emploi ou des disparités dans le niveau d'éducation bénéficieraient à l'économie, cela ne les rendrait pas plus acceptables. C'était très important de garder cela en tête, parce que la justification ultime, ce n'est pas le surcroît de PIB, mais ce sont les notions essentielles autour de la personne humaine qu'a rappelées Jean PISANI dans son introduction.

Vous nous verrez périodiquement faire des études sur les coûts de la discrimination, mais ce ne sera pas notre principale préoccupation quand nous aborderons ce sujet. Plus proche de ce que seront nos préoccupations est le genre de choses que fait la plateforme RSE que nous hébergeons. Elle s'est intéressée aux pratiques des entreprises multinationales à l'étranger en ce qui concerne les politiques de non-discrimination et d'égalité. C'est un sujet extrêmement difficile et délicat. La plateforme a réussi à trouver des formulations qui ont fait l'objet d'un très large accord des membres de la plateforme, avec une idée très simple qui est que nous pouvons, quand

des multinationales dont le siège ou les implantations sont en France s'emparent de ce sujet, contribuer à faire bouger les choses dans des pays qui n'ont pas encore les mêmes normes.

À partir de ces différentes études, nous contribuons à la prise de conscience. Nous sommes aussi – c'est le deuxième temps, je ne sais pas si vous voulez que j'en parle dès maintenant – un petit employeur et très concernés par les questions de labellisation en tant qu'employeur.

Mme TRIPON.- J'espère bien.

Merci pour cet éclairage sur les questions internationales. Il est vrai que les directives européennes ont fortement impacté notre droit national. C'est sans doute comme cela que les critères sont arrivés et que nous sommes passés de 13, 14, 17 à 25 aujourd'hui. Certains diront qu'on saucissonne, mais ce qui n'est pas dit nommément n'apparaît pas, donc il est parfois nécessaire de formuler. Cela va faire un peu écho avec les pistes qui vont être évoquées par certaines et certains d'entre nous.

Nicole NOTAT, vous êtes fondatrice et présidente de Vigeo Eiris. Quand on parle de l'international, cela vous parle évidemment au regard de l'activité de Vigeo Eiris ?

Mme NOTAT.- Bien sûr, parce que nous évaluons des entreprises majoritairement cotées avec une activité internationale ou faisant appel à l'épargne publique, ce qui revient aux mêmes tailles d'entreprise et à la même nature d'activité. Pour nous, il n'y a pas de distinction sur le périmètre géographique. Nous évaluons le comportement de la multinationale partout où elle existe dans le monde et sur tous les critères que l'Organisation internationale du travail liste comme étant des critères de potentielle discrimination.

Nous évaluons systématiquement, non pas la diversité, et j'adhère complètement aux propos de Jacques TOUBON à ce sujet, mais la manière dont une entreprise prévient la discrimination et promeut l'égalité, les deux en même temps. Nous les évaluons à partir d'informations. C'est pourquoi il est très important d'avoir des indicateurs de mesure des objectifs. C'est très intéressant d'observer la capacité des entreprises de fournir les informations attendues au niveau consolidé. Par exemple sur la nature des engagements pris, sur leur visibilité, leur portage et leur déploiement effectif. Nos analystes s'attachent à obtenir des preuves à ce qu'affirment les entreprises. Autrement dit : montrez-moi que vous mettez tout en place pour qu'il n'y ait pas de discrimination.

Je pourrais vous présenter quelques anecdotes mettant en évidence des mécontentements quand l'analyste ne peut garantir la maîtrise du risque de discrimination au motif que les procédures sont insuffisantes. On a beau l'écrire en haut d'une belle charte, cela va se traduire automatiquement dans les pratiques de tous ceux qui, sans le savoir parce qu'on a tous des stéréotypes, procèdent aux discriminations.

Enfin, nous voulons aussi savoir quels sont les indicateurs, parce qu'il faut mesurer pour progresser, en place pour que l'on puisse évaluer cela.

En 15 ans, sur tous les sujets que l'on évalue, la progression est nette. C'est évidemment très hétérogène dans les pays et en leur sein, dans les différents secteurs. Un peu de « cocorico » dans notre évaluation : les entreprises françaises ne se comportent pas si mal. Il y a une raison. Je ne suis pas sûre qu'elles soient plus méritantes que d'autres, mais on a un arsenal législatif très complet. Le sujet de l'égalité en France n'est plus un sujet, me semble-t-il, du point de vue

de la loi qui est très complète et a engendré des pratiques, même si des marges de progrès demeurent.

La prévention de la discrimination et la promotion de l'égalité sont un sujet sur lequel des controverses montent – la société civile, qui a l'œil sur les multinationales, est très attentive à cela – et des contentieux juridiques se multiplient. Nous avons noté, pour ce qui nous concerne, entre 2017 et 2018, plus de 150 controverses sur ce sujet dont certaines se transforment parfois en contentieux, donc en amendes. Je peux vous dire que lorsqu'une telle affaire arrive, pour l'entreprise qui n'a pas encore tout à fait pris conscience que c'était un sujet sur lequel elle devait investir, cela change assez rapidement.

Mme TRIPON.- Sur la sémantique, c'est toujours bien de rappeler que la discrimination est plutôt du registre des syndicats ou des associations qui travaillent sur les droits humains, mais aussi le Défenseur des droits avec une partie promotion de l'égalité. Du côté des entreprises, c'est plutôt la diversité.

Pascal BERNARD, toi qui es un peu à l'origine de nous avoir embarqué dans cette aventure il y a 11 ans maintenant, j'aimerais avoir ton regard avec l'image du DRH d'aujourd'hui, et non pas de ton autre fonction que l'on connaît par ailleurs.

M. BERNARD.- Bonjour à toutes et à tous. Je m'exprime au nom de l'ANDRH.

Quand nous avons voulu créer le Label Diversité, voilà plus d'une dizaine d'années, cette volonté est née d'une crise. C'était la crise des banlieues : en 2006 et 2007, cela flambait partout. L'idée que nous avions était très simple : comment peut-on aider à combattre le racisme dans nos entreprises ? Nous sommes partis uniquement de là.

