

LE LABEL DIVERSITÉ

UN LEVIER POUR LA PRÉVENTION ET LA
LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS
OBTENIR ET MAINTENIR SA LABELLISATION

Anissa **DJABI**

LE LABEL DIVERSITÉ

**UN LEVIER POUR LA PRÉVENTION ET LA
LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS**

OBTENIR ET MAINTENIR SA LABELLISATION

GUIDE POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES
CANDIDATES AU LABEL DIVERSITÉ

SEPTEMBRE 2011



GÉRARD MESTRALLET

Président Directeur Général
du Groupe GDF SUEZ

Président de la Fondation Agir
Contre l'Exclusion (FACE)

LA DIVERSITÉ AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ET L'ENTREPRISE AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ

« Pour sensibiliser les entreprises à la question de la diversité, de la prévention et de la lutte contre les discriminations, l'Association française des Managers de la Diversité a pris l'initiative de ce guide d'accompagnement à l'usage des entreprises.

Il était tout naturel pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion d'accompagner l'AFMD dans ce beau projet. Notre fondation, ce sont en effet 4000 entreprises fédérées dans 34 clubs locaux au plus près du terrain, et engagées pour l'insertion, la lutte contre les différentes formes d'exclusion, la promotion de la diversité... cela par des actions concrètes, mesurables : la sensibilisation des managers, la formation des cadres RH, l'action collective territoriale, le diagnostic interne, l'accompagnement vers le Label, ou la recherche action. Nous partageons en effet une même conviction : celle que la diversité est une chance pour l'entreprise. Aider les entreprises dans cette démarche est une ligne d'action essentielle.

Pour l'Entreprise, le Label Diversité constitue une invitation à affirmer sa fonction sociale et sociétale. C'est aussi un levier pour améliorer ses pratiques RH et une reconnaissance de sa volonté de prévenir et lutter contre les discriminations. Le Groupe que je dirige, GDF SUEZ, comme de plus en plus d'organisations, s'engage dans le processus de labellisation. En complément des autres démarches (ISO 26 000, Global Compact, Charte de la Diversité...), il s'agit de répondre au souci des dirigeants d'exercer pleinement leur responsabilité sociale.

Merci à l'AFMD d'avoir pris l'initiative de ce premier guide de référence, à destination des professionnels. Ce projet s'inscrit dans le prolongement des « Cahiers » publiés par la Fondation FACE. Il correspond à notre mission d'accompagnement des entreprises comme à notre vocation de partage du savoir. Je souhaite qu'il augure de nouvelles coopérations favorisant le management de la diversité avec l'AFMD.

Interroger ses conceptions, ses process, ses pratiques de gestion de la diversité ne relève pas de l'évidence. La seule volonté des dirigeants ne suffit pas. Il faut une prise de conscience et un effort de toute l'organisation. La discrimination est un objet complexe et

difficile à appréhender. Pour bien répondre au cahier des charges de labellisation, il est ainsi utile de s'appuyer sur l'expérience des autres.

Je me réjouis que ce guide allie conseil opérationnel et analyse, au delà des seules « bonnes pratiques ». Il clarifie les notions, multiplie les points de vue, propose des méthodes, pointe des difficultés... Sa conception permet à chaque entreprise de définir sa propre manière de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue en faveur de l'égalité et de la diversité. Car il faut aussi respecter la diversité des organisations (groupes, PME, associations, structures publiques).

La diversité est un « intérêt bien compris ». La cohésion sociale est autant une affaire d'entreprise que de société. Avec le Label Diversité, les organisations montrent leur capacité à favoriser l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Elles contribuent à prévenir et lutter contre toutes les formes de discrimination. L'Entreprise Responsable est nécessairement diverse.

Ce guide, ce sont des bonnes pratiques, des engagements quotidiens. à nous de les faire vivre. »



SOUMIA MALINBAUM

Présidente de l'Association
Française des Managers
de la Diversité (AFMD)

Directrice du
Développement
Groupe Keyrus

BRUCE ROCH

Vice-président en charge
des groupes de travail
de l'AFMD

Directeur de la
Responsabilité Sociale
et Environnementale
Adecco Groupe France

« L'engagement des entreprises en matière de diversité s'est considérablement accru au cours de la dernière décennie : au départ poussé par le contexte juridique et la progression sociétale de la compréhension des enjeux, le rôle des organisations s'est renforcé et a vu un basculement de la théorie à la pratique.

Le premier niveau d'engagement concerne la lutte contre les discriminations et leur condamnation ferme du point de vue des entreprises. A ce titre, le législateur a précisé un cadre et la HALDE a permis d'éclairer de ses avis les mises en application plus sujettes à interprétation. En tout état de cause, la lutte contre les discriminations s'est fortement renforcée et est devenue incontournable pour les entreprises.

Les concepts d'égalité de traitement, corollaires de la lutte contre les discriminations, et d'égalité des chances ont également émergé, accompagnés du concept de diversité directement transcrit du

vocabulaire anglo-saxon. Son interprétation fluctue en fonction des interlocuteurs, avec des acceptions volontiers réductrices dans le langage politique ou médiatique. La réalité en entreprises fait que la diversité couvre l'ensemble des champs proscrits par la discrimination, soit les 18 critères au sens du droit. Or, une telle hétérogénéité dans les items crée du désordre dans leur mise en perspective dans les organisations : comment mettre sur un même niveau des éléments constitutifs de l'individu (son âge, son apparence physique, son sexe) de ceux qui sont du ressort du domaine privé (opinions politiques, religion, appartenance syndicale ou orientation sexuelle) ? Et que faire des critères qui sont sujets à l'un ou l'autre voire à une interprétation (situation familiale, de handicap, état de santé) ? Que faire des discriminations cumulées ou par association ?

L'Etat a réussi le tour de force de réunir des acteurs engagés de toute provenance pour constituer le Label Diversité, qui opère de manière structurante la mise en œuvre d'une politique diversité. L'accueil favorable reçu par ce label, et les nombreuses candida-

tures et attributions démontrent non seulement une réelle prise de conscience des entreprises et organisations sur l'enjeu complexe de la diversité, mais surtout une volonté de déploiement opérationnel pour que les managers soient en capacité d'accompagner la diversité dans son hétérogénéité sur le terrain.

A travers une démarche structurante, duplicable et pédagogique, l'ensemble des processus d'une organisation est revisité au regard de la non discrimination et de la prise en compte de la diversité. Une gageure quand il y a quelques années à peine, la simple déclaration d'intention était une fin en soi, et le déni la règle sur ces questions.

Quelques perfectionnements sont à l'étude, notamment des développements internationaux ou l'évitement de multiples audits concomitants dans une même structure, mais les bases d'une prise en compte efficace et exhaustive du sujet sont posées, avec l'appropriation par chacun des acteurs en présence de leurs droits et devoirs en la matière.

Longue vie au label diversité ! Et longue vie à sa mise en œuvre !»

SOMMAIRE

INTRODUCTION 12

PARTIE 1 : LE LABEL DIVERSITÉ

UN LEVIER POUR LUTTER CONTRE
LES DISCRIMINATIONS ET FAVORISER
L'ÉGALITÉ 20

CHAPITRE 1 : RAPPEL DE QUELQUES NOTIONS

DISCRIMINATION, ÉGALITÉ ET DIVERSITÉ :
DE QUOI PARLE T-ON ? 24

CHAPITRE 2: LE LABEL DIVERSITÉ

POURQUOI S'ENGAGER ? 54

PARTIE 2 : RÉPONDRE AU CAHIER DES CHARGES

POUR OBTENIR LE LABEL DIVERSITÉ 68

CHAPITRE PRÉALABLE

LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE 72

CHAPITRE 1

DOMAINE 1 : MENER UN ÉTAT DES LIEUX
DE LA DIVERSITÉ 80

CHAPITRE 2

DOMAINE 2 : (RE)DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE
UNE POLITIQUE DIVERSITÉ 94

CHAPITRE 3

DOMAINE 3 : COMMUNIQUER EN INTERNE,
INFORMER, SENSIBILISER ET FORMER 110

CHAPITRE 4

DOMAINE 4 : PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ
DANS LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE 126

CHAPITRE 5

DOMAINE 5 : ÉVALUER ET AMÉLIORER
SA DÉMARCHE DIVERSITÉ 154

CONCLUSION 170

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR 174

PRÉSENTATION DE L'AFMD 176

PRÉSENTATION DE LA FONDATION FACE 177

BIBLIOGRAPHIE 178

LEXIQUE 184

PARTIE 3 : ANNEXES 192

REMERCIEMENTS 268



INTRODUCTION

Depuis 1789, le socle républicain, la constitution et le cadre législatif français défendent les droits fondamentaux et prohibent les discriminations. Ces dernières années, ces dispositions trouvent un nouvel écho dans la société. Les corps intermédiaires et les entreprises se mobilisent de plus en plus en faveur de la diversité, bien que celle-ci ne renvoie pas à une définition juridique.

Du principe d'égalité de droit à la nécessité d'une égalité de fait, ces différents dispositifs ont renforcé la mobilisation des organisations (grands groupes, PME, associations, structures publiques) en faveur de la diversité. Le lancement de la Charte de la Diversité (2004), la création de la HALDE (2005), le déploiement du Label Egalité (2004 par arrêté) et du Label Diversité (2008) interrogent ainsi la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), notamment en matière de non-discrimination. En tant qu'acteur économique et social, l'entreprise recrute, licencie, forme, rémunère, des femmes et des hommes. Elle peut ainsi contribuer à la socialisation et à l'inclusion des individus.

Créé sous l'impulsion de l'État en 2008, le Label Diversité répond à l'impératif d'interroger la neutralité des pratiques de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne sa gestion des ressources humaines. A ce jour, l'AFNOR Certification a décerné le Label Diversité à plus de 250 organismes (de différents statuts, tailles, secteurs d'activité).

Les premiers bilans indiquent que ce dispositif offre un cadre à l'entreprise pour structurer et améliorer ses pratiques. L'exigence de résultats concrets, au travers du suivi d'un cahier des charges, inscrit l'engagement de l'entreprise dans une dynamique de progrès continu.

On peut, dès lors, s'interroger sur les raisons qui amènent les entreprises à s'engager dans une démarche de labellisation. Toutes les entreprises (tailles, secteurs, statuts) peuvent-elle obtenir le Label Diversité ? Doit-on nécessairement être labellisé pour favoriser une égalité de traitement de ses candidats et salariés ? Au-delà des discours d'intention, le Label Diversité permet-il de prévenir efficacement les discriminations ? Que recouvre ce dispositif et que labellise-t-on ? Qu'en est-il réellement de la démarche d'amélioration continue ?

Afin d'éclairer ces interrogations et de répondre aux attentes des entreprises souhaitant se porter candidates, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a mis en place une commission de travail animée par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE¹) intitulée « Obtenir le Label Diversité : répondre efficacement au cahier des charges ». Ces ateliers d'échanges ont été l'occasion pour les 12 entreprises participantes² d'analyser chaque étape de la démarche d'obtention du Label Diversité mais aussi de partager des pratiques, d'évoquer des points de vigilance, de formuler des interrogations... C'est sur cette base que le présent guide a été rédigé. Cette première capitalisation a ensuite été enrichie par d'autres témoignages, analyses de pratiques, apports méthodologiques.

Compte-tenu de la singularité de chaque organisation, il n'existe pas de « bonne recette » en matière de diversité. Il appartient à

chacun de s'approprier les réflexions et les recommandations présentées. L'obtention du Label Diversité implique une adaptation de la politique et des actions de prévention des discriminations aux activités, à la structuration et à l'environnement de l'entreprise. Ces mesures d'ajustement résultent nécessairement de la volonté du dirigeant de s'inscrire dans une logique de remise en cause des processus et des pratiques de son entreprise.

La démarche d'obtention du Label Diversité s'apparente au pilotage d'un projet collectif et nécessite de mener un travail de réflexion quant aux choix à opérer. Si la méthode à emprunter ne présente pas de difficulté majeure, la question de la compréhension et du traitement des discriminations reste complexe. La discrimination peut en effet être directe, indirecte, intentionnelle, implicite, systémique, multiple... Elle peut renvoyer à des expériences souvent personnelles, confronter des idéologies, impliquer les parties prenantes de l'entreprise.

Principalement inspiré par les pratiques, outils et méthodes d'accompagnement de FACE et de l'AFMD, ce guide ne prétend pas à l'exhaustivité. Il peut être utilisé pour compléter et expliciter le cahier des charges de labellisation. Les contributions des différents acteurs (Etat, AFNOR Certification, chercheurs, entreprises) favorisent une meilleure compréhension des modalités de définition et de mise en œuvre du Label Diversité.

L'ouvrage se structure en trois parties. La première dresse un bref état des lieux des discriminations au travail et tente de clarifier les notions de discrimination, de diversité et d'égalité. Ce volet présente également le Label Diversité et le processus de candidature associé au dispositif. En deuxième partie du guide, des éléments de réponses au cahier des charges du Label Diversité sont

1. Atelier d'échanges animé par Virginie Brugues (Responsable des relations extérieures, FACE) avec le concours d'Anissa Djabi (Chargée de développement – Études et recherche, FACE), de Bertrand Lefebvre (Formateur en média-training) et de Max Mamou (Avocat à la Cour, Allodiscrim™).

2. Air France, Audiens, Bouygues Construction, Caisse des Dépôts, Coca-Cola Entreprise, D&O, IBM, Keyrus, La Poste, STEF-TFE, Total, TF1.

proposés et illustrés par des témoignages d'entreprises. Enfin, la troisième partie présente quelques rappels, des propositions méthodologiques et des outils pratiques.

Respecter le principe de non-discrimination et garantir l'égalité de traitement devraient constituer un usage. Le Label Diversité n'est pas une récompense attestant de l'atteinte d'un « niveau » de diversité. Il s'agit plutôt d'un levier d'amélioration des processus, de la gestion des ressources humaines, des pratiques de management et des relations avec l'environnement. Il permet de mieux formaliser, structurer, outiller et évaluer son action et ses cadres d'action.

Prévenir et lutter contre toutes les formes de discrimination, c'est par conséquent chercher à mieux travailler ensemble pour mieux vivre en société.

LA DIVERSITÉ, DANS L'ACCEPTION RÉPUBLICAINE FRANÇAISE

« La diversité a pour fondement l'égalité de traitement, qui figure à l'article 1er de la constitution française : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. **Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion.** Elle respecte toutes les croyances. [...] La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

La diversité vise à préserver ou restaurer cette égalité entre individus, quelque soit leur sexe, âge, handicap, leur nationalité, leur origine « leur appartenance réelle ou supposée à une ethnie, race », leur orientation sexuelle, leur religion, leur appartenance syndicale..., pour ne retenir que les compétences ou talents, suivant des critères objectifs.

Sur le plan économique, elle fait partie du volet social du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

Bien qu'il n'existe pas de définition juridique de la diversité, cette dernière peut être considérée comme le résultat d'une approche globale de la lutte contre l'ensemble des 18 critères de discriminations définis par la loi et repris par le Code du travail dans ses articles L 1132-1 et suivants.

Le Président de la République, dans son discours du 17 décembre 2008 sur la diversité, prononcé à l'École Polytechnique, a rappelé

que l'Etat a placé ce principe au cœur de son action. La société française est diverse, fruit de courants migratoires variés et de situations diverses (personnes handicapées, jeunes, seniors...). Il est essentiel que les entreprises soient à l'image de la société française et qu'elles permettent à tous d'accéder à l'emploi.

C'est à l'initiative du Président de la République qu'a été créé le Label Diversité par décret du 17 décembre 2008 pour introduire réellement la diversité dans la gestion des ressources humaines. Au-delà de l'Etat, la création de cet outil de la diversité procède également de la volonté commune des partenaires sociaux et des acteurs économiques : négociation en 2006 d'un accord national interprofessionnel sur la diversité, création de la charte de la diversité en 2004, du label égalité en 2006 (arrêté du 28 juin 2004).

L'Etat, en collaboration avec l'ANDRH, et en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés (patronat, syndicats, experts, cabinets de recrutement, d'avocats et de conseil, représentants d'administrations, de collectivités et de services publics...) a mis au point ce label et en a confié la maîtrise d'œuvre à Afnor Certification. L'Etat est propriétaire des deux dispositifs, gage de neutralité, de sécurité juridique et d'exigence. Cet outil de la diversité associe dans sa procédure d'examen des candidatures, tous les acteurs intéressés regroupés dans des commissions quadripartites (Etat, patronat, syndicats, experts).

La procédure de labellisation a suscité d'autres enjeux auxquels l'Etat et les partenaires ont répondu ou s'appêtent à répondre :

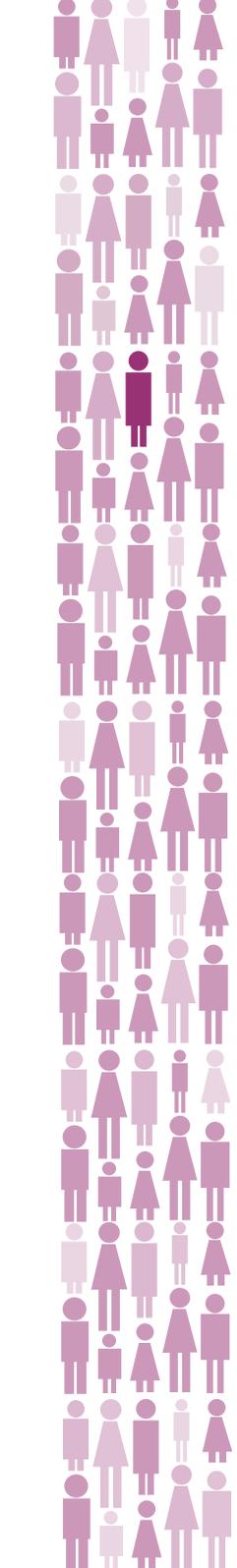
- rendre plus accessible le label aux petites et moyennes entreprises. Un cahier des charges et un guide de lecture adapté aux TPE-PME a été finalisé. Ces outils s'ajoutent à ceux mis à disposition des grandes entreprises et de la fonction publique.
- proposer à la Commission Européenne la mise en place d'outils favorisant un meilleur management de la diversité dans le parcours d'emploi, l'égalité de traitement et le développement durable des entreprises, à l'international. Le label diversité français pourrait constituer un des leviers possibles.

Ainsi, la démarche vers le label diversité vise à prévenir ou restaurer une égalité de traitement et à favoriser une égalité des chances dans l'accès à l'emploi et le déroulement de carrière.

C'est cette démarche qu'il convient d'exposer dans le présent guide que l'Etat soutient pleinement.

Michel Aubouin,

Directeur de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté
au Ministère de l'intérieur, de l'Outre-mer, des collectivités
territoriales et de l'immigration



PARTIE 1 LE LABEL DIVERSITÉ

UN LEVIER POUR LUTTER CONTRE
LES DISCRIMINATIONS ET FAVORISER
L'ÉGALITÉ

Alors que les discriminations ont toujours existé, elles occupent aujourd'hui une place centrale dans les débats nationaux et internationaux. En France, les pouvoirs publics, les institutions sociales, les chercheurs, les organisations professionnelles, les associations se saisissent du sujet.

L'emploi étant l'un des vecteurs majeurs d'intégration et de socialisation, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est actuellement, plus que jamais, engagée. Depuis plusieurs années, les entreprises élaborent des politiques et mènent des actions concrètes pour la prévention des discriminations au travail. Ces dynamiques de « gestion de la diversité » nécessitent la mobilisation de dispositifs (internes, externes, publics, privés) et prévoient parfois des mesures compensatoires (actions positives), visant tantôt à une égalité des chances, tantôt à une égalité de traitement des candidats et des salariés de l'entreprise.