J'ai été ravi d'entendre Jacques TOUBON dire qu'il faudrait compléter le Label Diversité par un coup de projecteur sur les voies et les moyens que l'on met en place dans nos entreprises pour combattre le racisme et diversifier les origines. À l'époque, le Label Diversité a failli ne jamais voir le jour, étant donné que nous avons voulu tout de suite, dans l'un des premiers projets de cahier des charges, avant d'être rattrapés par tous nos autres collègues qui étaient plus raisonnables que nous, mesurer le degré de discrimination par les origines. Nous avions plusieurs pistes : le patronyme, l'adresse, le lieu de naissance.

Dès que nous avons pointé le nez en France à cette époque, alors que les pays du Nord étaient déjà bien plus avancés que nous, nous avons subi un tir de barrage de la part de tout le monde, de l'extrême droite aux associations très respectables et avec lesquelles nous travaillons avec plaisir. Nous étions une poignée : Aline CREPIN, Catherine TRIPON, Laurence MEHAIGNERIE, Jean-Luc VERGNE qui était DRH de PSA. Comme nous n'avions pas une vocation de martyres, nous avons retiré cette histoire et nous avons dit que nous verrions plus tard parce que le pays n'était pas prêt.

Si l'on peut travailler de manière apaisée sur une évolution du Label Diversité qui prendrait plus en compte cette dimension du jeu, cela nous irait bien. À l'ANDRH, nous sommes prêts à travailler dessus.

D'autres pistes pour améliorer le label. Nous avons fait le label aussi pour que cela change la vie des gens sur le terrain. Ce n'est pas simplement pour avoir des rubans. Nous sommes ravis, il faut le continuer. Il existe beaucoup de prix ; il y a un prix de la diversité par semaine quasiment.

Cependant, il n'y a qu'une démarche qui implique les organisations syndicales, c'est le Label Diversité. C'est la seule démarche où le label est attribué ou pas avec un avis formalisé des cinq organisations syndicales. C'est quelque chose qu'il faut que l'on conserve et que l'on améliore encore si c'est possible, parce que cela donne toute la force et la crédibilité du label à l'heure où une seule parole n'est peut-être pas aussi crédible que plusieurs paroles émanant de plusieurs émetteurs.

Troisième chose, je trouve le label compliqué. On n'a pas enfanté un monstre, mais le diagnostic, l'état des lieux, oui. En revanche, certaines choses me paraissent essentielles. Je disais qu'il fallait que cela change la vie des gens. Or, dans une entreprise, la principale source de malaise au travail est la qualité des relations avec son supérieur hiérarchique. Si l'on vient au travail le matin et que l'on sait que l'on va se confronter au contremaître, au chef d'atelier, au chef de bureau, au sous-directeur et à l'administrateur, c'est mort !

Je l'ai expérimenté à La Poste, le management du dernier kilomètre est essentiel. C'est la raison pour laquelle, dans la commission du Label Diversité, je porte une grande attention aux *process* RH qui vont chercher, au niveau des actions, le fait de savoir si l'entreprise encourage ses collaborateurs et ses managers de proximité à établir un climat qui prévient les discriminations et qui favorise la diversité. Pour moi, un outil excellent est efficace sur ce point : l'entretien annuel d'évaluation. On ne s'y trompe pas. Si peu d'entreprises, dans leurs entretiens annuels, mettent une ligne et évaluent leurs collaborateurs en leur demandant « cette année, qu'avez-vous fait pour mettre en place des actions qui préviennent les discriminations et favorisent la diversité, qu'avez-vous fait au niveau de votre équipe de travail, de votre bureau, de votre usine ? »... Quand une entreprise a mis cela en œuvre, on peut déjà se dire qu'elle est nettement passée du côté de l'application et du développement. Cela me paraît essentiel. On doit tout faire pour vérifier que le management de proximité est bien impliqué.

Quand nous avons mis cela en œuvre, en 2007-2008, il n'y avait pas encore la floraison de l'ubérisation de l'économie. On doit s'interroger sur la façon de faire évoluer le label afin qu'il incite toutes les plateformes numériques à pratiquer une vraie prévention des discriminations. Nous n'y sommes pas. On sait que cette économie numérique et des plateformes vont se développer. Il s'agit donc de l'accompagner intelligemment, d'abord à assurer des emplois dignes, avec un peu moins de précarité qu'elles n'en connaissent. Cela passe donc par ce que l'on fait dans ce type d'économie pour garantir l'égalité entre les femmes et les hommes et la diversité.

Mme TRIPON.- Cela fait une bonne transition. Nous allons croiser la vision de trois labellisés.

Je vais commencer par Rachel COMPAIN, qui est directrice développement social et diversité chez Engie. Sur ces questions d'organisation du travail, je voudrais que tu fasses un point, sans faire un bilan, sur les conclusions que vous en avez tirées et qui vous amènent à avoir peut-être besoin que ce cahier des charges évolue sur un certain nombre de critères.

Mme COMPAIN.- Bonjour à toutes et à tous.

Engie s'est engagé dans le Label Diversité en 2011 et nous l'avons obtenu en 2012. Le constat que l'on peut faire, au-delà de tout ce qui a été dit et que je partage, c'est que la démarche est exigeante, engageante, parfois lourde, mais elle a permis de faire progresser les mentalités,

d'avoir un regard critique sur nos processus RH et avec l'ensemble de nos parties prenantes. C'est un dispositif en amélioration en permanence.

Pour l'avenir, il faut continuer sur ces processus et poursuivre les séries de sensibilisation, d'amélioration constante de nos processus. Je crois qu'il est très important que le cahier des charges prenne en compte le changement de nos sociétés.

Tout à l'heure, mon voisin a parlé de la relation avec son manager. C'est extrêmement important, et ce le sera d'autant plus que nous allons changer de lieu de travail. Cela veut dire que nous n'allons plus forcément nous retrouver tous au même endroit pour travailler. Cela peut être du télétravail, du *coworking*, des espaces éloignés. C'est à prendre en compte. Il s'agit que, dans la relation que nous allons avoir avec notre manager et nos collaborateurs, les salariés de l'entreprise, il n'y ait pas de rupture d'égalité. Ce n'est pas simple, mais c'est l'un des sujets sur lesquels il s'agit de réfléchir et que le cahier des charges doit prendre en compte.