Le renforcement du cadre légal, la création de la HALDE, le lancement de la Charte de la Diversité et du Label Égalité ont favorisé l'engagement des entreprises en faveur du principe de non-discrimination. Ces démarches ont été prolongées par différentes initiatives nationales, telles que la constitution par l'AFMD et par FACE de réseaux multipartenaires ou encore la mise en place de plans d'accompagnement des entreprises.

Initié par l'État en 2008, le Label Diversité a vocation à couvrir un champ élargi de la « diversité ». Sans toutefois se substituer aux autres démarches, il reste aujourd'hui l'un des seuls dispositifs interrogeant les pratiques et imposant aux entreprises qui en sont détentrices de s'engager concrètement dans la prévention et la lutte contre l'ensemble des critères de discrimination sanctionnés par la loi.

Cette première partie tente de questionner et de clarifier les notions de discrimination, d'égalité et de diversité. En plus de dresser un bref état des lieux des discriminations, elle propose de mieux comprendre comment la gestion de la diversité interroge la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Nous nous intéressons également aux raisons qui amènent aujourd'hui les entreprises à s'engager dans une logique de régulation de leurs pratiques et, en particulier, à la démarche d'obtention du Label Diversité.

CHAPITRE 1

RAPPEL DE QUELQUES NOTIONS

DISCRIMINATION, EGALITÉ ET DIVERSITÉ :
DE QUOI PARLE T-ON ?

LA DISCRIMINATION AU TRAVAIL EN FRANCE

RAPPELS HISTORIQUES ET CHIFFRES CLÉS

« Traitement inégal fondé sur un critère illégitime », la discrimination se traduit par un acte qui ne préjuge pas toujours d'une intentionnalité (Fassin, 2008) et qui, au sens juridique, porte sur un ou plusieurs des critères de discrimination sanctionnés par la loi (cf. Textes législatifs : ANNEXE 1 p.195).



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les 18 critères de discrimination sanctionnés par la Loi sont :

L'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Source: Article 225-1 du Code Pénal

Si le principe d'égalité apparaît dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, c'est dans la loi Pleven de lutte contre le racisme du 1er juillet 1972 que le « délit de discrimination » est introduit pour la première fois en France. Le sens attribué à la notion de discrimination au travail, telle que nous l'entendons aujourd'hui, est apparu dans le débat public dans les années 1990 et concerne le plus souvent les étrangers, victimes de disparités salariales.

Dans un rapport publié en 1998, le Haut Conseil à l'Intégration fait état de discriminations non plus seulement à l'égard des étrangers mais aussi des Français, en raison de leur couleur de peau ou de leur religion. Les directives européennes³ imposent également des obligations de mesure en matière de lutte contre les discriminations et introduisent la notion de discrimination indirecte. Parallèlement, les chercheurs, les associations et les organisations syndicales se mobilisent autour de la question des discriminations et notamment de la problématique du « plafond de verre⁴ » dans l'entreprise, du fait de discriminations principalement fondées sur l'origine ou produites à l'égard des femmes.

La persistance des discriminations associée aux difficultés d'accès à l'emploi des nouvelles générations françaises issues de l'immigration conduisent les pouvoirs publics à prendre des dispositions en faveur du principe de non-discrimination. La création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) en 2005 et l'instauration de la Charte de la Diversité en 2004 renforcent l'engagement des entreprises en matière de lutte contre les discriminations. Certaines pratiques d'entreprises sont alors valorisées alors que d'autres, qualifiées d'illégales parce que discriminatoires, font l'objet de sanctions pénales.

3. Article 19 du traité de Lisbonne (anciennement l'article 13 du traité d'Amsterdam)
 Directive sur l'égalité en matière d'emploi et de travail (2000/78)
 Directive sur l'égalité raciale (2000/43)

4. Plafond de verre (« glass ceiling ») : métaphore traduisant les difficultés et les obstacles que peuvent rencontrer certaines personnes pour accéder aux postes élevés dans les hiérarchies professionnelles.



LE SAVIEZ-VOUS ?

La discrimination directe

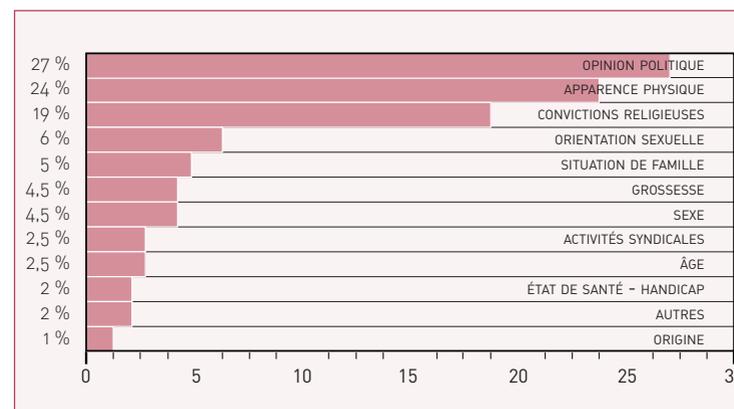
La discrimination est directe lorsqu'elle est délibérée et que la différence de traitement se fonde sur un critère prohibé par la loi.

La discrimination indirecte

La discrimination est indirecte lorsqu'une disposition, un critère, une pratique apparemment neutre, est susceptible d'avoir le même impact qu'une discrimination directe et d'entraîner un effet défavorable pour une personne ou un groupe de personnes en raison d'un critère prohibé par la loi.

Source: Site Internet de la Halde, 2011

RÉPARTITION DES RÉCLAMATIONS ÉMISES AUPRÈS DE LA HALDE PAR CRITÈRE



Source: Rapport d'activité 2010, HALDE

Les réclamations traitées par la HALDE interviennent principalement pendant l'exécution du contrat de travail. Dans son rapport annuel (2010), la HALDE indique que les discriminations fondées sur l'origine constituent le premier motif de réclamation (27%), suivi du handicap ou de l'état de santé (19%). Sont ensuite rapportées les discriminations liées à l'âge (6%), aux activités syndicales (5%), au sexe (4,5%) et à la grossesse (4,5%).

Notamment dans la perspective d'une labellisation, le suivi des réclamations peut être un outil utile pour mesurer les discriminations selon leur domaine d'application (recrutement, rémunération, etc.) et leur nature (origine, âge, etc.). Néanmoins, il ne traduit pas toujours la réalité des discriminations sur le terrain. D'autres indicateurs significatifs comme le taux de chômage, le niveau de rémunération peuvent être comparés et ventilés par critère de discrimination.

Cette difficulté d'appréhension des discriminations dans leurs différentes dimensions marque la complexité pour les entreprises de mettre en place une démarche de « gestion de la diversité ».

Un bref état des lieux des discriminations fondées sur les origines, le sexe, le handicap et l'âge⁵ permet de mieux appréhender les principales problématiques prises en compte par les entreprises en matière de prévention et de lutte contre les discriminations. Il montre notamment en quoi cette responsabilité sociale dépasse le seul cadre de l'entreprise.

5. Loin d'être exhaustifs, nous avons choisi de nous concentrer sur les discriminations liées à l'origine, au sexe, au handicap et à l'âge car ces critères sont principalement ceux qui font l'objet de politiques et/ou d'actions structurées au sein des entreprises.

LES DISCRIMINATIONS LIÉES AUX ORIGINES

Quelques chiffres

NOMBRE DE CHÔMEURS ET TAUX DE CHÔMAGE DES IMMIGRÉS ET DES NON-IMMIGRÉS SELON LE SEXE ET L'ÂGE

	POPULATION IMMIGRÉE	POPULATION NON IMMIGRÉE
Chômeurs (effectif en)		
Hommes	221	1096
Femmes	180	1079
15 ans ou plus	402	2176
15-64 ans	400	2168
15-24 ans	n.p.	603
25-49 ans	277	1221
50-64 ans	84	344
65 ans ou plus	n.s.	n.s.
Taux de chômage (en %)		
Hommes	15,9	8,2
Femmes	16,2	8,7
15 ans ou plus	16,0	8,4
15-64 ans	16,1	8,5
15-24 ans	n.s.	23,2
25-49 ans	16,4	7,3
50-64 ans	13	5,4
65 ans ou plus	n.s.	n.s.

Lecture : en moyenne en 2009, 400 000 immigrés âgés de 15 à 64 ans sont au chômage.

Le taux de chômage des immigrés pour cette tranche d'âge est de 16,1 %. Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus (âge au 31 décembre).

Source : Insee, enquêtes Emploi du 1^{er} au 4^e trimestre 2009.

Principales causes

Si les discriminations à l'égard des personnes d'origine étrangère ont été parmi les premières à avoir été prises en compte par les entreprises, c'est notamment parce qu'elles en sont les principales victimes.

Les inégalités de traitement dont pâtissent ces populations peuvent être expliquées par différents phénomènes. Les années 1950 à 1970 sont marquées par un fort exode vers les grandes villes pour les besoins de l'industrie des biens de consommation. Alors que les classes populaires françaises sont logées dans de grands ensembles neufs, les capacités d'accueil ne permettent généralement pas d'accueillir les migrants et leurs familles. Les problèmes liés au logement de ces populations favorisent l'émergence de ZUP⁶ et de nouvelles banlieues (Noirel, 1992). Ce phénomène de concentration spatiale des populations immigrées peut en partie expliquer l'existence de stéréotypes associant l'origine étrangère (réelle ou supposée) des individus à une origine sociale prétendue « défavorisée ».

D'autre part, la fin de l'immigration de travail, dans les années 1970, laisse place à une immigration familiale tendant à faire évoluer la place des travailleurs du statut d'une main d'œuvre « indispensable » à celui de personnes « indésirables ». La France favorise alors les politiques de retour mais certaines dispositions, comme la fermeture des frontières, incitent les immigrés à s'installer en France avec leurs familles.

Les enfants de migrants ont parfois hérité de la situation sociale de leurs parents, rencontrant des difficultés d'intégration au travail et plus généralement dans la société française. Ce phénomène, renforcé par des difficultés d'implication dans la scolarité, du fait notamment d'une démarche d'immigration préjugée temporaire, tant par le gouvernement français que par les migrants, a fortement influencé les parcours professionnels des nouvelles générations, issues de la seconde ou de la troisième génération, qui rencontrent encore parfois des problèmes d'accès à l'emploi.

6. ZUP : Zone à Urbaniser en Priorité (créée par le décret N°58-1464 du 31 décembre 1958).

Les politiques d'intégration comme le vocabulaire utilisé⁷ pour qualifier l'appartenance relative des immigrés et des français issus de l'immigration à la société française a, d'une certaine manière, nourri les représentations et les rapports entretenus avec ces populations, notamment dans le cadre du travail (Djabi et Labulle, 2009).

Aujourd'hui, on renvoie encore souvent ces nouvelles générations, pourtant nées en France ou devenues françaises, à la catégorie d'étrangers. Considérant pendant longtemps que la responsabilité de ce traitement inégal incombait aux migrants et à leurs enfants, on reconnaît à présent l'existence de discriminations fondées en partie sur des stéréotypes et des différences sociales, générées par la société elle-même.

Que font les entreprises ?

Dans ce cadre, de plus en plus d'entreprises élaborent des politiques et produisent des actions spécifiques en prévention des discriminations liées à l'origine. L'évaluation des dispositifs pose cependant la question de la mesure de ce type de discrimination, compte tenu des contraintes imposées par la CNIL et des polémiques que cette disposition suscite souvent, en particulier pour l'établissement de « statistiques ethniques ».

Plusieurs méthodes permettent toutefois d'évaluer les résultats des actions conduites. La mise en place d'indicateurs « éthiquement et juridiquement recevables » (exemple : le suivi des réclamations internes liées à l'origine) ou encore l'objectivation des processus de gestion des ressources humaines, favorisent généralement la prévention d'éventuelles pratiques discriminatoires fondées sur l'origine.

Si le traitement de ces discriminations par les entreprises commence à produire quelques résultats positifs, notamment en matière de recrutement, les problématiques relatives au « plafond de verre » et au harcèlement discriminatoire restent cependant encore peu traitées.

7. A titre d'illustration, les termes « intégration », « insertion »... sont encore souvent utilisés en référence à l'appartenance à la société française de la seconde ou la troisième génération issue de l'immigration et cependant née en France.

LES DISCRIMINATIONS DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Quelques chiffres

DISCRIMINATIONS LIÉES À UNE SITUATION DE HANDICAP CHEZ LES PERSONNES DE 25 À 54 ANS

	POPULATION SELON LES HANDICAPS					
	Total	Aucun	Au moins un	Dont au moins un handicap d'ordre		
				cognitif	moteur	sensoriel
Répartition de la population	100	90.4	9.6	4.6	4.1	3.0
Personnes ayant déclaré avoir subi des discriminations liées à la santé ou au handicap	6	4	23	31	26	19
Parmi elles, personnes ayant déclaré, pour des raisons liées à un problème de santé ou un handicap						
• Avoir subi des insultes, des moqueries	68	71	65	67	62	60
• Avoir été mises à l'écart des autres	41	38	47	49	42	54
• Avoir été traitées injustement	33	27	42	44	44	42
• S'être vu refuser un droit	17	14	22	21	26	23
En raison						
• de l'apparence	57	65	44	39	51	43
• de préjugés, de jugements de valeur	30	19	47	50	46	50

• limitations liées au handicap	23	14	38	40	41	40
• d'attitudes inhabituelles pour les autres	11	6	18	23	16	15

Champ : France, personnes de 25 à 54 ans vivant en ménage ordinaire, soit 25,3 millions de personnes.

Source : Insee, enquête Handicap santé 2008–volet ménages.

Principales causes

La question des discriminations à l'égard des personnes handicapées est difficile à appréhender au regard de la multiplicité des situations de handicap et de la manière dont celles-ci sont vécues au quotidien.

Le handicap recouvre en effet des acceptations différenciées selon qu'il se déclare à la naissance ou au cours de la vie, qu'il soit temporaire ou définitif, et selon sa nature (moteur, sensoriel, cognitif).



LE SAVIEZ-VOUS ?

Définition du handicap

Le handicap concerne « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans un environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, cognitives, mentales ou psychiques ou d'un trouble de santé invalidant ».

Source : Loi du 11 février 2005

Une étude de l'INSEE porte à trois millions les personnes déclarant avoir fait l'objet de discriminations du fait d'un handicap ou de leur état de santé (INSEE, 2008). L'analyse indique que la moitié des personnes en situation de handicap qui ont subi une discrimination et qui sont au chômage précisent l'avoir ressenti sur leur lieu de travail. L'étude révèle également que les discriminations au travail concernent d'abord les personnes porteuses d'un handicap sensoriel (auditif ou visuel⁸).

Les discriminations à l'égard des personnes en situation de handicap ne sont pas seulement liées à l'apparence ou aux invalidités physiques. Les difficultés d'accès à la formation initiale, les moindres niveaux de qualification, la sélectivité des employeurs ou encore le « sous-marché » de l'emploi des travailleurs handicapés (Levet, 2007) sont parmi les autres facteurs générant des discriminations au travail.

Que font les entreprises ?

Afin de répondre au principe de non-discrimination au travail des personnes en situation de handicap, la loi du 10 juillet 1987 impose aux entreprises de plus de 20 salariés un taux de 6% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs.

La loi du 11 février 2005 oblige les employeurs à prendre « en fonction des besoins dans une situation concrète, des mesures appropriées pour permettre aux travailleurs (handicapés) d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer et d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée⁹ ».

Depuis février 2011, pour les entreprises de plus de 20 salariés n'ayant pas respecté l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés depuis plus de 3 ans, le montant de la contribution annuelle à l'AGEFIPH¹⁰ est calculé en fonction d'un coefficient correspondant à 1 500 fois le SMIC horaire brut pour chaque bénéficiaire de l'obligation d'emploi non employé.

L'entreprise doit donc prévoir la mise en place de mesures pour chaque travailleur en situation de handicap, adaptées à la nature de son handicap, à son degré d'autonomie et au poste qu'il occupe. Ces mesures ne doivent cependant pas constituer une charge trop importante (HALDE), elles doivent être conduites en adéquation avec la taille de l'entreprise et les ressources financières dont elle dispose. Des aides financières et un appui externe peuvent être sollicités.

Au-delà des obligations légales, cette dynamique d'inclusion des personnes en situation de handicap participe à l'application de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

8. Les trois quarts des personnes porteuses d'un handicap sensoriel et en situation de chômage déclarent avoir subi des discriminations sur le lieu de travail, contre 50% des chômeurs porteurs d'un autre type de handicap (50 % pour les déficiences motrices ou les déficiences cognitives) (INSEE, 2008).

9. Article L5213-6 du Code du Travail.

10. AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

LES DISCRIMINATIONS FONDÉES SUR LE SEXE

Quelques chiffres



LE SAVIEZ-VOUS ?

- 60% des femmes occupent des emplois non qualifiés
- 83% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes
- Les femmes gagnent en moyenne 25% de moins que les hommes
- Les femmes représentent 41% des cadres administratifs et 17% des dirigeants de sociétés

Source: HALDE, décembre 2009

Principales causes

Avec les discriminations liées à l'origine, la question des discriminations à l'égard des femmes constitue l'une des problématiques les plus traitées par les entreprises et dans la littérature académique.

Alors que les femmes semblent aujourd'hui rencontrer moins de difficultés en matière de recrutement (excepté pour des postes à responsabilité et généralement occupés par des hommes), des inégalités importantes en termes de rémunération et d'évolution de carrière sont constatées. Le retard historique accusé par les femmes dans l'accès à l'éducation et à l'emploi depuis des générations ne suffit pas à justifier l'importance des discriminations à leur égard (Laufer, 1997). Malgré une évolution du nombre de femmes diplômées, elles restent souvent absentes au sommet des hiérarchies (Pigeyre et Valette, 2004).

D'autres facteurs peuvent apporter un éclairage aux inégalités constatées entre les hommes et les femmes. Ainsi, l'édification de modèles de fonctionnement organisationnels fondés sur des normes masculines interroge leur neutralité dans le traitement des salariées et des candidates. Les discours tendant tantôt à nier les différences, tantôt à les naturaliser, dressent le constat de discriminations liées à des propriétés prétendues appartenir aux femmes (style interactif, transformationnel; gestion quotidienne, écoute, dialogue...) ou aux hommes (style directif, transactionnel, visionnaire, stratégique; planification, charisme, compétition...)¹¹.

Ces particularismes, qui peuvent concerner près de 50% de la population, ne facilitent pas l'identification de pratiques discriminatoires liées au sexe et fondées parfois sur d'autres critères ou sur des critères multiples de discriminations. D'autres difficultés résident également dans l'existence d'une relative « tension » entre la nécessité de réduire les inégalités au travail et les objectifs fixés par les politiques familiales pour « aménager » l'activité professionnelle des mères (Fagnani et Letablier, 2005).

Que font les entreprises ?

La loi prévoit des indicateurs visant à garantir l'équité en matière d'augmentation salariale à qualifications, compétences et performances comparables. Par ailleurs, le législateur favorise « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales »¹².



LE SAVIEZ-VOUS ?

L'égalité professionnelle est soumise à plusieurs obligations légales et notamment à :

- une négociation annuelle tous les ans et tous les 3 ans en cas d'accord ;
- une négociation sur les écarts de rému-

11. Inspiré de l'introduction d'Hédia Zannad à l'ouvrage « GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes » codirigé par Annie Cornet, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti-Mahut (2008).