Un autre sujet est que les sociétés changent, de même que les outils, et aujourd'hui, l'intelligence artificielle est partout, dans tous les outils. Or, l'intelligence artificielle, c'est de la programmation d'algorithmes. Quand on va en amont, la programmation d'algorithmes est faite à 80 % par les hommes. Je ne condamne pas la programmation faite par les hommes, mais tout individu a des stéréotypes et fonctionne avec des biais cognitifs. Le risque est que les biais se retrouvent dans les programmations, dans le codage, et que le résultat final, c'est-à-dire l'outil que l'on va utiliser, induise aussi des biais et qu'il y ait rupture d'égalité. C'est également un sujet sur lequel nous nous penchons et auquel nous réfléchissons. Nous y reviendrons peut-être.

Le troisième point par rapport auquel le cahier des charges doit prendre en compte les changements de société concerne ce qui tourne autour de l'aide aux aidants. Cela touche les hommes et les femmes, mais majoritairement les femmes. Aujourd'hui, les femmes qui ont la cinquantaine ont en charge leurs parents vieillissants, voire leurs beaux-parents, voire des enfants en situation de handicap. Comment ces femmes sont traitées dans l'entreprise pour poursuivre des carrières, en sachant que, lorsqu'on a ce genre de charge mentale, on est parfois plus absent ou moins concentré sur ce que l'on peut avoir à faire ?

Ces trois sujets, mais ce ne sont pas les seuls, vont nous conduire à réinvestir le champ du cahier des charges du label, à y réfléchir et à travailler sur des actions concrètes. Nous sommes un peu en avance de phase, mais ce sont des sujets qui nous préoccupent pour que l'on puisse continuer à s'occuper des questions de diversité.

Mme TRIPON.- Merci, Rachel.

Ce n'est pas forcément simple de trouver des indicateurs et des éléments qui permettront de le mesurer. Cela reste le véritable enjeu.

Nous allons continuer avec Philippe PARET. Vous êtes directeur d'établissements de santé. J'aime bien votre regard, parce que vous avez résolu la question du nombre d'agents dans vos établissements pour réussir à avoir la même rigueur. Je trouve intéressant que vous racontiez le choix que vous avez fait et l'enjeu pour vous, à terme, pour les établissements comme les vôtres.

M. PARET.- Bonjour à toutes et à tous.

Mon parcours professionnel m'a permis de m'engager dans le Label Diversité à plusieurs reprises depuis 2011 sur des établissements hospitaliers de configuration et de taille différentes, appartenant à la Fonction publique hospitalière : en 2011, un EHPAD en Alsace et, entre 2012 et 2016, trois hôpitaux en Seine-et-Marne. Mon parcours professionnel m'emmène en Loire-Atlantique, et j'ai réitéré la dynamique.

Il est question de qualité de vie au travail, de prévention des risques psychosociaux. À l'hôpital, en EHPAD, comme dans toute administration ou entreprise, c'est d'autant plus important. Il s'agit, et c'est important aussi en milieu hospitalier, des questions d'attractivité liées au recrutement : attractivité médicale, attractivité au niveau des infirmiers et aides-soignants. Ce sont des sujets très prégnants. Il m'a semblé aussi que la dynamique emportée par le Label Diversité illustre, en tout cas ce que je me représente, des valeurs du service public hospitalier.

À présent, j'ai le plaisir de diriger le centre hospitalier Georges Daumezon et le centre hospitalier de Corcoué-sur-Logne. Le premier est un établissement public de santé mentale, psychiatrique, et l'autre à vocation gériatrique. J'ai voulu lancer la démarche, mais il m'a paru important – l'hôpital est un territoire – d'interagir différemment avec d'autres employeurs publics. Quoi de mieux qu'une commune siège d'un établissement ? Nous sommes partis à trois avec la commune de Corcoué-sur-Logne. Le maire de Corcoué-sur-Logne préside le conseil de surveillance de l'hôpital Bel Air.

Cette transversalité, au niveau territorial et inter-Fonction publique, a trouvé une illustration sur le dispositif d'écoute et d'alerte que l'on a pu mettre en place, qui est valorisé à trois, composé de représentants des conseils de surveillance, du Conseil municipal, de représentants des syndicats engagés, et piloté par une psychologue du travail extérieure aux trois structures. Dans ce dispositif d'écoute, nous avons également la présence de la référente égalité diversité de Nantes Métropole. Nantes est engagé depuis plusieurs années dans la dynamique. Cette structuration me semble aussi gage de pérennité et d'avenir. Elle est adaptée à des établissements de taille modeste. Pour vous donner un ordre d'idée : Daumezon, ce sont quelque 600 agents, Bel Air 200, et la commune de Corcoué-sur-Logne, une petite soixantaine. Il me semble que nous sommes riches de nos différences sur cette thématique.

Mme TRIPON.- Je disais que 50 % de nos labellisés sont issus de structures de moins de 250 salariés. On voit que ce label peut être adapté à des petites et moyennes structures, et de trouver à mutualiser, ce qui est un vrai enjeu pour assurer la pérennité du label. Quand on va au label, on a une forte énergie, on mobilise tout le monde, puis il y a toujours une chute. Comment redonne-t-on corps à cela, d'autant plus lorsqu'il y a un changement de gouvernance ou de responsable ? Comment maintient-on ce souffle permanent ? Je trouve que c'est une illustration intéressante.

Troisième vision de labellisés : Pascale COLISSON, responsable pédagogique et journaliste de l'Institut pratique du journalisme, également chargée de la mission Égalité des chances. Vous formez des journalistes qui vont aller dans des médias qui, par nature, sont souvent d'excellents vecteurs de stéréotypes et de préjugés.

Mme COLISSON.- Très bonne introduction.

(Rires.)

Je voulais absolument aborder cette question. Je voulais d'ailleurs rebondir sur trois interventions préalables à cette table ronde. La première, M. le ministre Olivier DUSSOPT disait qu'en rendant hommage à sa collaboratrice, il rendait hommage aussi à une militante. Dans les perspectives du label, c'est aussi passer de la question des militants à la question de la normalisation. Combien de fois ai-je échangé avec des personnes qui m'ont dit : « J'ai mis cela en place, mais quand je partirai, que va-t-il se passer ? ». C'est une vraie question.

La deuxième, et je rebondis sur ce qu'a dit Agnès SAAL parce qu'elle parlait du monde de la culture, ce monde tellement humaniste, ouvert, cultivé...

(Rires.)

Les journalistes, c'est pareil, sont beaucoup de gauche, et on leur en fait d'ailleurs souvent le reproche. Ils sont dans le camp du « bien », ils sont éduqués, « humanistes ». Ce sont les verbatims que j'ai eu de dirigeants de médias que j'interviewe dans le cadre d'un travail de recherche que je mène sur ces questions. « Chez nous, cela n'existe pas. »

Les écoles en sont un peu l'émanation... Souvent, il y a d'anciens journalistes dans les écoles, donc on n'est pas sorti de l'auberge. C'était la deuxième remarque.

Troisièmement, pour les perspectives, je rebondis sur ce qu'a dit M. Yannick L'HORTY : comment mesurer efficacement ce que l'on fait ? C'est une vraie question car l'on peut mettre en place des actions, on peut faire de la sensibilisation, mais est-ce que nos étudiants, au-delà de la sensibilisation, seront convaincus par la nécessité de lutter contre les stéréotypes ? Par exemple, je parle de formation sur ces questions. Que se passe-t-il dans les médias, quand ils arrivent dans les médias, si les médias eux-mêmes ne sont pas sensibilisés à ces questions ?

Je vais arriver sur cette notion de sensibilisation directement et je ne parlerai pas de ce que l'on fait pour essayer d'avoir un recrutement plus diversifié à l'école, parce que la notion de responsabilité dans les médias en ce qui concerne les représentations est fondamentale. Je vais donc m'y attarder un peu.

Les étudiants n'ont pas le choix, ils « passent à la moulinette » d'une formation de sensibilisation aux stéréotypes et à leur impact dans les médias dès qu'ils arrivent.

Ensuite, que se passe-t-il ? J'ai aussi été extrêmement intéressé par les travaux de recherche de Sabrina PERUGIEN qui a fait sa thèse sur la labellisation de l'école de management de Strasbourg et qui travaille aussi avec une chercheuse de la Sorbonne sur le PAD, c'est-à-dire la propension à discriminer. Leurs travaux montraient qu'en fonction de la façon dont vous faites ces fameuses sensibilisations aux stéréotypes, l'effet peut être nul ou contre-productif. On parle des perspectives du label. Le fait de cocher la case « j'ai sensibilisé tous mes salariés » ne veut pas dire « mes salariés ont fait un chemin cognitif qui va les amener à faire baisser leur fameuse propension à discriminer ». Leurs travaux sont terrifiants, puisqu'ils montrent qu'en fonction de la façon de sensibiliser les personnes, le PAD peut être supérieur à l'issue de la formation à avant, parce qu'on arrive aujourd'hui dans un monde où l'on ne peut plus rien dire, on ne peut plus rire, ce n'est que le politiquement correct. Si vous l'assénez comme une leçon de morale, le risque est que cela renforce vos stéréotypes.

On parle beaucoup des sensibilisations, mais comment sont-elles faites ? Y a-t-il vraiment des efforts pour que les personnes puissent s'approprier ces sujets sans tomber dans l'approche manichéenne « c'est bien » ou « ce n'est pas bien » ? C'est un vrai sujet dans le cadre du label.

D'ailleurs, une ancienne étudiante est là et prend des photos. Elle pourra peut-être en témoigner. J'ai eu la surprise de la voir en arrivant. Je ne les lâche pas, c'est-à-dire que je veille sur tous leurs travaux pédagogiques, leurs productions médiatiques tout au long de leur cursus. J'ai la possibilité de voir dans leurs travaux écrits, télé, radio, s'ils appliquent ce que l'on a essayé de mettre en œuvre.

Par ailleurs, et je pense que c'est très important, les sensibilisations ont tendance à mettre le focus sur les personnes discriminées en raison de leur sexe, leur origine, etc. Je m'étais rendu compte qu'une bonne partie de mes étudiants se voyaient comme les ennemis, c'est-à-dire les jeunes hommes blancs socialement assez aisés. Je me suis rendu compte aussi que, sur le travail des représentations dans les médias, il y avait assez peu de choses sur l'image de l'homme dans les médias. Je pense aux travaux de Marlène COULOMB-GULLY sur la représentation des femmes dans les médias et d'Eric MACE pour la diversité à la télévision, mais pas les hommes dans les médias.

J'ai travaillé sur ce sujet. Il est évident que les représentations sont beaucoup plus valorisantes, donc les impacts sont moins négatifs, mais montrer à ces jeunes hommes que les représentations médiatiques les montrent toujours comme le héros, le super boss, le super sportif, et leur demander s'ils se retrouvent dans ces rôles de performance, cela les a interrogés : est-ce que je me reconnais, est-ce que j'ai envie de subir cette forme de pression normative ?

Je mets toujours cela en regard avec l'évolution de la société. Mon discours n'est pas « c'est bien » ou « ce n'est pas bien », mais ce qui est montré dans les médias et l'évolution de la société, où de nombreux travaux et études statistiques montrent tout de même que, pour les hommes, la question de la parentalité est de plus en plus importante dans leur vie. Or, je ne sais pas si vous avez vu beaucoup d'articles sur la façon dont les cadres intègrent la notion de parentalité dans leur vie, mais c'est assez minoritaire. Je montre que les médias sont en décalage avec la société.