12. Loi constitutionnelle de modernisation des institutions de la Ve République n°2008-724 du 23 juillet 2008.



nération à intégrer dans la négociation annuelle sur les salaires et la durée du temps de travail ;

- la réalisation d'un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Depuis les lois Roudy en 1983 et Génisson en 2001, les pouvoirs publics ont impulsé des politiques d'égalité professionnelle. Il apparaît cependant que leur application et leur efficacité restent à ce jour encore insuffisantes (Garner-Moyer, 2009). C'est dans ce cadre que des « mesures de rattrapage » visant à réduire les écarts sont mises en œuvre par les entreprises. Le Ministère du Travail rappelle cependant que ces dispositions exceptionnelles doivent rester temporaires et que « la préférence ne doit être ni excessive, ni exclusive, ni automatique ¹³ », au risque de venir renforcer les inégalités.

Afin de prévenir le « plafond de verre ¹⁴ », la loi Copé-Zimmermann adoptée en janvier 2011 vise à instaurer au moins 40 % de femmes dans les conseils d'administration à l'issue d'une période de six ans. Elle concerne les entreprises réalisant trois ans de suite 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et employant plus de 500 salariés.

Par ailleurs, certains employeurs font le choix d'appliquer aux hommes les dispositions produites à destination des femmes, notamment en matière de parentalité (congé paternité, aménagements du temps de travail...). Ainsi, une sensibilisation des hommes aux dispositifs parentaux, une prolongation du congé paternité, l'attribution d'autorisations spéciales d'absence pour le suivi de la grossesse ou encore la planification des réunions de travail pour tous les salariés avant 17h30, quel que soit leur sexe... sont parmi les récentes mesures prises par les entreprises pour favoriser la parentalité masculine.

13. Etude « De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises », Observatoire des Hommes et des Organisations, janvier 2006.

14. Plafond de verre (« glass ceiling ») : métaphore traduisant les difficultés et les obstacles que peuvent rencontrer les femmes pour accéder aux postes élevés dans les hiérarchies professionnelles

De façon plus ou moins informelle, de plus en plus d'entreprises se mobilisent pour prévenir et lutter contre les discriminations fondées sur le sexe et favoriser l'égalité professionnelle.

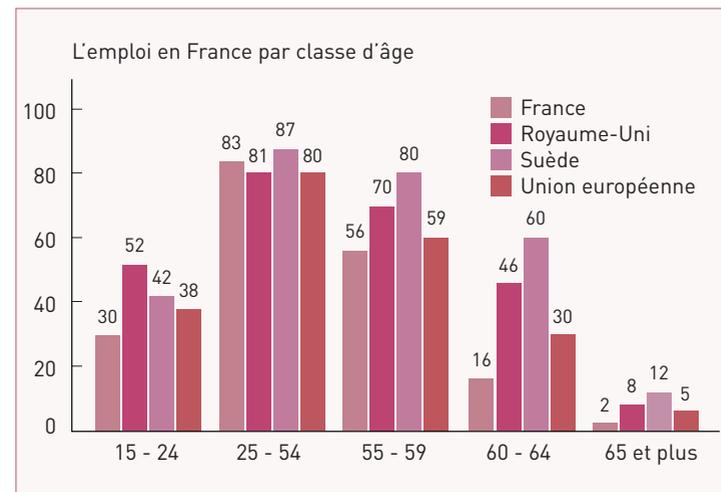
LES DISCRIMINATIONS LIÉES À L'ÂGE

Quelques chiffres

Les populations potentiellement visées par les discriminations liées à l'âge sont principalement les personnes âgées de moins de 25 ans¹⁵, à l'entrée ou en début de carrière (parfois nommées « jeune génération » ou « génération Y ¹⁶ ») et les populations de 55 ans et plus¹⁷ en fin ou à la sortie de carrière professionnelle (souvent associées au terme « seniors »).

La France se distingue des autres pays par le faible taux d'activité de ces populations. Près de 80% des emplois sont occupés par les travailleurs âgés de 25 à 54 ans¹⁸.

L'EMPLOI EN FRANCE PAR CLASSE D'ÂGE



Source: Eurostat 2008

16. Génération Y : expression d'origine anglo-saxonne utilisée pour désigner les personnes nées de la fin des années 1970 au début des années 1990.

15. Porté parfois à 30 ans.

17. A partir de 45 ans dans l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors.

18. Les populations des 25-54 ans ne représentent pourtant que 41% de la population totale (Rapport de l'Institut Montaigne, septembre 2010).

Causes principales

Les limites d'âges définies par les entreprises pour identifier ces populations complexifient leur segmentation. Plusieurs travaux portant sur la gestion des âges critiquent ce découpage de la population par tranches d'âges (Guillemard, 2003 ; Marbot, 2005) et remettent en cause le phénomène d'appartenance générationnel. Le sexe, l'état de santé, les caractéristiques sociales et organisationnelles (Cornet et Warland, 2008) modifient la réalité des phénomènes d'exclusion et de discriminations à l'égard des jeunes et des « seniors ».

SELON LE RAPPORT DE L'INSTITUT MONTAIGNE PUBLIÉ EN 2010, NEUF PRINCIPAUX OBSTACLES JUSTIFIENT LE PHÉNOMÈNE D'EXCLUSION DES JEUNES ET DES « SENIORS » DU MONDE DU TRAVAIL :

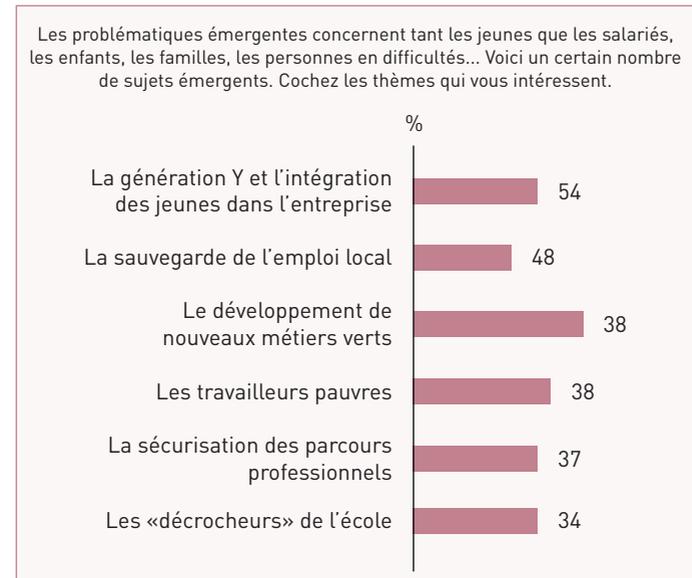
1. Une spécialisation des âges de vie entretenue par les politiques publiques
2. Un modèle français reposant sur la quête d'un statut
3. Des perceptions ambivalentes du travail et du monde économique
4. Un système éducatif toujours peu ouvert sur le monde du travail
5. Un décrochage scolaire créant des exclus de l'emploi
6. Un faible recours à la formation après 40 ans
7. Des carrières linéaires et monolithiques au sein de nombreuses grandes organisations
8. Un modèle de rémunération fondé sur l'ancienneté
9. Une faible valorisation des seniors et du capital expérience

Source: Rapport « 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors »
Institut Montaigne, 2010

Que font les entreprises ?

Les résultats du Baromètre¹⁹ de la Fondation Agir Contre l'Exclusion montrent que la « génération Y » constitue la préoccupation majeure des entreprises actives au sein de son réseau en 2010 (sur 19 objets proposés). La sécurisation des parcours professionnels est également un thème émergent pour 37% des répondants²⁰.

GÉNÉRATION Y, EMPLOI LOCAL, MÉTIERS VERTS, ETC...
PRÉOCCUPENT DÉSORMAIS LES ENTREPRISES



Les jeunes et l'entreprise

Les difficultés que rencontre l'entreprise en termes de recrutement et de fidélisation des jeunes générations posent la question de leurs caractéristiques propres. Pour certains employeurs et chercheurs, la « génération Y » semblerait se distinguer des autres générations dans ses rapports avec le monde du travail (Lacaze et Perrot, 2010). A ce jour, plusieurs études réfutent cette hypothèse (Perrin-Joly, 2009 ; Saba 2009, Pralong, 2010). Une enquête récente menée par Jean Pralong (2010) auprès de différents groupes de jeunes (étudiants et salariés) montre notamment que l'effet de socialisation de ces populations influe davantage sur leur

19. Résultats du Baromètre de l'Engagement Social et Sociétal des Entreprises sur les Territoires, étude menée avec Sociovision (FACE, 2010).

20. 540 entreprises (grands groupes et PME) ont répondu à l'étude.

appréhension de la réalité du monde du travail que leur appartenance générationnelle.

Le succès des politiques de recrutement et de fidélisation des jeunes réside notamment dans la capacité des entreprises à sensibiliser les nouvelles générations aux métiers et à renforcer leur intérêt pour le monde du travail.

Les «seniors» et l'entreprise

Le plan national d'actions concerté pour l'emploi des seniors déployé pour la période 2006-2010 visait à augmenter le taux d'emploi des 55-64 ans de l'ordre de 2 points par an pour atteindre un taux de 50 % en 2010.

Pour renforcer la mise en œuvre de ce plan, le gouvernement a adopté plusieurs mesures parmi lesquelles l'obligation pour les entreprises de 50 salariés et plus d'être couvertes, avant le 1er janvier 2010 (ou le 1er avril 2010 pour certaines entreprises), par un accord collectif d'entreprise ou de branche, ou d'avoir établi un plan d'action en faveur des salariés âgés. Les entreprises qui, au 1er janvier 2010, n'ont pas été couvertes par un tel accord ou un plan d'action doivent payer une pénalité égale à 1% des rémunérations ou gains versés aux salariés pour chaque mois pendant lequel l'entreprise n'est pas couverte.

La gestion des âges renvoie l'entreprise à la prise en compte de nombreux objets dont notamment :

- **Le pré-emploi** : stages, alternance (professionnalisation, apprentissage) ;
- **L'emploi précaire** : contrats à durée déterminée, chômage des jeunes et des «seniors» ;
- **Les rapports emploi/formation** : concordance entre les études et le travail réel, acquisition et transferts des savoirs formels, informels et non formels dans l'emploi ;
- **L'orientation des jeunes** : connaissance des métiers, appréhension du monde du travail ;

- **La mobilité** : sécurisation des parcours professionnels, accès des «seniors» à la formation, mobilité géographique ;
- **Les rapports au travail** : gestion du lien intergénérationnel, nouvelles formes d'organisation au travail, bien-être au travail, captation et fidélisation des jeunes et des «seniors» ;
- **Les évolutions vers le «tout-numérique»** : effets des technologies sur le travail, accompagnement des «seniors», gestion et sécurisation des identités numériques ;
- **Le logement** : logement précaire, temps domicile/travail, allongement de la période transitoire au sein du foyer parental ;
- **La santé** : accès aux soins, allongement de la durée du travail, risques psycho-sociaux au travail (...).

Ces facteurs illustrent la complexité que posent ces questions en termes de management et constituent des sujets de préoccupation pour l'entreprise.

D'autres formes de discriminations parmi lesquelles celles fondées sur l'appartenance syndicale, les convictions religieuses, la situation de famille (...) subsistent et restent encore peu traitées par les entreprises.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les discriminations fondées sur les convictions religieuses

De plus en plus évoquée dans la sphère professionnelle et en particulier en France, la question des discriminations fondées sur les convictions religieuses interroge la place de la religion dans l'entreprise.





Au regard de la législation française, il apparaît que seul le secteur public soit concerné par le principe de laïcité. Si une délibération de la HALDE du 6 avril 2009 évoque des conditions de restriction de la liberté religieuse au sein de l'entreprise, elle rappelle également le droit pour chacun à la liberté de ses opinions, qu'elles soient religieuses ou politiques.

La complexité de la prise en compte des discriminations fondées sur les convictions religieuses réside dans les limites réglementaires à fixer par l'employeur, dans la recherche de réponses adaptées à chaque situation mais également dans la nécessité de « dépassionner » le débat et les polémiques qu'il suscite souvent, confrontant parfois idéologies ou opinions personnelles. L'appréciation de cette question est donc laissée à l'entreprise qui doit néanmoins veiller à ce que le principe d'égalité de traitement soit respecté, de manière à ce qu'il garantisse les mêmes droits à l'ensemble de ses candidats et de ses salariés.

Le Ministère en charge de l'intégration a formalisé une première réflexion en mettant à disposition des entreprises des préconisations et des éléments de jurisprudence (cf. Le fait religieux en entreprise, ANNEXE 2 p.198).

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ: L'UN DES CHAMPS D'APPLICATION DE LA RSE ?

Les pratiques discriminatoires produites à l'échelle de la société et dans l'emploi interrogent la capacité des organisations, et en particulier des entreprises, à prévenir et à lutter contre toutes les formes de discrimination. La mondialisation des marchés, l'intégration des dimensions culturelles dans les pratiques de management ainsi que l'intérêt que portent les entreprises au développement durable et à la RSE, renforcent leur implication dans la prévention et la lutte contre les discriminations (Cornet et Warland, 2008).

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

En exerçant ses activités, l'entreprise produit en effet des impacts positifs et négatifs sur la société. L'empreinte sociale de l'entreprise sur son environnement implique l'engagement de sa responsabilité, en tant qu'acteur économique et social.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est définie par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes » (2001). L'approche « institutionnaliste » de la RSE (Capron, 2006) considère que l'entreprise a des fonctions sociales et que sa responsabilité s'intègre dans ses activités et son système de management, sous le contrôle des pouvoirs publics.

La RSE introduit également la prise en compte des dimensions à la fois locale et mondiale des impacts de l'activité de l'entreprise sur son (ses) territoire(s). Les entreprises doivent rendre compte de l'exercice de leur responsabilité vis-à-vis des groupes sociaux,

et notamment de leurs parties prenantes, en lien avec leur environnement. La prévention des discriminations et la « gestion de la diversité » s'inscrivent dans ce cadre.

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

De nombreuses définitions illustrent la polysémie de la notion de « diversité », en partie du fait de la multiplicité des caractéristiques qu'elle recouvre. Le terme diversité apparaît en France dans les années 90 en réponse notamment à la volonté de refléter « l'image de la population ». Ce phénomène est principalement lié aux préoccupations exprimées au sein de la fonction publique et à la question de la représentation des minorités dans les médias dans les années 2000 (Calvès, 2005). C'est à partir de 2004 que la notion de diversité intègre le discours des entreprises et est associée aux pratiques managériales de prévention et de lutte contre les discriminations au travail. Les entreprises s'engagent alors dans la définition et la mise en œuvre de démarches de « gestion de la diversité ».

« Démarche volontaire d'une organisation qui vise à recruter et à conserver des employés appartenant à différents groupes sociaux (...) » (Konrad et al., 2006) ou encore « démarche managériale visant à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences » (Bender, 2007), la gestion de la diversité est un concept d'origine anglo-saxonne qui met plutôt l'accent sur ses enjeux économiques pour l'entreprise.

Intégrant la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité répond à une logique proactive qui consiste à prévenir les discriminations à travers la reconnaissance et la valorisation des différences. Alors que le paradigme d'égalité se concentre sur une gestion collective des groupes concernés, le paradigme de diversité met l'accent sur une gestion de l'individu, sans référence à son groupe d'appartenance (Bender & Pigeyre, 2003).

DE L'ÉGALITÉ À LA DIVERSITÉ

	PARADIGME DE L'ÉGALITÉ	PARADIGME DE LA DIVERSITÉ
DATE D'APPARITION DU PARADIGME	Années 60	Années 90
CONCEPTION DE LA SOCIÉTÉ	Égalitaire, universaliste	Individualiste
ENTITÉ PRINCIPALE	Le groupe	L'individu
OBJECTIF	Égalité des capacités	Reconnaissance et valorisation des différences
IMPLICATIONS EN TERME DE GRH	Gestion collective des groupes concernés	Gestion individuelle sans référence au groupe d'appartenance
DIMENSION PRINCIPALE	Éthique	Économique (« business case »)

Source: A.-F. Bender & F. Pigeyre, 2003

La gestion de la diversité tente de répondre à la fois à des logiques sociales, visant une meilleure inclusion des individus, et à des logiques économiques, induisant la recherche d'une plus grande performance. L'intégration de ces deux dimensions -pouvant parfois entrer en tension- impose à l'entreprise une vigilance dans la mise en œuvre de sa politique de gestion de la diversité, au risque d'être nulle d'effet, voire de renforcer les inégalités²¹.

Le « business case » de la diversité interroge les enjeux que représente la diversité pour l'entreprise et analyse le lien entre la diversité et sa performance économique. Les arguments invoqués en faveur du « business case » de la diversité répondent à des préoccupations marketing (recruter des collaborateurs « à l'image » de sa clientèle...), de communication (avoir « bonne réputation » ou valoriser l'image d'une entreprise « responsable et engagée »...) ou d'efficacité. Ce dernier type d'argument est illustré par plusieurs études qui tentent de démontrer qu'en diversifiant ses équipes, l'entreprise jouit d'une plus grande capacité d'efficacité, de développement, d'innovation.

21. Cf. risques de segmentation et d'instrumentalisation de la « diversité » (Cornet & Wartland, 2008), stratégie de communication ou maintien au stade « d'embellissement social » (Point, 2007)...

S'il apparaît cependant complexe d'établir un lien direct entre la diversité et ces enjeux de performance économique ainsi que d'en mesurer les effets, l'engagement de l'entreprise dans une démarche concrète visant à prévenir et à lutter contre les discriminations participe souvent à l'optimisation de sa gestion des ressources humaines et au développement de partenariats avec les acteurs territoriaux. En s'adaptant mieux à son environnement, en recrutant, rémunérant, formant de manière plus égalitaire ses collaborateurs, l'entreprise peut ainsi gérer et développer ses activités de manière plus pertinente et plus efficiente. La démarche conduisant à l'obtention du Label Diversité s'inscrit dans ce cadre. C'est donc par ce prisme d'appréhension du « business case » de la diversité qu'il paraît plus « concevable » pour l'entreprise d'établir un lien avec sa performance économique. Compte-tenu de l'obligation légale de non-discrimination et du principe de responsabilité sociale des institutions, et en particulier des entreprises, il semble en effet peu approprié mais également réducteur de concevoir la diversité sous l'angle de l'opportunité économique.

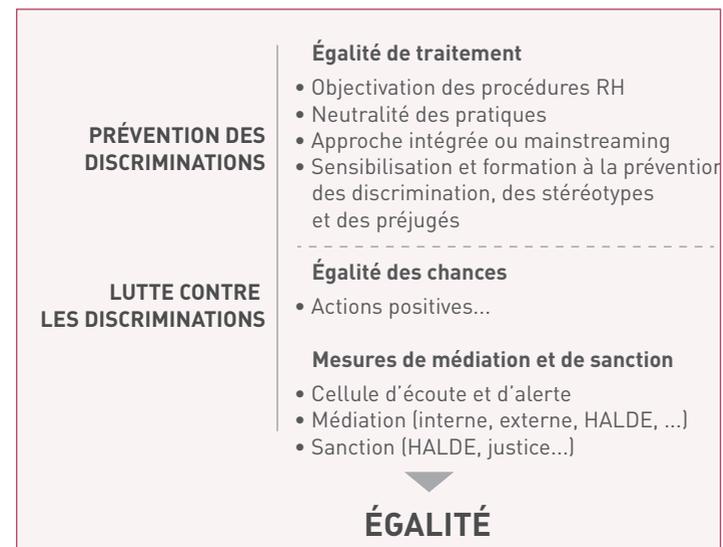
En considérant la gestion de la diversité comme une démarche managériale, l'accent est également mis sur la nécessité pour les entreprises de prendre en compte leurs pratiques de management. Il apparaît que la majorité des réclamations produites auprès des cellules d'écoute et d'alerte portent sur des problématiques internes liées au management des équipes. N'étant pas identifiées au regard des critères de qualification de discriminations supposées ou réelles, ces requêtes restent parfois non traitées. Des réponses peuvent être apportées par l'entreprise dans les modalités de détection et de qualification des réclamations produites par ses collaborateurs ou ses candidats, ainsi qu'en matière de médiation pour le traitement d'éventuels conflits internes.