Dans les médias, c'est une vaste question. J'ai des retours de mes anciens étudiants qui me montrent à quel point c'est compliqué. Je leur dis qu'ils auront peut-être un chef de service qui va leur imposer d'aller chercher l'énième femme voilée intégriste en banlieue, mais qu'il y a peut-être d'autres moyens d'aborder certains sujets et qu'au moins, ils peuvent essayer d'être force de proposition. On peut tenter de faire bouger les lignes, même si certains médias ont mené des réflexions sur ces questions et d'autres moins. Cela reste un vrai sujet.

Mme TRIPON.- Tu as parlé de la mutualisation.

Mme COLISSON.- Cette question est partagée plus largement au sein des écoles de journalisme. Il y a eu des bons moments d'actualité ; merci #metoo, merci la Ligue du LOL. D'un seul coup, cela a fait réfléchir. Au-delà de #metoo, il y a eu « Balance ton journal », des initiatives sur ce qui se passait dans les médias. La Ligue du LOL a bousculé les écoles de journalisme, puisque certaines ont été directement mises en cause.

Aujourd'hui, il existe un mouvement au sein des écoles. Je suis chargée, avec Sandy MONTANOLA, responsable d'une autre école de journalisme à Lannion, d'accompagner les

écoles de journalisme sur ces questions. On a fait nommer dans toutes les écoles des référents et des référentes qui, jeudi dernier, ont été formés pour l'instant aux risques sexistes et sexuels, sur la façon d'accompagner et écouter des personnes. En décembre, la formation portera sera sur toutes les formes de discrimination.

De toute façon, et c'est une très bonne chose, nous n'avons pas le choix, car les jeunes générations vous poussent dans vos retranchements. Même si vous ne voulez pas y aller, vous êtes mis au pied du mur par des jeunes qui vous disent : « Sur ces questions, vous êtes totalement datés, que faites-vous pour garantir notre protection, que faites-vous sur ces questions ? ». On m'a dit : « Le débat, ce n'est pas cela, c'est le racisme anti-blancs, pourquoi on n'en parle pas dans l'école de journalisme ? ». Je peux vous assurer que ce sont des jeunes qui nous obligent à bouger et à essayer de les accompagner parce qu'ils avancent très vite.

Mme TRIPON.- Avant de donner la parole à Franck LEBEUGLE sur cette partie prospective, pour Gilles de MARGERIE et Nicole NOTAT, un point d'appréciation, à travers ce qui a déjà été dit, sur les pistes évoquées. Nicole NOTAT, en quoi le Label Diversité peut-il rentrer dans l'évaluation et les notations de Vigeo Eiris ?

M. de MARGERIE.- Un mot sur notre expérience à France Stratégie. Nous sommes un employeur de taille modeste. Même en mettant tout le réseau autour de nous, cela représente 140 personnes. Nous sommes engagés avec l'ensemble des services du Premier ministre dans la double démarche de labellisation. Cela répond exactement à ce que disait Jacques TOUBON, c'est-à-dire que c'est un outil de conduite du changement. Le fait de passer par toutes les étapes, même avec les petits risques de rituels bureaucratiques qu'elles comportent, est un excellent moyen de focaliser l'attention de tout le monde dans un premier temps.

Je vois que l'on est déjà au stade où, ce qui compte vraiment, c'est l'appropriation. L'appropriation dans le quotidien par toutes les équipes, ce sont des choses très basiques : on ne regarde pas une liste de candidats où il n'y a pas de candidates ; on questionne la liste de diffusion des offres d'emploi ; on élargit le vivier. Nous recrutons assez facilement plutôt des statisticiens et des économistes. Il faut aller les chercher ailleurs que là où on va les chercher d'habitude, et tous les jours.

Le message que j'ai avec l'équipe, et nous sommes très nombreux à participer à cette démarche, a été évoqué dans ces termes il y a quelques instants : tous les jours, on peut se dire « est-ce que je m'en suis occupé et est-ce que j'ai fait quelque chose qui progresse dans la voie de l'attitude qui fait que, bien sûr, le label viendra confirmer quelque chose qui est un changement de comportement très profond ? ». Même un petit employeur peut rentrer dans cette démarche en en faisant une dimension intégrée dans la vie de tous les jours de son équipe.

Mme TRIPON.- Merci.

Nicole NOTAT, pour avoir siégé dans le groupe de travail sur le *reporting* extra-financier, les notations et critères, on voit bien que l'on n'est plus sur quelque chose d'aussi calibré, avec des cases dans lesquelles on met un niveau de chiffre qui permet de mesurer. Cela va au-delà. De votre point de vue, la notation sociale est forcément aussi dans du subjectif, non pas dans de l'informel, mais pas du formalisé mesurable quantitativement, avec aussi une partie qualitative. Le label peut-il y contribuer ?

Mme NOTAT.- C'est une partie qualitative à condition que le qualitatif apporte des preuves. Le processus de notation est très formalisé de manière à avoir quelque chose à la fin qui rende vraiment compte de l'intégration dans les pratiques managériales des facteurs que l'on évalue.

En écho à ce que disait Gilles de MARGERIE et sur plus de 16 ou 17 ans d'expérience, je confirme que l'on peut voir des entreprises qui ont mis du temps à s'engager sur ces sujets. En tout cas, le jour où l'on s'y met, on ne recule pas. C'est un engagement qui est pris au départ, dont tout le monde a conscience que si on le prend, il vaut mieux continuer la dynamique, parce qu'il y a peut-être une note au bout ou un risque de controverse, mais aussi parce que cela donne du sens aux salariés, de l'attractivité à la marque de l'entreprise, à l'impact réputationnel. Il y a aussi beaucoup d'effets d'opportunité à s'engager là-dessus.

Lorsque des entreprises que l'on note font état du fait qu'elles ont été labellisées, c'est un élément de preuve supplémentaire qu'elles ont mis en place un certain nombre de dispositifs et d'éléments qui visent à se faire évaluer. Dans ce cas, nous le mettons à la charge positive de l'entreprise dans la partie « donnez-nous des preuves que vous mettez vraiment en place la prévention de la discrimination et la promotion de l'égalité ».