La « gestion de la diversité » consiste donc à gérer les individus, et en particulier les salariés, de manière socialement responsable. Cette démarche managériale passe par la mobilisation de dispositifs d'actions répondant à des logiques égalitaires et/ou compensatoires.

DU PRINCIPE D'ÉGALITÉ DES DROITS AUX DISPOSITIFS D'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES

La gestion de la diversité nécessite de définir et de mettre en œuvre des dispositifs d'actions visant à prévenir et à lutter contre les discriminations. Si le cadre réglementaire français impose une égalité de droit, les lois, les règlements, les chartes et les codes éthiques ne suffisent pas encore à établir une égalité de fait. L'application de l'égalité de traitement, la mise en œuvre de mesures de médiation et de sanction, le recours au principe d'égalité des chances peuvent apporter des éléments de réponse à la question des discriminations au travail.

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : DE LA PRÉVENTION À LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS EN FAVEUR D'UNE ÉGALITÉ RÉELLE



L'ÉGALITÉ DES DROITS : UN PRINCIPE INSUFFISANT

Depuis la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, le principe d'égalité de droit condamne toute pratique discriminatoire ou visant à favoriser les inégalités. « Acquis révolutionnaire irréversible » (Levade, 2004), l'égalité est considérée comme le plus fondamental de tous les droits naturels. Ce principe a dès lors été repris et réaffirmé dans de nombreux textes français.

La nécessité de progresser vers une égalité réelle invite les pouvoirs publics à renforcer le dispositif juridique français et à prévoir des mesures en matière de prévention et de lutte contre les discriminations (depuis 2001).

Les modalités de définition des politiques gouvernementales s'inscrivent tantôt dans une logique de sanction, qui réprimande les entreprises dans certains cas (contributions, amendes, procès), tantôt dans une logique de gratification, qui les récompense dans d'autres cas (labels et certifications, prix, exonérations, subventions) peuvent parfois complexifier les modalités de traitement des discriminations (Baholet et Djabi, 2010).

Parallèlement, les pressions exercées par l'Europe prescrivent aux entreprises de se prémunir des risques juridiques, notamment par la signature d'accords.

Ces mesures influent sur la gestion des ressources humaines des entreprises mais ne suffisent pas à favoriser une égalité de fait. Celles-ci sont amenées à remettre en question l'objectivité de leurs pratiques et de leurs modes de fonctionnement, susceptibles de générer une inégalité de traitement de leurs salariés et/ou de leurs candidats.

L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT COMME PRINCIPE DE PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS

Le principe d'égalité de traitement s'inscrit dans une logique proactive dans la mesure où il intervient en prévention des discriminations. Considérant que l'entreprise peut participer à la production et à la reproduction –de manière intentionnelle ou non– d'inégalités, l'égalité de traitement interroge la neutralité de ses pratiques et remet en question les systèmes normatifs qui structurent ses modes de fonctionnement (Laufer, 2007). En agissant en amont, ce principe conduit à diagnostiquer et à « objectiver » les processus de gestion des ressources humaines.

Plusieurs auteurs comparent l'égalité de traitement à l'approche intégrée de l'égalité ou « mainstreaming » qui consiste en une « démarche préventive qui a pour objectif d'intégrer l'égalité dès le diagnostic et l'élaboration des politiques et des stratégies » d'entreprises (Cornet & Warland, 2008).

Exemple:

Le fait pour une entreprise de diagnostiquer et d'améliorer son processus de recrutement, de gestion des carrières, de rémunération, de formation... et les outils qui y sont associés (fiches de poste, plan de formation...), afin de se prémunir de toute mention discriminante ou pratique discriminatoire, répond au principe d'égalité de traitement.

L'égalité de traitement est l'un des principaux axes d'action mobilisé dans le cadre de la démarche d'obtention du Label Diversité. En répondant au cahier des charges de labellisation, l'entreprise doit établir un diagnostic au regard de sa politique diversité et apporter des mesures d'amélioration en vue de prévenir les discriminations.

L'ÉGALITÉ DES CHANCES : UNE LOGIQUE COMPENSATOIRE

Intervenant en complément de l'égalité des droits et de l'égalité de traitement, le principe d'égalité des chances vise à définir et mettre en œuvre des « actions de rattrapage » pour compenser la situation d'inégalité subie par certaines populations. L'égalité des chances tente de répondre à la question de la lutte contre les discriminations et s'inscrit dans une logique de justice sociale et d'équité (Peretti, 2004). L'égalité des chances peut renvoyer à deux principaux types de mesures : l'action positive et la discrimination positive.

L'action positive vise à compétences égales à « offrir aux membres d'un groupe des moyens supplémentaires pour compenser les handicaps qui sont des freins à l'égalité des chances et à l'égalité de traitement » (Cornet et Warland, 2008).

Exemple:

Le recrutement prioritaire d'une personne, identifiée comme appartenant à une population potentiellement discriminée et possédant un niveau de compétences équivalent, au regard des autres candidatures, constitue une action positive.

Inspirée de l'« affirmative action » aux États-Unis (impliquant le recours aux catégorisations ethniques), la discrimination positive renvoie à une acception ambiguë. Toute discrimination est en effet prohibée par la loi française et ne peut donc être considérée comme « positive ». Les statistiques ethniques ne sont en outre pas autorisées en France. Les références à la notion de discrimination posi-

tive relèvent souvent d'écarts langagiers et concernent en réalité dans la majorité des cas des mesures d'action positive.

Alors que certains auteurs considèrent que ces mesures de traitement préférentiel permettent de compenser des inégalités socio-économiques, d'autres estiment que celles-ci renvoient l'individu à une appartenance qu'il n'a pas choisi (Jouanjan, 2003). Par ailleurs, le principe d'égalité introduit la nuance « à situation équivalente, traitement équivalent ». La notion de « situation équivalente » interroge « l'égalité des places » (Dubet, 2010), qui prend en considération les positions sociales occupées par les individus, et « l'égalité des possibles » (Maurin, 2002), qui tient compte des mutations affectant les capacités personnelles. L'égalité des conditions (conditions de vie, conditions d'accès à la formation, conditions d'accès à l'emploi...) pose également question.

Ces considérations peuvent parfois légitimer un traitement spécifique des individus et justifier ainsi le recours ponctuel aux actions positives.

La démarche visant l'obtention du Label Diversité intègre notamment les logiques d'égalité de traitement (diagnostic des processus et des pratiques RH et diversité, apport de mesures d'amélioration, opérations de suivi...) et d'égalité des chances (détection des écarts, application de mesures d'ajustement et d'actions compensatoires...).

CHAPITRE 2

LE LABEL DIVERSITÉ:

POURQUOI S'ENGAGER ?



SYLVIE SAVIGNAC

Directrice Diversité et Égalité des chances

Direction des Ressources Humaines
et des Relations sociales La Poste

Membre du Conseil d'administration de
l'AFMD

« Pour les entreprises engagées résolument dans une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations, a fortiori dans les plus grandes et les plus visibles, le Label Diversité créé en 2008, est venu répondre opportunément tout à la fois à la nécessité de :

- piloter et déployer leur politique ;
- rapporter la preuve de la concrétisation de leurs actions ;
- mesurer les progrès accomplis.

Jusque-là des initiatives fondatrices essentielles telles la Charte de la Diversité ou le cadre pour agir de la HALDE avaient permis aux entreprises de témoigner de leur engagement et imposé au minimum un état des lieux et des diagnostics sous différentes formes, enquêtes, études, testings... Il manquait cependant un cadre de référence global, assorti de contrôles réguliers, pour obliger les entreprises à s'inscrire dans l'amélioration continue.

Ponctué d'audits tous les 18 mois, l'obtention du Label Diversité oblige l'entreprise à une mise sous pilotage rigoureuse assortie d'une nécessaire implication de tous les acteurs, du COMEX en passant par les RH, les managers et les partenaires sociaux.

La Poste est titulaire du Label Diversité pour l'ensemble de ses activités. L'importance de ses effectifs – près de 1% de la population active française –, ses missions de service public, les valeurs de proximité, de solidarité qu'elle défend depuis toujours l'obligent à la recherche de l'exemplarité. Pour obtenir ce label, La Poste a dû une première fois « revoir sa copie » et lancer un plan d'action ambitieux pour agir sur les points jugés insuffisants.

Animer au sein de l'AFMD et conjointement avec FACE, l'atelier Label Diversité au cours de l'année 2010 fut l'occasion de témoigner d'une expérience de mise en œuvre du déploiement de la politique diversité jusqu'aux unités opérationnelles sur tout le territoire grandement facilité par cet outil de pilotage essentiel qu'est le label et de progresser en partageant des pratiques avec d'autres entreprises.»

LE LABEL DIVERSITÉ : PRÉSENTATION ET PRINCIPES FONDATEURS



Quatre années après le lancement de la Charte de la Diversité, le Label Diversité est conçu en 2008 pour témoigner de l'engagement des organismes publics et privés en matière de «prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines» (AFNOR, 2008).

Propriété de l'État, le Label Diversité est une démarche menée en collaboration avec plusieurs acteurs dont les partenaires sociaux, l'ANDRH²² et plusieurs ministères. Il concerne l'ensemble des critères de discriminations sanctionnés par la loi. S'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue et de développement durable, le Label Diversité permet d'évaluer régulièrement la gestion de la diversité dans l'entreprise en associant l'ensemble des parties prenantes et des acteurs concernés par la prévention et la lutte contre les discriminations.

Décerné pour une durée de 3 ans, le Label Diversité est soumis aux exigences d'un cahier des charges, réparties en cinq domaines d'évaluation.

La candidature au Label Diversité est soumise à un audit conduit par l'AFNOR Certification qui doit être ensuite validé par une commission externe composée de représentants de l'Etat, de représentants de partenaires sociaux, de représentants de l'ANDRH et d'experts. Sa présidence est assurée par l'Etat, sa vice-présidence par l'ANDRH.



L'ANDRH

un acteur particulièrement impliqué dans la création du Label Diversité

«Soucieux de construire un outil novateur, efficace et incontestable visant à promouvoir la diversité dans le monde du travail, l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) a proposé au début des années 2000 aux pouvoirs publics de créer un label visant à distinguer tout employeur, privé ou public, qui met en œuvre de bonnes pratiques visant à garantir efficacement et durablement, l'égalité des chances et la prévention des discriminations dans le cadre de sa gestion des ressources humaines.

L'Etat ayant réservé une suite favorable à cette proposition, l'ANDRH a été chargée de mener une mission exploratoire afin de savoir si la création d'un tel label était possible.

A la suite des conclusions positives de l'association, la puissance publique a donc décidé la création du Label Diversité, lequel devait associer à la fois dans sa conception technique et sa mise en œuvre, outre les ministères concernés, les partenaires sociaux et l'ANDRH.

Un comité interministériel à l'intégration en date du 24 avril 2006 décidait que le ministère qui animerait plus spécifiquement ce label serait le ministère en charge de l'intégration, alors même que le Président de la République annonçait lors d'un discours devant l'Ecole polytechnique, le 17 décembre 2008, la mise en œuvre de ce dispositif.

22. ANDRH : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines.



C'est donc l'ANDRH (la Commission «Egalité Femmes-Hommes et Diversité») qui a piloté la conception des contenus du label, en animant un important groupe de pilotage réunissant DRH, syndicalistes, managers et experts reconnus. Ce groupe s'est appuyé sur les travaux de la commission de normalisation AFNOR «process RH et Diversité» que j'ai également animé».

Pascal BERNARD

Vice-président en charge de la diversité
Association Nationale des Directeurs
des Ressources Humaines (ANDRH)

ENJEUX ET BÉNÉFICES

DU LABEL DIVERSITÉ POUR L'ENTREPRISE

Les enjeux de l'engagement d'une entreprise dans une démarche d'obtention du Label Diversité sont multiples.

Plutôt qu'une récompense, le Label Diversité permet de «progresser en matière de ressources humaines en appliquant des principes d'amélioration continue». L'AFNOR Certification s'adresse aux entreprises dans les termes suivants :

- Vous prouvez l'application de principes reconnus en matière de non-discrimination et d'égalité des chances grâce à une méthode performante.
- Vous diminuez le risque juridique notamment celui des condamnations pour discrimination et des requêtes déposées auprès de la HALDE.
- Vous affichez votre volonté d'aller plus loin que la réglementation.
- Vous changez les pratiques managériales pour l'harmonie de l'entreprise.

- Vous facilitez la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).
- Vous rendez l'entreprise plus attractive et fidélisez vos salariés.

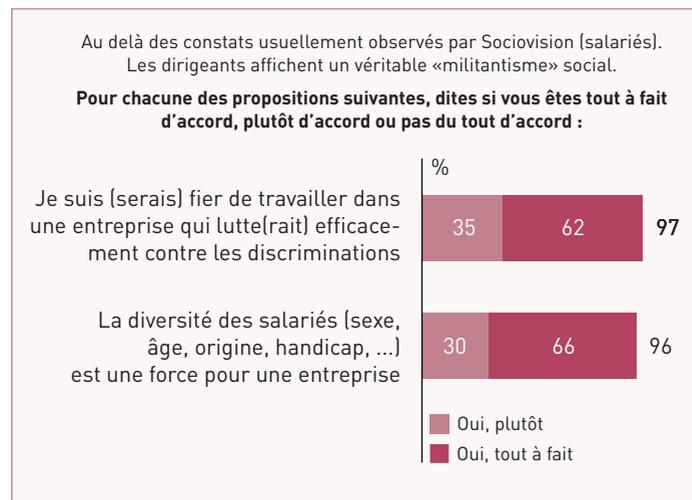
Source: AFNOR, 2008

Outre la valorisation d'un engagement socialement responsable, le Label Diversité a vocation à générer des effets positifs sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

En interne, il vise à améliorer les pratiques d'entreprise en termes de recrutement, d'intégration, de gestion des carrières et de rémunération en «outillant» la gestion des ressources humaines et en s'attachant à identifier d'éventuelles discriminations. Intégrée à la culture d'entreprise, la politique diversité peut favoriser la cohésion interne en fédérant les salariés autour d'un projet collectif et en renforçant leur fierté d'appartenance à l'entreprise.

A titre d'illustration, les résultats du Baromètre FACE montrent que les répondants «sont(ou seraient) fier(s) de travailler dans une entreprise qui lutte(raît) efficacement contre les discriminations²³».

LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET LA DIVERSITÉ SONT PRIORITAIRES :



23. Résultats du Baromètre FACE de l'Engagement Social et Sociétal des Entreprises sur 540 entreprises interrogées (2010).

Pour obtenir le Label Diversité, l'entreprise doit impliquer les partenaires sociaux tout au long du processus. La démarche empruntée pour répondre au cahier des charges tend ainsi à faciliter le dialogue social.

Signe de l'engagement social de l'entreprise, le Label Diversité est aussi un moyen de captation et de fidélisation des futurs salariés qui intègrent aujourd'hui davantage les aspirations sociales de leur employeur dans leurs critères de choix de carrière. Cette démarche permet encore de développer ses relations avec ses parties prenantes (fournisseurs, clients, partenaires...) dans le cadre de l'application d'une responsabilité sociale collective.

En externe, le Label Diversité facilite souvent l'ancrage territorial de l'entreprise à travers le développement de partenariats territoriaux, la prise en compte et l'adaptation de l'entreprise à son environnement local. Le cahier des charges de labellisation peut constituer une forme de guide pour une entreprise qui souhaite s'engager dans une démarche de RSE et/ou développer certaines dimensions de sa politique de RSE.

Le Label Diversité : fondements et principes...

« Les entreprises ayant signé la Charte de la Diversité ont été prioritairement sensibilisées au Label Diversité lancé en septembre 2008. Le Label Diversité est pour la première fois évoqué en 2004 dans le rapport de l'Institut Montaigne consacré aux « oubliés de l'égalité des chances » et à la question de l'intégration des populations d'origine étrangère dans la société française (Sabeg, Méhaignerie, 2004). Initialement, le Label Diversité a donc été principalement pensé comme un label de la diversité ethnique.

Elaboré par l'AFNOR sur commande de l'Etat (et non pas directement par l'Etat comme en Belgique) et sur financement public, le Label Diversité a été officiellement lancé le 11 septembre 2008, dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne. Le Label Diversité a été institué en décembre 2008 par décret (un décret est un acte exécutoire, à portée générale ou individuelle, pris par le Président de la République ou par le Premier ministre qui exerce le pouvoir régle-

mentaire) tandis que le Label Egalité avait été promulgué en 2004 par arrêté (un arrêté est une décision exécutoire à portée générale ou individuelle émanant d'un ou plusieurs ministres ou d'autres autorités administratives (arrêté préfectoral, municipal, etc.)). Si ces deux types de textes sont deux actes administratifs réglementaires, le premier a une portée plus forte car émanant du président ou du premier ministre ce qui traduit le très fort soutien politique apporté au Label Diversité.

Les premiers labels ont été décernés au cours de plusieurs commissions entre janvier 2009 et janvier 2011. Début 2011, quelques 260 entreprises sont labellisées Diversité, contre moins de 60 labellisées Egalité professionnelle alors que Le label Egalité date de 2004, ce qui atteste de l'attractivité du Label Diversité.

La commission de labellisation réunit cinq représentants de l'Etat, cinq représentants d'organisations syndicales de salariés, cinq représentants d'organisations syndicales d'employeurs, et cinq représentants de l'ANDRH. Par délégation, le Secrétaire général de la Charte de la Diversité participe à la commission de labellisation. La présidence de cette commission est assurée par l'Etat et sa vice-présidence par l'ANDRH.

On peut comparer cette composition avec celle de la commission du Label Egalité professionnelle qui réunit à égalité des représentants de l'Etat et des organisations syndicales de salariés et d'employeurs.

A l'issue de l'examen des cinq domaines d'évaluation, le label est décerné ou non par l'AFNOR Certification.

Les entreprises détentrices du Label Diversité reconnaissent que cette démarche a enclenché une véritable dynamique en leur sein. Elles considèrent que le label a été un outil de mobilisation des différents échelons de l'encadrement, et pas seulement du responsable diversité.»

Hélène Garner-Moyer,

Docteur en sciences de gestion à l'Université Paris 1
Membre de l'Observatoire des Discriminations

OBTENIR LE LABEL DIVERSITÉ : UNE DÉMARCHE EN QUATRE ÉTAPES

Parfois considérée par les entreprises comme un processus complexe, la démarche d'obtention du Label Diversité semble néanmoins toujours profitable aux grandes entreprises comme aux PME. Les retours d'expérience témoignent des nombreux avantages de la dynamique de labellisation.

Le dispositif consiste à apporter les « preuves » de l'engagement effectif de l'entreprise en faveur du principe de non-discrimination et de sa volonté de réaliser des actions d'amélioration quand cela est nécessaire.

La démarche d'obtention du Label Diversité se déroule en quatre phases, avant l'acceptation (ou non) de la décision émise par la commission nationale :

Phase 1: le dépôt du dossier de candidature au Label Diversité,

Phase 2: l'instruction du dossier par l'AFNOR Certification,

Phase 3: les évaluations sur les sites du périmètre de labellisation,

Phase 4: l'analyse des résultats de l'évaluation et la validation (ou l'invalidation) de l'obtention du Label Diversité par la commission nationale de labellisation.

LE DÉPÔT DU DOSSIER DE CANDIDATURE AU LABEL DIVERSITÉ

Toute entreprise peut retirer un dossier de candidature au Label Diversité sur le site Internet de l'AFNOR²⁴ ou en s'adressant directement à l'AFNOR Certification. Elle peut également demander à ce qu'un devis soit établi pour évaluer le coût de la démarche de

labellisation (qui dépend des effectifs de l'entreprise et de l'importance du périmètre de labellisation). Une proposition accompagnée d'un contrat est adressée à l'entreprise qui devra par la suite déposer le dossier de candidature complet auprès de l'AFNOR Certification.

L'INSTRUCTION DU DOSSIER PAR L'AFNOR CERTIFICATION

Après examen du dossier de candidature, l'AFNOR Certification constitue une équipe d'évaluation ou désigne un(e) évaluateur(trice) seul(e), chargé(e) d'évaluer les pratiques de l'entreprise sur site(s).

LES ÉVALUATIONS SUR LES SITES DU PÉRIMÈTRE DE LABELLISATION

L'évaluation concerne a minima le site principal de l'entreprise ainsi qu'un échantillon du périmètre de labellisation. La planification de l'évaluation est définie avec l'entreprise.

La mission de l'évaluateur(trice) consiste à apprécier sur le(s) site(s) concerné(s) le dispositif mis en œuvre par l'entreprise conformément aux exigences du cahier des charges. Celui-ci peut demander à l'entreprise de lui fournir des éléments (documents, chiffres, données...) et/ou de réaliser des entretiens complémentaires.

Au cours de la démarche d'évaluation, l'entreprise peut apporter des réponses ou des mesures correctives aux écarts constatés par l'évaluateur(trice).

²⁴. www.afnor.org/certification/lbh004

L'ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION ET LA VALIDATION (OU INVALIDATION) DE L'OBTENTION DU LABEL DIVERSITÉ PAR LA COMMISSION NATIONALE MULTIPARTITE DE LABELLISATION

Suite à l'analyse du rapport et de la proposition produite par l'évaluateur(trice), l'AFNOR Certification soumet ces éléments à la commission de labellisation, qui rend un avis de manière indépendante. L'entreprise est également auditionnée par les membres de la commission. L'AFNOR Certification valide ensuite la décision, sur la base de cet avis, d'accorder, de suspendre ou de ne pas accorder le Label Diversité à l'entreprise candidate.

Il peut être demandé à l'organisme de produire des actions complémentaires ou d'apporter des mesures d'ajustement pour valider l'attribution du Label Diversité. L'attestation de labellisation est délivrée pour une période de trois ans.

Une évaluation de suivi est réalisée au bout de 18 mois. Un nouveau rapport est alors transmis à la commission de labellisation qui formulera un avis préconisant l'application d'actions complémentaires, le maintien, la suspension ou le retrait du Label Diversité à l'entreprise.

MAINTENIR SA LABELLISATION : UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT :

La limitation de la détention du Label Diversité à trois ans pose la question de son renouvellement. Cette procédure traduit le principe d'amélioration permanente dans lequel s'inscrit la démarche de labellisation.

La procédure de renouvellement du Label Diversité doit être engagée par l'entreprise au plus tard deux mois avant la date d'échéance de son attestation de labellisation. Le renouvellement du Label Diversité emprunte la même démarche que celle suivie pour son obtention. Si l'AFNOR Certification décide, à partir de la position de la commission, de renouveler le Label Diversité, celui-ci est accordé à l'entreprise pour une nouvelle période de trois ans.

Les évolutions de l'environnement, des marchés et de la législation ont un impact sur les activités et sur l'engagement social de l'entreprise. Maintenir sa labellisation répond donc à un enjeu de développement. En tout état de cause, « perdre » le Label Diversité pourrait produire des effets dommageables pour l'entreprise (altération de l'image, moindre dynamique RH, déception des salariés...).

Engager une démarche de renouvellement du Label Diversité revient à actualiser ses pratiques et à inscrire son management et sa gestion des ressources humaines dans une dynamique d'amélioration continue.

L'articulation des outils de la diversité (plans, charte, labels, norme)

« Les outils opérationnels soutenus par l'Etat en faveur de la diversité sont constitués par la Charte de la Diversité, des plans d'actions (territoriaux, sectoriels, par publics...) ainsi que les Labels Egalité et Diversité :

- le Label Diversité, label intégré couvrant tous les champs des 18 critères de discriminations ;
- le Label Egalité visant à permettre l'égalité homme-femme en mettant fin au « plafond de verre », en termes de recrutement, d'avancement, de salaire et de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Ces outils ont pour principe commun de constituer un processus d'engagement par paliers vers un dispositif diversité : du moins contraignant au plus contraignant, ou du plus conventionnel (la Charte de la Diversité) au plus intégré (le Label Diversité et le Label Egalité).

Par ailleurs, une norme diversité a été mise au point en même temps que le Label Diversité et publiée au Journal Officiel en septembre 2008. Elle constitue un texte de référence dont l'employeur pourra s'inspirer, s'il veut mettre en place, en dehors de tout processus d'engagement et de reconnaissance extérieure, une politique de promotion de la diversité.

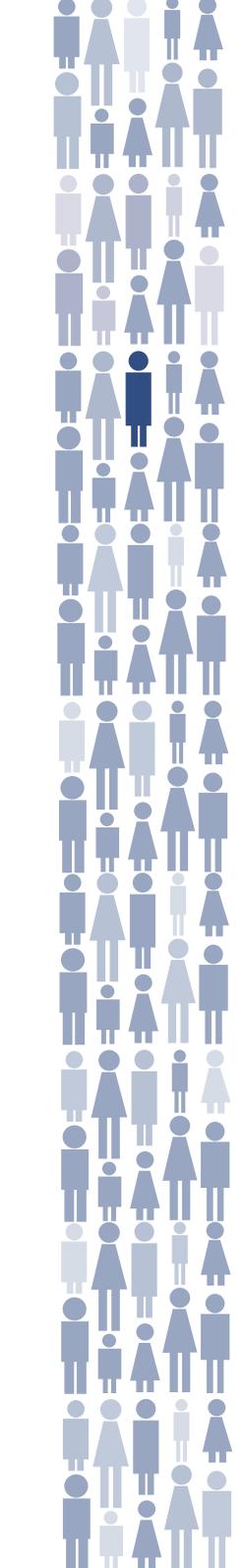
L'Etat soutient également des actions collectives en faveur de la diversité à destination de populations, de secteurs d'activités ou de territoires prioritaires tels que des plans territoriaux de lutte contre les discriminations.

Ceci intègre notamment les Plans d'Accompagnement Pour l'Egalité de Traitement développés par FACE dans plusieurs régions et l'action de l'AFMD auprès des professionnels concernés.

Il appartient à chaque entreprise de choisir, d'ordonnancer et d'articuler la ou les démarches les mieux adaptées.»

Michel Aubouin,

Director of the Reception, Integration and Citizenship
at the Ministry of Immigration, Integration,
National Identity and Solidary Development



PARTIE 2 RÉPONDRE AU CAHIER DES CHARGES POUR OBTENIR LE LABEL DIVERSITÉ

L'obtention du Label Diversité est soumise au respect d'un cahier des charges de labellisation publié par l'AFNOR Certification. Trois versions de ce cahier des charges²⁵ existent selon qu'elles soient destinées :

- aux organismes de plus de 50 salariés ;
- aux organismes de moins de 50 salariés (TPE-PME) ;
- aux organismes de la fonction publique.

²⁵ Versions téléchargeables à l'adresse suivante : <http://www.afnor.org/certification/lbh004>

Les cahiers des charges du Label Diversité se structurent tous en 5 domaines :

Domaine 1 : l'état des lieux de la diversité

Domaine 2 : la définition et la mise en œuvre de la politique diversité

Domaine 3 : la communication interne, l'information, la sensibilisation et la formation

Domaine 4 : la prise en compte de la diversité dans les activités

Domaine 5 : l'évaluation et les axes d'amélioration de la démarche diversité

Afin d'en faciliter la lecture, cette seconde partie du guide se décompose en cinq chapitres correspondant aux cinq domaines des cahiers des charges.

Un chapitre préalable présente les formalités utiles à la préparation du processus de labellisation. Cette première phase apporte des éléments de réponse à la formalisation et à la structuration de la démarche d'obtention du Label Diversité.

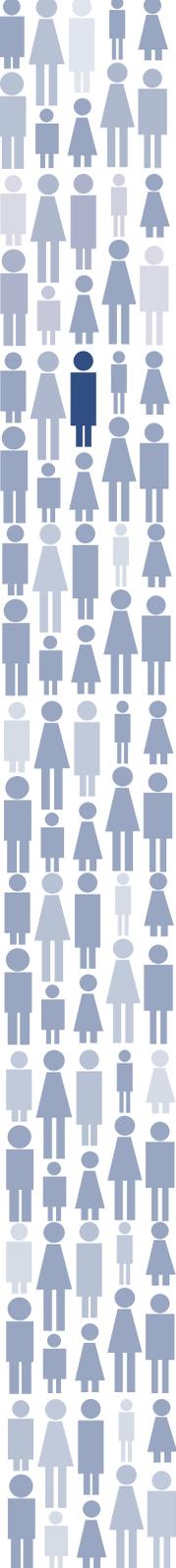
Le chapitre 1 s'intéresse au diagnostic diversité. Au cours de cette étape, l'entreprise doit faire le point sur ses pratiques et définir des axes d'action pour orienter sa politique diversité.

Le chapitre 2 concerne la (re)définition et la mise en œuvre de la politique diversité. Lors de cette phase, l'entreprise élabore et formalise sa politique diversité en partant de l'existant et en y apportant de nouvelles mesures structurantes et d'ajustement, sur la base de l'analyse des résultats du diagnostic.

Le chapitre 3 correspond à la promotion de la politique diversité et à la sensibilisation des salariés de l'entreprise au principe de non-discrimination. Pour répondre au domaine 3, l'entreprise doit communiquer sa politique diversité en interne, informer, sensibiliser et former son personnel et les personnes concernées par sa définition et sa mise en application.

Le chapitre 4 indique comment prendre en compte la diversité dans les activités de l'entreprise. Au cours de cette étape, l'entreprise doit se prémunir d'éventuelles pratiques discriminatoires en améliorant ses pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, accueil et intégration, gestion de carrière, formation), en valorisant sa politique diversité dans sa communication externe et en développant ses relations avec ses parties prenantes (clients, partenaires territoriaux, fournisseurs).

Enfin **le chapitre 5** traite de l'évaluation et de l'amélioration de la politique diversité de l'entreprise. En réponse aux exigences du domaine 5, l'entreprise doit enregistrer, mesurer, analyser et évaluer sa politique diversité, mettre en place et suivre des actions d'amélioration et réaliser un bilan annuel.



CHAPITRE PRÉALABLE

LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

Afin de faciliter son engagement en faveur du principe de non-discrimination, l'entreprise peut prévoir une phase de préparation préalable visant à formaliser et à structurer sa démarche d'obtention du Label Diversité ainsi qu'à sensibiliser les lignes hiérarchiques concernées.

Le processus emprunté par l'entreprise en réponse au cahier des charges de labellisation s'inscrit dans une logique de gestion de projet. Ainsi, la constitution d'un comité de pilotage, la réalisation d'audits, la définition d'objectifs, l'élaboration de plans d'actions ou l'évaluation de dispositifs peuvent s'apparenter aux activités propres à la conduite d'un projet (cf. Exemple planification démarche grande entreprise : ANNEXE 1 p.211).

QUE FAIRE ?

La préparation de la démarche peut être conduite en trois étapes : (1) la nomination d'un(e) référent(e) diversité et la constitution d'un comité de pilotage diversité, (2) la définition du périmètre de labellisation, (3) la sensibilisation des instances représentatives et des relais hiérarchiques à la démarche.

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : la nomination d'une personne en charge de la démarche et la mise en place d'un comité de pilotage diversité.

La nomination du (de la) référent(e) pilote de la démarche est un point abordé dans le domaine 2 du cahier des charges de labellisation. La composition du comité de pilotage, dont la constitution est préconisée pour les entreprises de plus de 600 salariés, dépend notamment de la taille et de la structuration de l'entreprise.

Outre la personne pilote du processus visant la labellisation et un représentant de la direction générale, il intègre généralement les services ou personnes en charge des ressources humaines et de la communication interne et externe, en lien avec les entités spécifiques (diversité, RSE...).

Afin de piloter de manière cohérente l'ensemble de la démarche, il est préférable de procéder à la distribution des responsabilités et à la mise en place d'une instance dédiée, dès la phase de préparation du diagnostic²⁶.



LES ACTEURS DE LA DIVERSITÉ

La direction générale, le référent diversité, les partenaires sociaux, les salariés, la personne ou le service en charge des RH, de la communication...

L'implication des acteurs concernés par la politique diversité est nécessaire tout au long du processus visant l'obtention du Label.

Afin qu'il soit perçu et mis en œuvre en interne comme en externe, l'engagement de l'entreprise en matière de prévention et de lutte contre les discriminations doit être accepté et porté par la direction.



Le rôle et le poids des syndicats sont souvent déterminants tant pour susciter l'adhésion des salariés que pour favoriser l'obtention du Label Diversité. Il faut notamment rappeler que les partenaires sociaux sont membres de la commission nationale de labellisation.

L'entreprise doit également nommer une personne en charge des missions diversité (à temps plein ou partiel selon la taille de l'entreprise). Ce référent pilote la mise en œuvre et le suivi de la politique diversité (tout au long du processus de labellisation et après l'obtention du Label Diversité pour garantir son maintien). Dans une logique d'amélioration continue, il est important que les acteurs clés participent au cadrage de leurs propres missions.

Les **principales missions du (de la) référent(e) diversité** sont :

- le pilotage de la politique diversité ;
- la coordination et la mise en place des plans d'actions ;
- le lancement de nouveaux projets ;
- les opérations de suivi et de reporting ;
- la mise en œuvre des actions de sensibilisation et de formation en interne ;
- la réponse aux exigences du cahier des charges de labellisation pour l'obtention et le renouvellement du Label Diversité.

Outre des qualités relationnelles et des compétences organisationnelles avérées, la fonction de pilote de la politique diversité nécessite une bonne connaissance des problématiques et des principes relatifs à l'émergence et au traitement des discriminations au travail. Idéalement, cette personne doit également connaître l'entreprise (histoire, culture, valeurs, activités) et ses parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, ministères, associations...).

Il (elle) est rattaché(e) usuellement à la DRH ou directement au dirigeant de l'entreprise. La direction de l'entreprise est ainsi régulièrement informée de la mise en application de la politique diversité et des éventuelles mesures d'amélioration à apporter (tableau de bord).

La (re)définition et la mise en œuvre de la politique diversité sont réalisées en concertation avec la personne ou le service en charge des **ressources humaines**. Le référent diversité doit en effet s'assurer de l'application des plans d'actions et de l'apport des mesures d'ajustement identifiées à l'issue de l'état des lieux des pratiques RH et des dispositifs existants.

L'implication de la personne ou du service en charge de la **communication** facilite le déploiement et la mise en œuvre concrète de la politique diversité en interne comme en externe.

Le cas échéant, les personnes ou les entités en charge de la **RSE**, des **normes de qualité**... peuvent apporter leur soutien, notamment dans le cadre de la définition de la politique diversité ainsi que pour

26. Se reporter au « Chapitre 2 : Domaine 2 : (Re) définir et mettre en œuvre la politique diversité » ← 2. La mise en œuvre de la politique diversité ← Etape 1 et 4.

l'analyse des réponses à apporter aux exigences du cahier des charges de labellisation.

Enfin, l'adhésion des salariés à la politique de non-discrimination de l'entreprise nécessite leur implication, tant dans le diagnostic de la politique diversité (panels de salariés), que dans son application concrète (participation aux actions de tutorat, parrainage, sensibilisation aux métiers, accompagnement...).



Les bénéfices d'une implication du personnel de l'entreprise dans la mise en œuvre d'actions concrètes sont multiples. L'implication des salariés renforce leur prise de conscience de la nécessité d'être vigilants, en veillant à prévenir les préjugés, les éventuels comportements ou pratiques discriminatoires. Elle peut renforcer la fierté d'appartenance à une entreprise qui traduit concrètement sa responsabilité sociale.

L'investissement de l'ensemble des acteurs concernés par la politique diversité constitue un levier significatif pour la prévention des discriminations et l'application de l'égalité de traitement dans l'entreprise.

ETAPE 2 : la définition du périmètre de labellisation

Le périmètre de labellisation comprend les établissements et les domaines d'activité de l'entreprise qui obtiendront le Label Diversité, sous réserve d'acceptation par l'AFNOR Certification de l'avis émis par la commission de labellisation. C'est donc principalement sur ce périmètre que va porter le diagnostic de la politique diversité de l'entreprise. En réponse à une volonté stratégique et pour des questions de cohérence du périmètre, l'identification des sites candidats au Label Diversité dépend le plus souvent de l'état d'avancement des pratiques de l'entreprise en matière de prévention et de lutte contre les discriminations sur chacun des sites.



Dans un premier temps, l'entreprise peut définir un périmètre restreint²⁷, en particulier si sa taille est im-

portante (multiplicité des branches, établissements...). Les choix opérés par l'entreprise dans l'identification du

périmètre peuvent être révélateurs du positionnement de la direction et de sa volonté d'engagement en matière de non-discrimination, en interne comme en externe.

Par exemple, le choix d'un périmètre restreint qui ne s'intéresserait pas à l'activité principale de l'entreprise et/ou ne concernerait pas la majorité de ses effectifs pourrait induire la volonté de la direction de se soustraire à d'éventuelles insuffisances en matière de prévention des discriminations.

Pour garantir un cadre cohérent, ce périmètre devra intégrer l'ensemble des métiers et des niveaux hiérarchiques de l'entreprise ou de la branche d'activité concernée. Par la suite, l'AFNOR Certification veillera à ce que le périmètre soit étendu aux activités principales de l'entreprise et à l'ensemble de ses établissements (amélioration continue).

Le périmètre candidat à l'obtention du Label Diversité peut être défini en concertation avec l'AFNOR Certification et les partenaires qui accompagnent l'entreprise dans la démarche de labellisation. Il doit être, dès l'origine, suffisamment significatif.

ETAPE 3 : la sensibilisation des instances représentatives et des relais hiérarchiques à la démarche

Organiser des réunions de présentation auprès des partenaires sociaux

La mise en place de temps d'échanges à l'attention des organisations syndicales et des représentants du personnel permettront de :

- faire connaître la démarche globale à emprunter pour l'obtention du Label Diversité ;
- indiquer chaque étape nécessitant l'implication des représentants du personnel et des organisations syndicales ;
- présenter un calendrier prévisionnel de la démarche de labellisation ;
- engager un processus de coopération avec les instances représentatives du personnel (avant de les associer notamment au diagnostic).