Mme TRIPON.- Franck LEBEUGLE, tu ne peux t'engager sur rien, bien évidemment. On a abordé un certain nombre de pistes aujourd'hui, on a montré un cadre évolutif. Je vais paraphraser Pascal BERNARD quand il a imaginé ce label il y a 11 ans, c'était pour mesurer des progrès. Il est toujours là pour mesurer des progrès. Comment AFNOR certification pourrait répondre à cela ? Comment intégrer ces propositions dans la démarche qualitative *work in progress* de l'AFNOR ?

M. LEBEUGLE.- Merci, Catherine. Bonjour à toutes et à tous.

Je vais essayer de faire le passage de relais entre le passé et l'avenir en quatre mots.

Le premier est le mot souvenir : pour moi à travers ce que j'ai vécu en tant que labellisé, j'étais au Conseil supérieur de l'audiovisuel, et Thierry GEOFFROY, incontournable à l'AFNOR sur ces labels, venait nous auditer, parce qu'un président de régulation importante, Michel BOYON, soucieux que le régulateur soit exemplaire, après l'obtention par le Groupe TF1 du Label Diversité – l'émulation a aussi du bon – était déterminé à obtenir ce label. C'est donc un souvenir ému pour moi d'être porteur de cette démarche toutes ces années après.

Le deuxième mot, la fierté. C'est une fierté, modeste, car, Catherine, comme tu l'as dit, nous n'avons pas encore atteint le volume d'organisations labellisées que l'on aurait souhaité, mais une fierté parce que, lorsque Florence MEAUX m'a passé, il y a cinq ans, les manettes d'AFNOR Certification, elle m'a parlé d'un seul label. À l'époque, on parlait surtout de RSE, mais elle a tenu à évoquer ce Label Diversité dans l'entreprise. Elle m'a aussi bien entendu parlé du Label Égalité, mais le Label Diversité était important et elle m'a recommandé : « n'abandonne surtout pas celui-là ». En tant que jeune dirigeant, je suis tout de suite allé voir le chiffre d'affaires qui était en face et je n'ai pas compris au début le message de Florence MEAUX. Aujourd'hui, et grâce à toutes les équipes d'AFNOR Certification, j'ai compris. C'est en effet un outil extrêmement puissant dont dispose l'État. On a l'habitude d'avoir un État qui intervient sur la réglementation. Mme NOTAT l'a souligné, la France est exemplaire en la matière. Avec le Label Diversité, nous avons une

démarche où l'État va au-delà de l'aspect réglementaire et désigne les « bons élèves » qui s'engagent volontairement.

C'est une fierté de savoir que 11 ans après, ce label est encore là. Pour l'avenir, 11 ans, c'est un bel âge pour passer à l'adolescence.

Le troisième mot est engagement : un engagement que je souhaite prendre au nom d'AFNOR Certification. C'est l'État qui « a la plume » de ce cahier des charges, mais nous avons à AFNOR Certification « beaucoup d'encre ». Grâce à vous tous labellisés, et à la Commission nationale du Label, nous avons collecté toutes ces années beaucoup de pistes qui ont été esquissées lors de cette table ronde pour remettre l'ouvrage du cahier des charges sur le métier.

On a cité l'intelligence artificielle. Nous sommes de plus en plus sollicités pour attester d'un développement « numérique éthique ». Dans les méthodes de recrutement que nous utilisons à l'AFNOR et que vous utilisez tous, il y a de plus en plus une importance de ces algorithmes de l'intelligence artificielle. Le cahier des charges doit prendre en compte cette composante.

On a parlé des aidants. On parle de « Silver économie » lorsqu'on veut utiliser des termes plus « marketing ». Les aidants, pour tous les collaborateurs et les collaboratrices, cela impacte l'organisation du travail en 2019 par rapport à il y a 11 ans lorsqu'a été établi ce cahier des charges.

Nous avons parlé de nouvelles méthodes de travail : le *flex work*, le *coworking*. Toutes ces formes doivent être prises en compte dans un cahier des charges révisé. Je prends donc l'engagement d'apporter l'encre à la plume que tient l'État pour cette révision du cahier des charges et que ce bel outil qu'est le Label Diversité ait encore beaucoup d'années devant lui.

Enfin, le dernier mot : le vœu. Je formule donc un vœu car, comme l'a dit Mme NOTAT, les entreprises, notamment les multinationales, voient parfois une limite à ce label : le volet international insuffisant. Nous avons un label français. C'est vrai que la France est en avance sur la conception de ce type de labellisation, mais je peux vous dire que, et les collègues d'AFNOR Normalisation rencontrent une réelle difficulté... (M. de BELAIR participe à ces travaux, ce que je ne fais pas), à savoir se mettre d'accord au niveau international, non pas sur ce qu'on doit mesurer, ou une manière de mesurer la diversité, mais sur ce qu'on sous-entend par la promotion de la diversité et ses différents critères... (en anglais, je crois que la norme fait d'ailleurs référence à la notion d' « inclusion »). C'est une limite du label aujourd'hui que de ne pas pouvoir le porter au-delà de la France pour que des agences de notation, comme celle de Vigeo Eiris, puissent le considérer dans l'évaluation d'entreprise sur un périmètre international. C'est donc un vœu que je formule – nous pourrions aider l'État en ce sens – pour que nous dépassions le cadre français et pour que le label qui, je l'espère, dans dix ans, ait encore plus de labellisés.

En conclusion et j'y pensais d'ailleurs ce week-end en préparant notre table ronde : au fond, est-ce une bonne nouvelle qu'en 2019, la diversité nécessite encore un label ? Je crois, hélas, comme certains l'ont dit, que notre société peut tout à fait faire marche arrière, non pas les entreprises prises individuellement, mais il existe des risques que l'engagement de la société derrière cette thématique fasse marche arrière. Aussi, j'espère que, dans dix ans, AFNOR Certification, aux côtés et au service de l'État que je remercie, puisse continuer à porter le Label Diversité.

Voilà donc les quatre mots (souvenir, fierté, engagement et vœu) que je souhaitais apporter aux échanges de cette table ronde.