27. Sous réserve de validation par la commission nationale de labellisation.

À cette occasion, la personne pilote du projet de labellisation peut consacrer un temps à la présentation des objectifs et des modalités de mise en œuvre du diagnostic, première étape de la démarche.

Sensibiliser au principe de non-discrimination

Pour faciliter la conduite du diagnostic en interne, l'entreprise peut engager une première vague de sensibilisation auprès des personnes concernées par l'application de la politique diversité (directeurs des sites appartenant au périmètre de labellisation, comités de direction, partenaires sociaux, service RH, managers...).



Au cours de cette phase, il est indispensable de s'assurer de la **formation** du (de la) référent(e) diversité ainsi que de la (des) salarié(s) en charge des ressources humaines, afin d'appréhender pleinement la démarche²⁹.

28. Se reporter au « Chapitre 3 - Domaine 3 : Communiquer en interne, informer, sensibiliser et former ».

29. Se reporter au « Chapitre 2 : Domaine 2 : Re(d)éfinir et mettre en œuvre la politique diversité » ← 2. La mise en œuvre de la politique diversité ← Etape 4.



EN BREF

LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

Les facteurs clés de succès :

- 1) Nommer une personne en charge de la démarche
- 2) Mettre en place un comité de pilotage diversité si nécessaire
- 3) Définir un périmètre de labellisation
- 4) Organiser des réunions de présentation de la démarche auprès des partenaires sociaux
- 5) Sensibiliser les personnes concernées par l'application de la politique diversité au principe de non-discrimination

CHAPITRE 1

DOMAINE 1:

MENER UN ÉTAT DES LIEUX DE LA DIVERSITÉ



ZOOM SUR LES EXIGENCES DU DOMAINE 1

- 1.1) État des dispositifs existants
- 1.2) Diagnostic effectué sur l'ensemble des critères de discrimination répertoriés
- 1.3) Analyse des risques de discrimination

Source: Cahiers des charges de Labellisation (applicables aux entreprises et organismes de moins de 50 salariés et plus de 50 salariés), AFNOR Certification, p. 9 et p.10

L'état des lieux de la diversité permet à l'entreprise de réaliser le diagnostic de ses dispositifs et de détecter les risques de discrimination portant sur l'ensemble des critères édictés par la loi. Cette première étape est l'occasion pour l'entreprise de faire le point sur ses pratiques et de définir des axes d'amélioration afin d'adapter sa politique diversité (orientations, actions...).

Si le diagnostic peut être conduit par le pilote (ou comité de pilotage diversité), il est cependant préférable, pour des questions d'impartialité et de confidentialité, qu'il soit réalisé par une personne ou un organisme tiers garant de la méthodologie empruntée et de la mise en œuvre du diagnostic.

(1) L'état des lieux des pratiques RH et des dispositifs et (2) la communication des résultats du diagnostic sont les deux principales phases à réaliser pour répondre au domaine 1 du cahier des charges de labellisation (cf. Questions à se poser : ANNEXE 1 p. 212).

L'ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES RH ET DES DISPOSITIFS

QUE FAIRE ?

Quatre étapes peuvent être suivies par l'entreprise pour mener le diagnostic diversité : **(1) l'état des lieux des pratiques RH, (2) la cartographie de l'existant, (3) les « diagnostics sites » et (4) les panels de salariés.**

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : l'état des lieux des pratiques RH

Le diagnostic diversité repose sur un examen des pratiques de ressources humaines, à travers l'analyse des processus de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières, rémunération...). Il s'agit de s'assurer que les pratiques de l'entreprise garantissent une égalité de traitement de ses candidats et de ses collaborateurs.

Favoriser l'égalité de traitement



L'égalité de traitement consiste à remettre en cause les systèmes et pratiques d'une organisation susceptibles de générer des inégalités.

En effet, de manière consciente ou non, certaines pratiques managériales ou de GRH peuvent être discriminantes. La GPEC³⁰, fondée sur des processus objectifs, garantit, en principe, l'égalité de traitement. Cependant, les modalités de définition des compétences, notamment comportementales, peuvent parfois générer des pratiques discriminatoires.

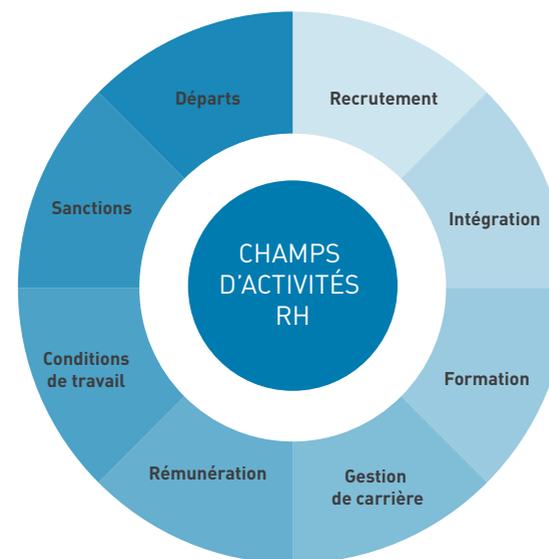
D'autres initiatives, comme l'application du principe d'égalité des chances, qui consiste à appréhender la diversité par le traitement de « groupes cibles minoritaires », peuvent également conduire à

stigmatiser ces populations à travers la mise en œuvre de quelques actions éparses et « médiatiques ».

A contrario, les politiques de lutte contre les discriminations et d'application du principe d'égalité de traitement au sein de l'entreprise, sont censées favoriser « naturellement » la diversité des effectifs.

Afin d'appliquer l'égalité de traitement, le diagnostic doit porter sur les champs d'activité RH susceptibles d'être impactés par les principaux risques de discrimination. Il concerne a minima les 18 critères de discrimination sanctionnés par la loi.

PRINCIPAUX CHAMPS D'ACTIVITÉ RH POTENTIELLEMENT CONCERNÉS PAR LES DISCRIMINATIONS



Susciter l'adhésion des collaborateurs

L'adhésion des collaborateurs à la promotion de la diversité et aux mesures de « rattrapage » visant à réduire les écarts constatés ne peut être effective que si chacun est assuré qu'il dispose des mêmes conditions de travail, des **mêmes opportunités de recrutement, d'intégration, d'évolution, de formation et de rémunération**

30. GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

au sein de l'entreprise, à **situation et compétences égales**. En ce sens, évaluer la réalité de l'égalité de traitement est aussi un outil de mobilisation autour de la politique diversité de l'entreprise.

Réaliser un diagnostic partagé entreprises, partenaires sociaux)



Un **diagnostic partagé** des processus RH et des pratiques de management peut être mené avec les organisations syndicales. Pour se prémunir d'éventuels a priori, il est préférable de réaliser un **diagnostic croisé** : un diagnostic global portant sur l'ensemble des candidats et des salariés de l'entreprise et des diagnostics ciblés s'intéressant à certains critères de discrimination en particulier.



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

BNP PARIBAS : Le diagnostic diversité

« Chez BNP Paribas, la démarche de labellisation a été menée au niveau de l'équipe Diversité Groupe et a mobilisé la Direction Générale, les Fonctions Centrales, des pôles à Paris et en Province, des filiales ainsi que des partenaires sociaux, sans oublier des partenaires extérieurs.

Ce sont plus de cent personnes qui ont été interviewées lors de chaque audit. Nos RH et correspondants Diversité dans les métiers ont été nos relais tout au long de la période d'audit.

L'implication et la disponibilité des personnes rencontrées ainsi qu'un audit en amont mené par notre équipe ont constitué des clés de réussite.

Pour BNP Paribas, l'obtention du label Diversité en 2009 et son maintien en 2010 (première banque à avoir obtenu le label), s'inscrivent tout naturellement dans l'enga-



gement global du Groupe en faveur de la Diversité : la reconnaissance des actions accomplies depuis la signature de la charte et un levier pour aller plus loin. »

Elisabeth KARAKO

Responsable Diversité - BNP PARIBAS

Un outil indispensable : la grille de diagnostic

Le comité de pilotage ou le(a) référent(e) diversité peut administrer une grille de diagnostic auprès du (des) collaborateur(s) en charge des domaines RH audités. Cette grille permet de recenser et d'évaluer les processus et/ou les actions conduites en interne. Pour réaliser la grille de diagnostic, l'entreprise peut s'inspirer, par exemple, du « Cadre pour agir et rendre compte » de la HALDE (cf. Cadre pour agir : ANNEXE 2 p. 213).

Pour l'ensemble des champs d'application du diagnostic, les documents relatifs aux dispositifs RH seront analysés en fonction des critères identifiés dans la grille (fiches de postes, offres d'emplois, règlement intérieur, grilles d'entretiens d'évaluation, bilans sociaux, outils de communication...).

Quelques mesures complémentaires

Afin de garantir la pertinence des données recueillies, certains domaines peuvent faire l'objet d'entretiens complémentaires (pour déceler par exemple d'éventuels phénomènes de « plafond de verre »).

L'entreprise peut également mener des diagnostics quantitatifs et qualitatifs, des enquêtes auprès des salariés ou encore des tests de discrimination³¹. Ces mesures peuvent être utilisées, d'une part, pour réaliser le diagnostic diversité et d'autre part pour évaluer la politique diversité de l'entreprise.

La méthode du **testing**³², lorsqu'elle est utilisée avec précaution, peut également permettre de déceler des situations de discrimination éventuelles.

31. Se reporter au « Chapitre 5 - Domaine 5 : Evaluer et améliorer sa politique diversité ».

32. **Testing** : moyen d'investigation et forme d'expérimentation en situation réelle consistant à comparer le comportement d'un tiers (en l'occurrence d'un recruteur) envers des candidats ayant le même profil en termes de caractéristiques pertinentes (formation, compétences, expérience...) à l'exception de celle(s) qui pourrait(ait) potentiellement donner lieu à discrimination(s).



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

OMENDO : Le diagnostic diversité et la sensibilisation des salariés

« Depuis 1999, j'accueille dans l'entreprise des jeunes diplômés des quartiers, en formation de contournement de la discrimination raciale avec l'ODTI (PROFIL). C'était le premier stade de sensibilisation des collaborateurs à la diversité, en parallèle à l'affichage de thématiques sur la diversité (travaux CJD).

En décembre 2004, suite à la signature de la charte de la Diversité, tous les collaborateurs ont participé à un diagnostic éthique de leur activité. Après une sensibilisation à la loi, ils ont analysé leurs activités, les phases de décision et se sont interrogés en groupe sur leurs critères de choix et le caractère licite ou illicite de ces critères.

C'est un travail par et pour les collaborateurs qui induit de meilleures relations dans l'entreprise : « Je me sens plus à même d'être ouverte sur l'autre puisque la direction l'est, je me sens plus rassurée sur mon propre sort » ont été les moments forts de la synthèse finale. Des salariés ouverts et rassurés, c'est de la performance à venir. »

Jean-Luc GAIDON

Ancien Directeur Général
OMENDO (NEF OSMOSE FORMATION & DFM)

Délégué National Diversité
Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

ETAPE 2 : la cartographie de l'existant

Il s'agit de qualifier et de mesurer l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité en dressant une cartographie recensant et analysant les actions menées ainsi que leurs résultats.

L'auditeur(trice) s'attachera à identifier les principes fondateurs et les éléments structurants de la politique diversité de l'entreprise. Afin d'appréhender l'ensemble des initiatives conduites en interne, l'instance en charge de la diversité peut prévoir une réunion ou recueillir des informations directement auprès des chargés de mission et des correspondants diversité répartis au sein des différents établissements candidats au Label Diversité.

Plusieurs méthodes peuvent être mises en œuvre et conjuguées pour réaliser un état des lieux de la politique diversité de l'entreprise :

- la prise en compte d'éventuels tableaux de bord de la politique diversité ;
- l'étude des informations collectées auprès des collaborateurs en charge des ressources humaines et de la diversité ;
- l'analyse des données recueillies dans le cadre du suivi du personnel (tableaux de bord, indicateurs...);
- le recensement des éventuelles réclamations produites en dénonciation d'une pratique discriminatoire supposée ou avérée ;
- l'analyse des conclusions des audits internes éventuellement menés.

L'entreprise peut, par exemple, réaliser une « matrice » pour établir la cartographie des dispositifs existants (cf. Exemple de matrice : ANNEXE 3 p.218).

ETAPE 3 : les « diagnostics sites »

Les « diagnostics sites » consistent à vérifier que les processus RH élaborés par le siège social sont correctement mis en œuvre au sein des différents établissements/sites/entités de l'entreprise et que la politique diversité est déployée sur l'ensemble du territoire.

Ces diagnostics permettront notamment à l'entreprise « d'ajuster » le périmètre de labellisation en identifiant les délégations territoriales qui ont mené une réflexion et/ou qui produisent des initiatives concrètes en faveur du principe de non-discrimination.

 Les pratiques les plus conduites au niveau local ne sont pas toujours visibles exemplaires ne sont pas nécessairement celles mêmes si elles obtiennent parfois des résultats significatifs impulsées par le siège social de l'entreprise. Les initiatives

Les résultats du Baromètre FACE (schéma) illustrent ce phénomène en mettant en exergue l'importance de l'engagement local des établissements de grands groupes³³.

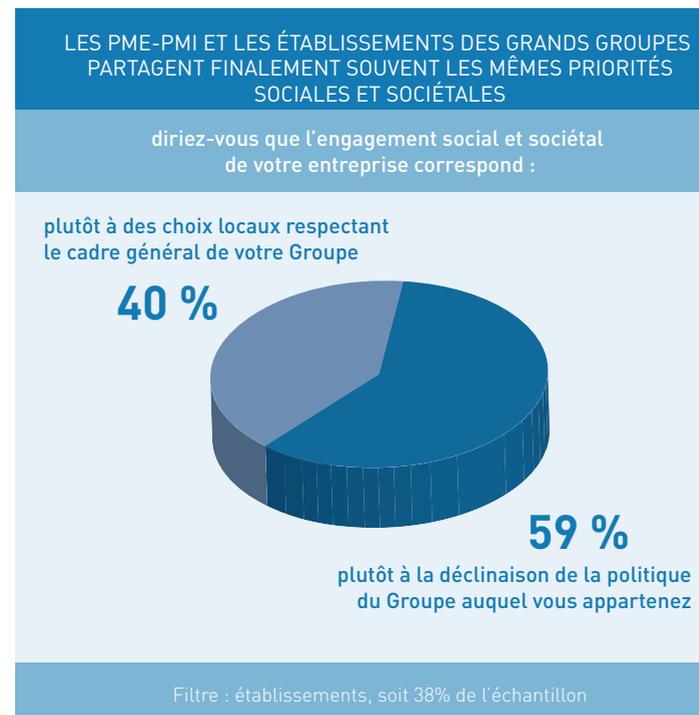
Des entretiens peuvent être menés auprès des correspondants diversité et d'un échantillon de salariés au sein des différents sites soumis aux audits. En plus des interviews de panels de salariés, certains territoires significatifs (taille importante, mesures d'ajustement nombreuses...) peuvent faire l'objet de diagnostics approfondis (état des lieux des pratiques RH, recensement des actions diversité, interviews des salariés...).

ETAPE 4 : les panels de salariés

Les panels de salariés permettent d'appréhender la manière dont les salariés perçoivent l'application de l'égalité de traitement et de la diversité au sein de l'entreprise.

 Pour garantir une meilleure évaluation de l'ensemble des points de vue, il est recommandé que les **panels sociaux** soient d'une part, associés à la composition des panels de salariés et d'autre part intégrés à ces groupes afin

MÊME DANS LES GRANDES ENTREPRISES L'ENGAGEMENT «LOCAL» EST TRÈS IMPORTANT



d'être également interrogés. Il est préférable pour l'entreprise d'**externaliser la conduite des entretiens** auprès des salariés afin de se prémunir d'éventuels

biais déontologiques (composition des panels, confidentialité des requêtes, anonymat des personnes interrogées...).



LES PANELS DE SALARIÉS

Un panel de salariés est un groupe de salariés représentatifs de l'ensemble des salariés d'une entreprise qui se prêtent à une enquête d'opinion.

L'ensemble des branches, des métiers et des niveaux hiérarchiques de l'entreprise

33. Question posée aux dirigeants de grandes entreprises exclusivement (38% des interrogés).

↘ doit être pris en compte dans la composition des panels de salariés. Afin de témoigner d'éventuelles pratiques discriminatoires, il est préconisé à l'entreprise de diversifier ces panels en veillant à ce que les salariés interrogés :

- exercent leurs fonctions dans l'ensemble des établissements appartenant au périmètre de labellisation ;
- appartiennent notamment aux populations potentiellement discriminées en termes d'âge, de sexe, de situation de handicap, d'appartenance syndicale, etc.
- intègrent les partenaires sociaux.

Les questions soumises aux panels de salariés concernent principalement :

- leur connaissance de la politique diversité de l'entreprise ;
- leur perception des pratiques de leur entreprise ;
- la détection d'éventuels actes discriminatoires ;
- leur parcours d'intégration et de développement de carrière, etc.

LA COMMUNICATION DES RÉSULTATS DES DIAGNOSTICS

QUE FAIRE ?

A l'issue du diagnostic et par souci de transparence, l'entreprise doit informer les représentants du personnel et les organisations syndicales des résultats de l'état des lieux. Ces derniers prendront ainsi toute la mesure de la nécessité de leur mobilisation en matière de prévention et de lutte contre les discriminations.

COMMENT FAIRE ?

Pour communiquer les résultats du diagnostic aux représentants du personnel et aux organisations syndicales, l'entreprise peut prévoir la remise d'un rapport commenté et/ou l'organisation de réunions de restitution incluant des temps d'échange pour favoriser la bonne compréhension de la démarche.



EN BREF

MENER UN ÉTAT DES LIEUX
DE LA DIVERSITÉ

Les facteurs clés de succès du domaine 1 :

- 1) Susciter l'adhésion des collaborateurs
- 2) Impliquer systématiquement les représentants du personnel et les organisations syndicales
- 3) Mener un diagnostic partagé (entreprise/organisations syndicales)
- 4) Réaliser une grille de diagnostic
- 5) Réaliser des diagnostics au sein des établissements audités
- 6) Effectuer un état des lieux des pratiques et processus RH
- 7) Identifier les « actions diversité » produites
- 8) Mener des entretiens approfondis auprès des personnes concernées par la politique diversité
- 9) Interroger des panels représentatifs de salariés
- 10) Recenser les réclamations passées et présentes
- 11) Etudier les conclusions des audits internes
- 12) Communiquer les résultats du diagnostic aux représentants du personnel et aux organisations syndicales

CHAPITRE 2

DOMAINE 2:

(RE)DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE
UNE POLITIQUE DIVERSITÉ



ZOOM

SUR LES EXIGENCES DU DOMAINE 1

- 2.1) Formalisation de l'engagement de la direction
- 2.2) Définition d'une politique diversité
- 2.3) Responsabilités, autorités et instances dédiées
- 2.4) Implication des partenaires sociaux, à défaut des salariés
- 2.5) Elaboration et promotion des plans d'actions
- 2.6) Mise à disposition des ressources nécessaires
- 2.7) Mise en œuvre et suivi des plans d'actions par la direction

Source: Cahiers des charges de Labellisation (applicables aux entreprises et organismes de moins de 50 salariés et plus de 50 salariés), AFNOR Certification, p.10, 11 et 12

La (re)définition et la mise en œuvre d'une **politique diversité** fait référence au domaine 2 du cahier des charges de labellisation.

Grâce aux conclusions établies à l'issue du diagnostic, l'entreprise dispose de données clés pour adapter sa politique diversité. L'analyse de ces résultats lui permet de **(re)construire et de formaliser** sa politique diversité en partant de l'existant et en apportant de nouvelles mesures structurantes et d'ajustement, dans une dynamique d'amélioration continue (cf. Questions à se poser : ANNEXE 1 p. 220).

Pour adapter sa politique diversité, l'entreprise peut suivre deux phases : **(1) la formalisation et la valorisation de son engagement dans une politique diversité et (2) la mise en œuvre de sa politique diversité.**

L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE DANS UNE POLITIQUE DIVERSITÉ

QUE FAIRE ?

Avant de procéder à la mise en œuvre de sa politique diversité, l'entreprise doit affirmer son engagement et en définir les éléments structurants.

L'entreprise peut s'engager dans une politique diversité en deux étapes : (1) la formalisation de l'engagement de la direction et (2) la définition d'une politique diversité.

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : La formalisation de l'engagement de la direction



L'engagement des dirigeants est indispensable pour une mise en œuvre efficace de la politique diversité de l'entreprise. Il garantit la prise en compte des dispositions législatives et conventionnelles respectant le prin-

cipe de non-discrimination. La valorisation de l'engagement de la direction permet notamment de prévenir d'éventuelles résistances internes et de sensibiliser l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Utiliser des outils pour formaliser et valoriser l'engagement de la direction de l'entreprise en matière de non-discrimination

L'entreprise peut formaliser et valoriser l'engagement de la direction par la diffusion d'une plaquette, une note interne, d'un verbatim ou d'un film court :

- comportant une définition de l'engagement de l'entreprise en matière de non-discrimination ainsi qu'une description des objectifs et des plans d'actions associés ;
- suscitant l'adhésion de tous les salariés ;
- désignant une personne en charge de la politique diversité ;
- communiquant l'engagement de l'entreprise dans une démarche d'obtention du Label Diversité.

L'engagement de la direction peut également faire l'objet :

- d'un alinéa dans les règlements internes (cf. Intégration d'un article dans le règlement intérieur : ANNEXE 2 p.221) ;
- d'un paragraphe dans le livret d'accueil ;
- d'une mention dans tous les documents de référence de l'entreprise.

Relayer l'engagement de la direction dans les comités et réunions

Afin de faciliter le déploiement de la politique diversité, l'engagement de la direction peut être relayé dans les instances de gouvernance (comités exécutifs, comités de direction, réunions organisées avec l'encadrement supérieur...).

Signer la Charte de la Diversité et développer les accords visant à prévenir et à lutter contre les discriminations

La signature de la Charte de la Diversité contribue à la valorisation de l'engagement de l'entreprise ainsi qu'à la mobilisation de ses salariés. D'autres chartes (éthique, égalité, territoriale) peuvent être signées. Il est également possible de conclure des accords spécifiques³⁴. Les références à la politique diversité dans la stra-

34. Engagements et accords généraux (RSE, Dialogue social, GPEC ...) et spécifiques (Egalité, Prévention des discriminations, Egalité professionnelle H/F, Handicap, Droit syndical, Gestion des âges...).

tégie de l'entreprise participent à l'affirmation et à la formalisation de l'engagement de la direction.

ETAPE 2 : la formalisation de l'engagement de la direction

Si l'entreprise doit adapter sa politique diversité en réponse aux résultats du diagnostic, il est également nécessaire de veiller à ce qu'elle respecte une cohérence globale. La politique diversité considère ainsi la diversité dans son ensemble, tout en produisant le cas échéant des actions spécifiques et adaptées à chaque bénéficiaire.

Prendre le temps de la réflexion

La démarche de labellisation et son renouvellement s'inscrivent dans la durée, dans une dynamique d'amélioration continue.

L'appréhension des questions sociales et sociétales, et en particulier des politiques de prévention et de lutte contre les discriminations, est complexe. Elle interroge la neutralité des personnes impliquées dans la définition et la mise en œuvre de la politique diversité, qui en sont à la fois les auteurs, les promoteurs, les acteurs et les bénéficiaires. Les thématiques abordées interrogent la culture de l'entreprise et renvoient parfois aux convictions idéologiques ou aux expériences personnelles. Il faut ainsi trouver la juste mesure entre une prise en compte « objectivée » des critères de discriminations et la formulation d'une réponse adaptée à chaque situation et à chaque collaborateur. En conséquence, envisager de traiter la question des discriminations nécessite d'opérer un travail de fond rigoureux, s'inscrivant nécessairement dans le temps.

Conduire une veille spécifique

Il est important que la direction de l'entreprise et la personne en charge du pilotage de la politique diversité (et le comité de pilotage diversité, le cas échéant) mènent une réflexion approfondie sur la base d'une veille spécifique.

A ce titre, une veille ciblée peut être opérée en se référant à certaines rubriques des publications juridiques, sociales et RH (actualité juridique, revues professionnelles). Des informations spécialisées peuvent également être recueillies (rapports, enquêtes, newsletters, presse spécialisée), par exemple auprès de la HALDE et de l'ACSE³⁵. Une veille peut en outre être conduite auprès des acteurs de la recherche (revues académiques, actes de colloque).

La production de connaissances et le développement d'une expertise auprès des acteurs engagés (témoignage d'expérience, partage de pratiques) permettent à l'entreprise de légitimer, de structurer et d'outiller sa démarche. Il semble ainsi intéressant que le (la) référent(e) diversité soit membre de groupes professionnels (AFMD, ANDRH, FACE, IMS, ORSE...).

Associer l'entité en charge des ressources humaines et les partenaires sociaux

Pour favoriser l'application de la politique diversité à l'ensemble des processus RH, le pilote diversité peut impliquer les collaborateurs ou services en charge de la gestion des ressources humaines dans l'élaboration de la politique diversité. Cette initiative concertée facilitera la définition, la mise en œuvre et le suivi des objectifs diversité ainsi que l'apport de mesures correctives. D'autres managers particulièrement concernés par la mise en œuvre de la politique peuvent également être impliqués dans la réflexion. Il est fortement recommandé d'associer les partenaires sociaux au groupe de travail.

Favoriser la prise de conscience des salariés quant à leur contribution au déploiement de la politique diversité

Afin de s'assurer que les salariés prennent la mesure de l'importance de leur rôle et de leur contribution à la mise en œuvre de la politique diversité, leur sensibilisation peut se traduire par la définition d'un plan de sensibilisation adapté et d'un plan de communication ciblé, décliné en actions concrètes³⁶.

35. ACSE : Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances

36. Se reporter au Chapitre 3 : « Domaine 3 : Communiquer en interne, informer, sensibiliser » ← « Sensibilisation du personnel ».



L'implication directe des salariés dans des actions opérationnelles (tutorat, présentation métiers...) constitue un levier de compréhension et de mobilisation en faveur du principe de non-discrimination³⁷.

37. Se reporter au « Chapitre 2 - Domaine 2 : (Re) définir et mettre en œuvre une politique diversité »
← La mise en œuvre de la politique diversité ←
Etape 2.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ

QUE FAIRE ?

Pour déployer sa politique diversité de manière effective, l'entreprise peut emprunter cinq étapes : (1) la définition des responsabilités, des autorités et des instances dédiées, (2) l'implication des partenaires sociaux et à défaut de salariés relais, (3) l'élaboration et la promotion des plans d'actions, (4) la mise à disposition des ressources nécessaires, (5) la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions par la direction.

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : la définition des responsabilités, des autorités et des instances dédiées



Si cette exigence est présentée dans le domaine 2 du cahier des charges de labellisation, il est toutefois préconisé à l'entreprise de désigner un(e) référent(e) diversité et/ou une instance dédiée au pilotage de sa politique diversité avant la mise en œuvre du diagnostic diversité³⁸.

38. Se reporter au chapitre préalable : Encadré : Les acteurs

Nommer une personne «pilote» de la politique diversité

Le (la) référent(e) diversité a pour objectif de garantir la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions diversité et des actions de sensibilisation.



Selon la taille de la structure, il est préférable que le(a) référent(e) désigné(e) **ne soit pas le(a) dirigeant(e) de l'entreprise** afin que le dialogue soit facilité.

Constituer une instance interne dédiée à la diversité

Pour relayer la politique diversité dans l'ensemble des établissements de l'entreprise et lorsque la taille de l'entreprise le justifie, une instance interne dédiée (commission égalité et non-discrimination) au déploiement et à la promotion de l'égalité de traitement peut être mise en place.

La création d'une telle instance revêt une grande importance dans la mesure où sa composition a une influence décisive sur la mise en œuvre de la politique diversité et conditionne son déploiement effectif. Ainsi, une attention particulière doit être portée :

- aux conditions d'application territoriales et locales de la politique diversité (nomination de référents « locaux » et/ou par branche) ;
- à la structuration de l'organigramme de l'instance ou du service diversité ;
- à la représentativité et au nombre de référents et de collaborateurs mobilisés dans ce cadre ;
- aux intitulés des « postes diversité », qui illustrent les choix politiques et révèlent le positionnement « idéologique » et managérial de l'entreprise.

Cette instance dédiée sert à la fois de lieu d'information, d'échanges et de contrôle de la mise en œuvre de la politique diversité de l'entreprise. Outre la valorisation de l'engagement concret de l'entreprise en matière de diversité, le pilotage du projet de labellisation permet de coordonner et d'impulser les actions au sein de l'entreprise. Il facilite le dialogue interne et externe en termes de prévention et de lutte contre les discriminations.

Mettre en place une cellule d'écoute et d'alerte

Le cahier des charges du Label Diversité prescrit la mise en place d'une « **cellule d'écoute et de traitement des réclamations** internes ou externes portant sur des discriminations supposées ou avérées ».

Afin de garantir une impartialité, certaines entreprises labellisées ont choisi d'externaliser le traitement des alertes et des réclamations. En plus de garantir la confidentialité des requêtes, l'externalisation de la cellule d'écoute et d'alerte facilite leur traitement tant pour la qualification des demandes que dans la gestion des réclamations, au regard de la posture et des prérogatives requises pour assurer leur écoute (cf. Synthèse d'un atelier d'échange portant sur la cellule d'écoute et d'alerte, ANNEXE 3 p.222).



Certaines entreprises candidates au Label Diversité ont été ajournées, en partie pour des **insuffisances constatées** dans la mise en place et la communication de l'existence de la cellule d'écoute et d'alerte auprès des candidats et des salariés.



TEMOIGNAGE D'ENTREPRISE

LA POSTE : La cellule d'écoute et d'alerte

« Afin de répondre au cahier des charges du Label Diversité, La Poste a mis en place en 2008 une « instance de recours et d'information sur les discriminations », rattachée à la Direction du Projet Diversité et Handicap (DPDH) du Groupe.

Cette instance permet aux postiers s'estimant victimes de discrimination de le signaler par courrier ou par e-mail à une adresse dédiée. Un numéro de téléphone a également été mis à disposition des postiers, mais seules les requêtes écrites sont prises en charge. La DPDH saisit alors la Direction des Ressources Humaines concernée afin



ici apporte une réponse adaptée au postier. Elle s'assure de la conformité des réponses en matière de non-discrimination et dresse un bilan annuel des requêtes.

Ainsi, en 2009, sur environ 200 requêtes reçues, le premier motif de discrimination observé était le handicap ou l'inaptitude (47% des requêtes). La Poste a donc déployé en 2010 des actions d'amélioration dans ce domaine.»

Sylvie SAVIGNAC

Directrice Diversité
et Egalité des chances - LA POSTE

ETAPE 2 : l'implication des partenaires sociaux et, à défaut, des salariés

Impliquer les partenaires sociaux dans la démarche

L'engagement de la direction dans le déploiement d'une politique diversité doit être communiqué, en amont, auprès des représentants du personnel et des organisations syndicales. Ainsi, des réunions peuvent être organisées avec les instances représentatives afin de leur présenter la politique diversité et ses enjeux.

ETAPE 3 : l'élaboration et la promotion des plans d'actions

Pour assurer le déploiement de la politique diversité, des objectifs sont préalablement établis et déclinés dans un plan d'actions. Outre la définition et la mise en œuvre d'actions concrètes, la diffusion de la politique diversité passe également par la promotion de ce plan d'actions, en interne, pour favoriser la sensibilisation et l'implication du personnel.



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

D&O : L'implication des organisations syndicales

« D&O est un groupe de protection sociale paritaire. Ce qui signifie qu'il est géré par les organisations d'employeurs et de salariés en nombre égal. Il est donc naturel que les organisations syndicales (OS) soient associées à ce projet d'entreprise. Une note de cadrage, puis un plan d'actions résultant des préconisations du diagnostic Diversité leur a été remis. Le CHSCT³⁹ a par ailleurs été associé au Groupe Projet Diversité et un accord d'entreprise a été signé. »

Mireille LO

Responsable de la mission
Handicap et Diversité - D&O

Elaborer un plan d'actions diversité

Afin de décliner sa politique diversité et de concevoir des initiatives concrètes en faveur du principe de non-discrimination, l'entreprise doit élaborer un plan d'actions diversité.

Ce plan d'actions peut comporter :

- un positionnement de chaque action dans la politique générale ;
- une description de chaque action ;
- une présentation des objectifs à atteindre pour chaque action ;
- une procédure d'évaluation des actions mises en œuvre ;
- une caractérisation des moyens à mobiliser ;
- un planning prévisionnel.

L'instance diversité peut produire également des « fiches action » pour formaliser la politique diversité de l'entreprise (cf. Fiche ac-

tion : ANNEXE 4 p. 224). Le plan d'actions ne concerne pas seulement les actions internes.



S'agissant du renouvellement de la labellisation, une vigilance particulière doit être apportée quant au déploiement réel des mesures

planifiées sur le terrain. Cela concerne tout particulièrement les organisations implantées sur plusieurs sites.

Favoriser les partenariats avec des organismes spécialisés

Pour garantir l'adaptation et l'efficacité des actions de prévention et de lutte contre les discriminations, il est recommandé de nouer des partenariats avec différents organismes dont la vocation consiste à soutenir les entreprises dans l'ingénierie et le déploiement d'actions concrètes⁴⁰. Il est notamment souhaitable que certaines opérations dans lesquelles l'entreprise va s'impliquer ne soient pas directement mises en œuvre sous son égide (ateliers emploi, journées diversité).

Promouvoir le plan d'actions diversité auprès des salariés

De nombreux supports de communication peuvent être utilisés pour la diffusion de la politique diversité (espace intranet dédié, campagnes d'affichage, lettres internes, plaquettes, films, serious games, quizz...). La multiplication des supports de communication ne suffit cependant pas au déploiement de la politique diversité. L'entreprise doit également s'assurer que son personnel soit informé de cette politique et impliqué dans les actions menées.

Les auditeurs peuvent être en effet amenés à évaluer la connaissance des salariés en interrogeant ces derniers directement sur leur lieu de travail.

Adapter le plan d'actions diversité aux spécificités locales

Si les politiques diversité déployées par les groupes sur un plan régional voire national doivent s'inscrire dans une cohérence globale, leur adaptation aux spécificités et contraintes locales reste essentielle pour une meilleure appréhension des problématiques

39. CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

40. Se reporter au « Chapitre 4 : Domaine 4 : Prendre en compte la diversité dans les domaines impactés par la politique diversité » ← Les relations avec les parties prenantes ← Etape 1.

sociales et sociétales. Multiplier les diagnostics territoriaux, impliquer les collaborateurs, au niveau local, dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des actions permet de répondre à cet objectif.

Adapter le plan d'actions diversité à chaque situation potentiellement discriminatoire



L'entreprise doit veiller à prévenir toutes les formes de discrimination dans le cadre d'initiatives s'inscrivant dans une politique globale, à la fois cohérente et adaptée à chaque situation potentielle-ment discriminatoire.

La prévention des discriminations à l'égard des populations « seniors » peut par exemple participer à la résolution de problématiques liées à l'intégration des jeunes dans l'entreprise, par leur implication dans des actions d'accompagnement, de tutorat et/ou de partage d'expérience. Les organisations de taille importante peuvent ainsi créer un « club de parrains » interne, organisant des rencontres régulières et des conférences et proposant des formations pour accompagner plus sereinement leurs filleuls. Les parrains peuvent participer aux ateliers de travail thématiques proposés par certains organismes réseaux d'entreprises⁴¹.

ETAPE 4 : la mise à disposition des ressources nécessaires

Le cahier des charges de labellisation stipule que des ressources humaines et matérielles doivent être mises à disposition des entreprises pour la mise en œuvre et le suivi de la politique diversité et des plans d'actions qui lui sont associés.

Adapter la structuration de l'entité en charge de la diversité à la taille et aux activités de l'entreprise

L'importance et la structuration de l'entité dédiée aux missions diversité dépendent notamment de la taille de l'entreprise, du périmètre de labellisation identifié et des axes de la politique diversité définis par l'entreprise.

Les conditions d'exercice des missions diversité concernent principalement :

- le nombre de personnes en charge des missions diversité (nombre de titulaires permanents, intermittents et volontaires, postes créés) ;
- le temps consacré aux missions diversité (pourcentage des missions dédiées) ;
- les rattachements hiérarchiques et les niveaux de responsabilité (direction générale, direction des ressources humaines, liens avec la direction de la RSE, en charge de la communication, des audits et/ou des normes qualité) ;
- le déploiement territorial des missions diversité au travers de la nomination de référents (responsables de sites, RH de proximité) ;
- le contenu des missions confiées (lettres de mission, profils de postes, objectifs, critères d'évaluation) ;
- les moyens alloués pour la mise en œuvre de la politique diversité (budget global et budgets ventilés par territoires, axes, objectifs, actions).

Impliquer les personnes ou services en charge des ressources humaines, de la qualité et de la communication

Outre l'implication du (des) collaborateur(s) en charge des ressources humaines, l'entreprise peut également faire appel à la (les) personne(s) ou à l'entité en charge de la réalisation des audits, du suivi de la qualité et du respect des normes. Son implication facilite souvent la démarche dans la mesure où la logique d'exigence requise pour l'obtention et le maintien du Label Diversité peut s'apparenter au processus emprunté pour la souscription de normes qualités (cahier des charges, diagnostics, mesures d'ajustement, audits).

Dans les moyennes et grandes entreprises, il est souvent utile que la question des ressources mises à disposition par l'entreprise pour la définition et la mise en œuvre de la politique diversité soit abordée en comité de direction. Un suivi des actions, des moyens alloués est également utile dans le cadre du comité de pilotage.

41. Se reporter au « Chapitre 4 : Domaine 4 : Prendre en compte la diversité dans les domaines impactés par la politique diversité » ← Les relations avec les parties prenantes ← Etape 1.

ETAPE 5 : la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions par la direction

Le cahier des charges de labellisation met en exergue la nécessité pour la direction de l'entreprise d'assurer le suivi régulier de la mise en œuvre effective de la politique diversité et des plans d'actions associés.

Elaborer un tableau de bord des actions diversité

L'élaboration d'un « tableau de bord de la diversité » adapté aux spécificités de l'entreprise constitue une étape importante. Il s'agit de définir des indicateurs pour suivre et évaluer les résultats des actions conduites.

Partager régulièrement les résultats des actions avec la direction

Il est recommandé de renseigner et de restituer ce tableau de bord, par exemple tous les semestres, en lien avec la direction (dirigeant, comité de direction, DRH... selon la taille de l'entreprise).

Le tableau de bord doit permettre de rendre compte des actions spécifiques auprès de la direction. Le suivi de ces actions opérationnelles constitue en effet un levier fortement mobilisateur en interne (sur un plan national, régional et local).