Mme TRIPON.- Merci, Franck. Tu as une façon intéressante de détailler quatre mots.

Pour conclure, je vais passer la parole à Jean-Marie MARX. On voit bien, et cela répond aux vœux de Jacques TOUBON qui nous disait qu'il fallait élargir le spectre du label pour plus d'égalité, que cela ne passe pas forcément par des questions de critères, mais par une réflexion de fond, et qu'il n'y a pas que la certification, mais en même temps certification, norme et toute mécanique de mesure qualitative, quantitative et extra-financière. Tu as raison de le souligner, nous sommes un pays démocratique, mais on n'est jamais à l'abri de rien. Si au moins le lieu de travail est un lieu de sécurisation pour les salariés, les agents et les fonctionnaires, c'est un engagement que l'État peut tenir à travers les labellisés, ou non labellisés, ou sur d'autres normes. Je rappelle que l'on avait élaboré une norme AFNOR il y a quelques années sur la gestion de la diversité.

Lors de cette table ronde, ont été abordés des sujets un peu délicats, sur la question des statistiques entre autres, qui ne sont pas réglés. Si je ne mesure pas, comment je peux progresser ? En étant protecteur du droit de l'individu, comment réussir à dépasser tous ces clivages et ces fantasmes issus de notre histoire ?

Je voudrais remercier toutes nos intervenantes et tous nos intervenants. J'avais une parfaite parité, mais je n'y suis pour rien.

(Applaudissements.)

Jean-Marie MARX, je vous invite à venir à la tribune. Vous êtes le haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi. Vous notez qu'on rajoute le mot « inclusion ». Je vais donner lecture de quelque chose trouvé sur Internet – je ne sais pas très bien qui en est à l'origine –, sur la différence entre la diversité et l'inclusion. La diversité, c'est inviter au bal. L'inclusion, c'est inviter à danser.

M. MARX.- Bravo !

(Applaudissements.)

Mme TRIPON.- Je n'ai fait que recopier.

M. MARX.- Merci pour cette introduction.

Monsieur le Défenseur des droits, cher Jacques TOUBON, Monsieur le Commissaire général de France Stratégie, Madame la Présidente de Vigeo Eiris, chère Nicole NOTAT, Monsieur le Directeur général de l'AFNOR Certification, Mesdames et Messieurs les membres de la Commission du Label Diversité, Mesdames et Messieurs les experts, Mesdames et Messieurs les représentants des organismes labellisés, Mesdames et Messieurs.

Tout d'abord, je voudrais excuser Madame la ministre Muriel PENICAUD que je représente ce soir qui, malheureusement, est retenue, mais je pense que tout le monde dans cette salle connaît son engagement en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle, encore récemment au travers de la mise en place de l'index. En tant qu'ancienne DGRH, elle a porté haut et fort ces questions de diversité et d'égalité professionnelle.

Je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui pour célébrer les 10 ans du Label Diversité, heureux aussi en tant que copilote, avec la Fonction publique, de ce label au niveau des ministères sociaux, et de partager et clôturer ce moment avec vous et ceux qui ont participé à sa création, ceux qui ont fait vivre ce label, les membres de la Commission nationale et vous toutes et tous, entreprises privées, administrations, organismes publics, qui êtes engagés.

Grâce à vous, la lutte contre les discriminations dans l'emploi se développe, et les discriminations commencent à reculer, car il y a encore un énorme travail à faire. Grâce à vous, le Label Diversité s'épanouit et continue à se développer.

Je voudrais d'ailleurs saluer l'engagement dans la durée de beaucoup d'entre vous, de beaucoup d'entreprises et d'administrations qui se sont engagées et qui en sont déjà parfois au deuxième renouvellement du Label Diversité. Je connais un peu l'AFNOR et AFNOR Certification, donc je sais ce que ce travail de reconnaissance en termes de label et de certification représente pour les entreprises et les structures qui l'ont obtenu. Un grand nombre d'entre vous en sont déjà à leur troisième cycle.

Cela conforte aussi la valeur d'accompagnement au changement et à l'évolution des pratiques que porte le dispositif de labellisation. Cela vient d'être rappelé. C'est important d'insister sur cette question d'appropriation de cette démarche de diversité.

Notons également que les organismes privés et publics labellisés, dont d'ailleurs un grand nombre d'organisations souvent en réorganisation interne, ont continué à développer et à porter cette démarche là où, souvent, on a tendance à abandonner. Nicole NOTAT vient de le dire, on ne recule pas avec le Label Diversité, on continue, on s'engage dans la durée.

Je remettais le Label Diversité le 8 octobre dernier, lors de la cérémonie qui s'est tenue à Bercy, à près d'une quinzaine de nouveaux labellisés. Je suis, en tant que haut-commissaire auprès de Muriel PENICAUD en charge de l'investissement dans les compétences et de l'inclusion par l'emploi, particulièrement attentif aux questions d'accès à l'emploi et aux questions de la diversité à l'intérieur, une fois que l'on est en emploi, parce que cela ne s'arrête pas à l'accès à l'emploi.

Depuis 2008, l'importance de l'enjeu de la lutte contre les discriminations en général et dans l'emploi en particulier n'a pas été démentie. Jacques TOUBON l'a malheureusement rappelé tout à l'heure, les questions de discrimination dans l'accès à l'emploi ou dans l'emploi restent au premier rang des discriminations ressenties ou vécues par nos concitoyens. Il faut donc continuer d'agir contre toutes les formes de discrimination et encourager les démarches engagées. Il faut également embarquer de nouvelles volontés.

Je voudrais dire qu'aujourd'hui, nous sommes dans la situation où l'économie crée de l'emploi, 200 000 depuis le début de l'année, 500 000 ou 600 000 depuis deux ans ou deux ans et demi. C'est un contexte favorable à l'insertion et à l'inclusion d'un plus grand nombre, y compris les personnes victimes de discriminations et plus éloignées du marché du travail. Les questions de difficultés de recrutement sont présentes. La France a besoin de l'ensemble des talents, que ce soient les jeunes, et beaucoup de jeunes ne sont ni en emploi ni en formation – plus d'un million de « NEET » – ou des personnes en situation de handicap et des personnes discriminées.

Je voudrais insister sur plusieurs points, d'abord sur l'amont de l'accès à l'emploi. Les sujets de discrimination commencent au collège, peut-être même avant, au moment de l'orientation, au

moment de rechercher un stage de troisième. C'est tout l'effort fait par le Gouvernement actuellement pour permettre l'accès aux stages à des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville. C'est aussi, par exemple, l'accès à l'apprentissage. Seulement 1 % ou 2 % des apprentis sont des personnes en situation de handicap, 5 % ou 6 % sont originaires des quartiers de la politique de la ville. On sait très bien qu'ensuite, tout le déroulement professionnel en pâtit.

Le rôle des pouvoirs publics est de créer des conditions favorables à cette insertion du plus grand nombre, en tout cas dans la diversité. C'est ce que nous portons également au niveau du plan d'investissement dans les compétences, en mettant en place des passerelles et des préparations à l'insertion dans l'emploi. Il ne suffit pas de décrocher un contrat d'apprentissage, il faut aussi que ce contrat d'apprentissage ou cet emploi soit durable. Tout l'effort en amont nous paraît également important.

De manière plus générale, il est important de mobiliser, et vous l'êtes dans cette salle, l'ensemble des entreprises sur ces questions de diversité, de discrimination et d'insertion dans l'emploi. C'est ce que nous faisons également au travers de la démarche de mobilisation des entreprises inclusives.

Je veux aussi me réjouir qu'aux côtés des grands groupes et des entreprises intermédiaires, de plus en plus de petites entreprises sont parties prenantes dans cette démarche. Vous l'avez dit d'ailleurs, près de 50 % des entreprises et administrations labellisées sont des organismes de moins de 250 salariés. C'est important de le rappeler.

Si ce constat est encourageant, nous devons continuer de nous interroger sur ce qui permettrait à ces entreprises de s'engager en plus grand nombre, car elles constituent l'essentiel du tissu économique français, d'où l'importance des questions qui viennent d'être évoquées par le directeur général de l'AFNOR Certification. Ce sont des questions d'accompagnement du diagnostic, d'évolution du cahier des charges, d'adaptation aux nouvelles contraintes de l'intelligence artificielle, des nouvelles méthodes de *sourcing* qui sont un élément extrêmement important. Il s'agit aussi de le simplifier. Ce sont des sujets d'ores et déjà repérés par les administrations pilotes, les membres de la Commission nationale et AFNOR Certification. Faciliter les candidatures au Label Diversité, oui, mais en conservant le même degré d'exigence dans son attribution.

Nous devons également promouvoir davantage cet outil vertueux et offrir une visibilité plus grande aux organismes engagés, parce que les ambitions du Gouvernement sont fortes en la matière, de lutte contre les discriminations, de promotion de l'égalité et d'inclusion dans l'emploi. Plusieurs éléments importants ont marqué le paysage ces derniers mois :

- la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, qui fait de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en entreprise une obligation de résultat. C'est un point essentiel avec la publication d'un index, pour les plus de 1 000, puis les plus de 250. Le processus est aujourd'hui bien ancré dans le paysage ;

- la mobilisation des entreprises en général et des entreprises inclusives : plus de 7 000 entreprises aujourd'hui sont engagées dans La France s'engage, et c'est un point important, mais il faut continuer cet effort en matière d'inclusion. Nous n'en sommes qu'au début. Je me rends

compte, en me déplaçant beaucoup pour le lancement de ces clubs territoriaux dans tous les départements, que beaucoup d'entreprises sont encore loin du but en matière d'inclusion, voire de connaissance de l'appui et des différents efforts de l'État ;

- le PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), chère Nicole NOTAT, et le fait de reconnaître aux entreprises un intérêt social.

Ce sont autant d'éléments qui sont importants et qui participent à la politique menée par le gouvernement.

L'inclusion dans l'emploi est plus que jamais un enjeu de cohésion sociale à l'heure où cette même cohésion sociale est interrogée. C'est aussi un enjeu économique et un enjeu de performance pour les organisations. Je ne peux donc que vous féliciter et vous encourager, au nom du ministère du Travail et de la ministre, à poursuivre la promotion de la diversité.

Dans le même temps, et cela a été partagé cet après-midi, le Label Diversité doit être en phase avec la réalité des organisations et des enjeux de notre société. C'est ce qui vient d'être rappelé. Pour le passé et pour l'avenir, je tiens à remercier l'ensemble des organisations et, avec elles, les personnes qui contribuent à faire vivre ce Label Diversité au sein de la Commission de Labellisation, les partenaires sociaux, l'ANDRH, dont je salue les animatrices présentes cet après-midi, mais également les experts ainsi que les représentants de l'État qui sont engagés, avec cette mention toute particulière pour AFNOR Certification qui assure à nos côtés, avec rigueur et écoute, à la fois l'ingénierie, la coordination et le développement du label, et bientôt, je l'ai bien compris, son évolution.

Beaucoup de chemin a été parcouru depuis 2008, mais les questions de la diversité, des discriminations et de l'inclusion restent d'actualité. Je ne doute pas que nous saurons collectivement, dans le cadre des travaux à venir, proposer des pistes d'ajustement et d'évolution à ce dispositif unique pour qu'il demeure innovant et que l'on continue à poursuivre son développement, y compris, s'il le faut, en lien avec ce qui vient d'être dit, au niveau international.

Merci pour votre implication à tous.

(Applaudissements.)

[Mme CREPIN.-](#)

Merci encore à toutes et à tous, en particulier aux équipes de la DGAFP, de la DGEFP, du CGET, d'AFNOR Certification et au groupe de travail. Ils sont très nombreux. Toutes nos pensées vont vers vous, car c'était un très gros travail.

Nous avons réussi à fêter dignement ces 10 ans du Label Diversité. Nous espérons que, dans les 10 prochaines années, nous serons encore plus nombreux.

(Applaudissements.)

(La séance est levée).