EN BREF

(Re)définir et mettre en œuvre une politique diversité - Les facteurs clés de succès du domaine 2 :

- 1) Formaliser et valoriser l'engagement de la direction de l'entreprise en matière de non-discrimination
- 2) Signer la Charte de la Diversité et/ou conclure des accords visant à prévenir et à lutter contre les discriminations
- 3) Prendre le temps de la réflexion pour mieux appréhender la complexité des questions liées aux discriminations
- 4) Conduire une veille spécifique
- 5) Associer l'entité RH et les partenaires sociaux à la démarche
- 6) Favoriser la prise de conscience des salariés quant à leur contribution au déploiement de la politique diversité
- 7) Nommer et dédier une personne en charge des missions diversité et du Label Diversité
- 8) Constituer une instance interne dédiée à la diversité
- 10) Mettre en place une cellule d'écoute et d'alerte
- 11) Elaborer et promouvoir un plan d'actions diversité adapté aux spécificités locales et à chaque situation potentiellement discriminatoire
- 12) Favoriser les partenariats avec des organismes spécialisés
- 12) Promouvoir le plan d'actions diversité auprès des salariés
- 13) Adapter la structuration de l'entité en charge de la diversité à la taille et aux activités de l'entreprise
- 14) Impliquer les personnes ou services en charge des ressources humaines, de la qualité et de la communication
- 15) Elaborer et partager un tableau de bord des actions diversité avec la direction

CHAPITRE 3

DOMAINE 3:

COMMUNIQUER EN INTERNE, INFORMER, SENSIBILISER ET FORMER



FOCUS

SUR LES EXIGENCES DU DOMAINE 3

- 3.1) Communication générale
- 3.2) Information ou sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la diversité, sur la prévention des discriminations et sur la lutte contre les stéréotypes et les préjugés
- 3.3) Formation des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité

Source: Cahiers des charges de Labellisation (applicables aux entreprises et organismes de moins de 50 salariés et plus de 50 salariés), AFNOR Certification, pp. 13–14

Suite à la définition et à la mise en œuvre des éléments structurants de sa politique diversité, l'entreprise doit garantir son déploiement en interne. L'efficacité de la politique diversité dépend, dans un premier temps, de la capacité de l'entreprise à promouvoir sa politique diversité et à sensibiliser ses salariés au principe de non-discrimination. Le fait de communiquer en interne, d'informer, de sensibiliser et de former correspond aux exigences du domaine 3 du cahier des charges de labellisation (cf. Questions à se poser : ANNEXE 1 p. 229).

Pour y répondre, l'entreprise peut intervenir à trois niveaux en favorisant : **(1) une communication générale, (2) l'information et la sensibilisation du personnel et (3) la formation des personnes concernées par l'application de la politique diversité.**

UNE COMMUNICATION GÉNÉRALE

QUE FAIRE ?

La diffusion de l'engagement de l'entreprise en matière de non-discrimination s'inscrit dans sa politique de communication interne. L'élaboration d'un plan de communication interne et la construction d'outils et de supports de communication spécifiques permet à l'entreprise de valoriser sa politique diversité et de sensibiliser ses salariés à la prévention des discriminations.

La communication générale peut être conduite en deux étapes : **(1) la définition et (2) le déploiement de la politique de communication interne.**

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : la définition d'une politique de communication interne

Impliquer la personne ou le service en charge de la communication interne

Compte tenu de l'importance que revêt la communication interne pour l'obtention du Label Diversité, l'implication de la(des) personne(s) ou du service en charge de la communication interne dans la démarche de labellisation est un présupposé essentiel pour assurer le bon déploiement de la politique diversité de l'entreprise. Des grands groupes font parfois le choix d'intégrer l'un de leurs collaborateurs, chargé de communication interne, à l'entité diversité.

Elaborer un plan de communication interne

Le cahier des charges de labellisation prescrit un plan de communication interne pour la promotion de la politique diversité. Ce plan doit être revu et ajusté chaque année.

Le contenu du plan de communication interne intègre essentiellement les points suivants :

- la présentation de la politique diversité ;
- les objectifs qui lui sont associés ;
- les plans d'action définis ;
- les résultats des actions conduites par l'entreprise.



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

COCA COLA MIDI SA : La communication interne

« Afin de formaliser et de communiquer sa volonté d'agir en faveur de la non-discrimination et de l'égalité de traitement, Coca-Cola Midi a déployé de nombreuses actions auprès de ses salariés.

Celles-ci ont permis d'évoquer l'engagement de Coca-Cola Midi en présentant notamment :

- la Charte de la Diversité et ses enjeux ;
- le Plan d'Action FACE pour l'Égalité de Traitement et ses effets ;
- le Label Diversité et ses bénéfices pour l'entreprise.

L'initiative a permis aux salariés de mieux comprendre la politique conduite par Coca-Cola Midi en matière de prévention et de lutte contre les discriminations au travers de la description des démarches et de leurs bénéfices pour l'entreprise en interne comme en externe. »

Michel BLANCHARD

Président Directeur Général
COCA COLA MIDI SA

Alterner communication globale et zooms spécifiques

La politique diversité est conçue en prévention des différents types de discriminations en se référant aux critères prohibés par la loi. Elle fait l'objet d'une communication globale, avec des zooms plus spécifiques. Il importe, en effet, de resituer chaque message dans la démarche globale de prévention et d'intervention. S'agissant des discriminations, les témoignages, réactions et présentations concrètes des mesures conduites ont un impact important. On peut ainsi conjuguer approche globale (sans rester trop générique) et valorisation de cas spécifiques (en évitant la généralisation).



La prise en compte de situations discriminatoires singulières doit en effet être valorisée en veillant à éviter toute forme de stigmatisation. Y compris en termes de communication, il s'agit de privilégier un **traitement individualisé**, et non un traitement par « populations cibles » (par exemple, prévenir et lutter contre les discriminations produites à l'encontre d'une personne porteuse d'un handicap et non appliquer le même traitement à toutes les personnes porteuses d'un handicap).

Définir un budget spécifique

Afin d'assurer le déploiement effectif de la politique diversité, l'entreprise peut dédier un **budget spécifique** à la mise en œuvre du plan de communication interne (dans le cadre des moyens alloués au titre de la politique diversité ou du budget global de communication interne).



Toutefois, l'expérience montre que pour que la politique diversité soit bien appréhendée par le personnel, l'allocation d'un budget, aussi important soit-il, ne suffit pas. Le facteur clé de succès requis pour le déploiement de la poli-

tique diversité est notamment l'adhésion et l'implication des salariés⁴². Il s'agit donc de créer un « buzz » favorable à partir de l'engagement concret des salariés (parcours, histoires de vie...).

42. Se reporter au « Chapitre 3 : Domaine 3 : Communiquer en interne, informer, sensibiliser, former » ← La sensibilisation du personnel.

ETAPE 2 : le déploiement de la politique de communication interne

Elaborer des outils et des supports de communication

Pour s'assurer de la mise en œuvre effective du plan de communication auprès de l'ensemble du personnel, l'entreprise dispose de différents outils. Ces outils doivent être **adaptés à chaque public** (Direction, RH, salariés). A titre d'illustration, un « kit » de communication peut être élaboré et remis aux correspondants diversité pour la diffusion de la politique diversité (par exemple, lors des réunions d'équipes).

Pour affirmer la volonté de la direction à l'égard de la politique diversité, celle-ci peut être communiquée dans tous les **documents de référence** de l'entreprise :

- les rapports d'activités
- le bilan social
- les statuts et le règlement intérieur
- les conventions et les accords
- les livrets d'accueil
- le journal interne et les newsletters
- les réseaux sociaux

Ces dispositions permettront à l'entreprise de s'assurer que sa politique diversité soit portée à la connaissance de l'ensemble du personnel, et notamment des salariés qui ne consulteraient pas les supports de communication spécifiques.

Les **supports de communication dédiés** à la promotion de la politique diversité de l'entreprise peuvent prendre plusieurs formes :

- une charte « éthique » ou une charte de « déontologie » ;
- une (des) page(s) web ou un site Internet comportant les objectifs de la politique diversité et décrivant les actions mises en œuvre ;
- une (des) campagne(s) d'affichage ;
- un journal interne spécifique ;
- un collectif, une association voire une fondation dédiée, etc.



L'entreprise doit respecter les obligations d'affichage (cf. Affichage obligatoire : ANNEXE 2 p.230) imposées par le code du travail et destinées à favoriser l'information des salariés sur le lieu de travail, notamment en respectant les principes de non-discrimination et d'égalité de traitement.

Multiplier les occasions de communiquer

Au cours des différentes réunions et entretiens, la direction et le personnel RH peuvent effectuer des **rappels réguliers** pour, d'une part, renforcer la connaissance de la politique diversité et d'autre part, maintenir la vigilance de leurs équipes quant à la prévention d'éventuelles pratiques discriminatoires.



Dans sa communication interne, l'entreprise doit également informer son personnel de **l'existence de la cellule d'écoute et d'alerte** ainsi que de la possibilité pour les salariés et les candidats d'effectuer toute réclamation ou de faire part de tout dysfonctionnement portant sur une discrimination supposée ou avérée⁴³.

L'INFORMATION ET LA SENSIBILISATION DU PERSONNEL

QUE FAIRE ?

L'entreprise doit mener des **actions de sensibilisation** aux enjeux sociaux de la diversité auprès de ses salariés. Outre la valorisation des avantages d'une politique en faveur de la diversité, il s'agit pour l'entreprise de définir un programme de sensibilisation à la prévention et à « la lutte contre les stéréotypes, les préjugés, les propos et pratiques discriminatoires ».

COMMENT FAIRE ?

Faire appel aux organismes spécialisés

Pour la soutenir dans l'élaboration d'un programme de sensibilisation de ses salariés, l'entreprise peut faire appel à des organismes spécialisés sur les questions de prévention des discriminations et d'égalité de traitement (tiers-garant). Des structures favorisant l'appropriation du sujet par les salariés sont également mobilisables (supports de formation différenciés, pédagogies ludiques⁴⁴...).

Diversifier les programmes et outils pédagogiques

L'entreprise peut organiser des ateliers d'échange pour sensibiliser ses salariés au principe de non-discrimination. Elle peut également utiliser plusieurs types d'outils et de supports de communication répondant à différentes formes de pédagogie.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

ALCATEL LUCENT

Le groupe Alcatel-Lucent a développé un **serious game**⁴⁵ pour favoriser l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise. L'outil sensibilise les salariés aux déficiences visuelles et auditives et peut être utilisé par les salariés qui en sont sujet, grâce à une interface adaptable.

D&O :

L'entreprise D&O utilise une salle de théâtre pour la diffusion d'un quizz auprès de ses collaborateurs. Les réponses données par les participants, munis d'une télécommande, sont globalement restituées après chaque question. Elles révèlent l'ancrage des stéréotypes et des préjugés générant

44. Se reporter au « Chapitre 4 : Domaine 4 : Prendre en compte la diversité dans les domaines impactés par la politique diversité » ← Les relations avec les parties prenantes ← Etape 1.

45. (...) outil de sensibilisation, de formation et de promotion, [le serious game – jeux sérieux] est en quelque sorte une déclinaison « utile » du jeu vidéo au service des professionnels. (...) – (Définition extraite du Manifeste du jeu sérieux, Succubus Interactive, 2010).

43. Se reporter au « Chapitre 2 : Domaine 2 : (Re) définir et mettre en œuvre la politique diversité » ← La définition des responsabilités, des autorités et des instances dédiées.



parfois des attitudes ou des comportements discriminatoires et favorisent ainsi le débat.

Favoriser l'implication des salariés

Les retours d'expérience montrent qu'une démarche d'implication des salariés est valorisante pour les collaborateurs et facilite le déploiement et l'adhésion des salariés à la politique diversité de leur entreprise.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Le parrainage et le témoignage d'expérience :

L'entreprise peut favoriser les actions de parrainage et de témoignage d'expérience auprès des étudiants ou des personnes éloignées de l'emploi. Cette initiative facilite la sensibilisation des salariés à la politique diversité de l'entreprise. Elle permet de valoriser leur engagement et leur métier et renforce souvent l'adhésion et la fierté d'appartenance des collaborateurs à l'entreprise (cf. Exemple d'une opération de parrainage : ANNEXE 3 p.234).

Le mécénat de compétence :

Le mécénat de compétence consiste pour l'entreprise à dédier une partie des missions de ses collaborateurs volontaires à des associations ou fondations.

Cette mise à disposition (à temps partiel ou à temps plein) peut consister en un investissement ponctuel ou régulier des salariés de l'entreprise (soutien, présentation métier, parrainage...) auprès d'établissements d'en-



seignement, de chercheurs d'emplois, d'étudiants, etc. Le régime fiscal de ce dispositif permet à l'entreprise de bénéficier d'une réduction d'impôts⁴⁶.

Les événements et animations spécifiques :

L'entreprise peut prévoir des animations spécifiques visant à sensibiliser ses salariés au principe de non-discrimination (challenges ou manifestations impliquant le personnel). Par exemple, elle peut organiser un concours de réalisation d'affiches visant à valoriser l'engagement des salariés en la matière.

46. Dans le cadre du mécénat, les dons des entreprises ouvrent droit à une réduction d'impôts de 60 % du montant du versement dans la limite de 5 pour 1000 du montant du chiffre d'affaires hors taxes de l'entreprise, quel que soit le bénéficiaire (loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations).

Evaluer l'impact des actions de sensibilisation

Pour s'assurer que l'ensemble du personnel a fait l'objet d'une sensibilisation et en apprécier l'efficacité, l'entreprise est invitée à élaborer des outils d'évaluation des actions conduites, de suivi du nombre de bénéficiaires et d'appréhension de l'impact des programmes de sensibilisation auprès des salariés.



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

PSA PEUGEOT CITROËN : La sensibilisation du personnel

« Depuis 2008, le Groupe PSA Peugeot Citroën a déployé auprès des managers un module de formation « management de la diversité ». L'objectif de ce module est de donner aux managers des réponses concrètes et des outils opérationnels pour traiter les problèmes quotidiens au sein de leur équipe en matière d'égalité des chances. Il leur permet de traduire concrètement les principes de respect des différences, de prévention et de proscription de toute forme de discrimination. La participation à cette formation est





élargie aux fonctions RH et aux membres des organisations syndicales qui composent les commissions diversité des sites. A l'issue de la formation, un guide de bonnes pratiques est remis aux participants.

De plus, une formation relative à la prévention du harcèlement et des cas de discrimination a été réalisée exclusivement auprès des acteurs RH intervenant dans le processus de recrutement.

Au travers du lancement en 2010 de l'Engagement Diversité Monde, le Groupe PSA Peugeot Citroën déploie une démarche articulée autour de 7 principes fondateurs. Le principe 3, vise à sensibiliser et former l'ensemble des salariés afin que chacun devienne à son niveau un acteur de la diversité»

Paul-Philippe UHEL

Responsabilité sociale d'entreprise
Direction des relations sociales et du travail
Direction des Ressources Humaines
PSA PEUGEOT CITROËN

LA FORMATION DES PERSONNES CONCERNÉES PAR L'APPLICATION DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ

QUE FAIRE ?

Afin que les personnes concernées par la mise en œuvre de la politique diversité renforcent leurs compétences en la matière, il est opportun qu'elles engagent une réflexion sur leurs propres pratiques. Une formation au principe de non-discrimination et à l'application de l'égalité de traitement est ainsi nécessaire.

L'entreprise peut répondre à cette exigence du cahier des charges de labellisation, principalement à travers deux étapes : **(1) l'élaboration d'un plan de formation annuel, (2) la conduite d'actions de formation.**

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : l'élaboration d'un plan de formation annuel

Outre l'information de l'ensemble du personnel portant sur les enjeux d'une politique diversité et la prévention des discriminations, un **plan de formation annuel** doit être établi par l'entreprise. Au même titre que les autres actions du plan de formation, les actions de formation diversité s'inscrivent dans une dynamique de professionnalisation du personnel.

Dans le cadre de son plan de formation (actions imputables), l'entreprise peut intégrer un module de prévention des discriminations (notamment pour les fonctions managériales, commerciales...).

Identifier les besoins en formation

L'élaboration du plan de formation diversité nécessite une première phase d'**identification des besoins en formation** des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité (repérage des bénéficiaires, spécification des attentes).

L'entreprise doit **adapter ses actions de formation** aux différents publics (dirigeants, personnel des ressources humaines, managers, représentants du personnel).

Intégrer la politique diversité à la politique RH de l'entreprise

Avec une forme adaptée (séminaires, conférences externes...), la formation des dirigeants est un levier essentiel pour la prise en compte et la déclinaison de la politique diversité en interne. Elle doit favoriser l'intégration de la politique diversité à la politique RH et aux orientations managériales de l'entreprise. Cette préconisation est également valable pour l'encadrement intermé-

diaire, notamment lorsque les managers de proximité sont directement impliqués dans des actions de recrutement et de gestion de carrière.

ETAPE 2 : la conduite d'actions de formation

Elaborer des dispositifs de formation adaptés

Différentes actions de formation sont à mettre en place en fonction des publics et des phases de mobilisation vers le Label Diversité.

Les dynamiques de formation-action à destination des correspondants diversité qui utilisent une approche participative sont à privilégier.

Des **partenariats** peuvent être noués avec des organismes spécialisés qui pourront accompagner l'entreprise dans l'élaboration d'**outils et de supports de communication** ludiques ainsi que dans l'animation des modules de formation. Pour assurer le déploiement des actions de formation dans l'ensemble de ses établissements, l'entreprise peut avoir recours au soutien d'organismes disposant d'implantations locales⁴⁷.

Les modules de formation produits à destination du personnel des ressources humaines ont vocation à soutenir la mise en œuvre de la politique diversité et la gestion de la diversité, à la fois de façon prospective et au quotidien. La conduite d'actions de formation régulières permet à l'entreprise de développer et de maintenir une « **vigilance diversité** », afin de se prémunir d'éventuelles pratiques discriminatoires. Les actions de sensibilisation visent notamment à faire prendre conscience à leurs bénéficiaires qu'ils peuvent **discriminer sans même s'en rendre compte**, le plus souvent du fait de stéréotypes et de préjugés (perception déformée des réalités).

Il s'agit donc pour l'entreprise d'offrir un **cadre de réflexion et d'expression** adapté à ses salariés afin que chacun puisse :

- interroger ses propres conceptions et perceptions ;
- analyser ses attitudes, ses comportements et ses pratiques ;

- exprimer ses attentes, ses doutes, ses inhibitions, ses peurs ;
- prendre conscience des conséquences néfastes des comportements discriminants sur la carrière et la vie personnelle des personnes discriminées ;
- évaluer les effets positifs de la collaboration avec des personnes diverses de par leur origine, leur culture, leur sexe, leur histoire de vie, leur parcours, leur expérience, leurs compétences, etc. ;
- renforcer ses connaissances en matière de prévention et de lutte contre les discriminations ;
- définir collectivement et s'approprier des éléments de réponses et des outils pour prévenir et lutter efficacement contre les discriminations...

L'entreprise doit être particulièrement vigilante quant à la **qualité** et à la **pertinence** des contenus des programmes de sensibilisation et de formation. Sujet pluridisciplinaire et multidimensionnel, la question des discriminations au travail est une thématique complexe. Son appréhension requiert **prudence** et **nuance** dans la prise en compte de ses dimensions historique, socio-économique, juridique, socio-psychologique...



EXEMPLE

Programme de sensibilisation aux « enjeux de l'égalité de traitement et de la non discrimination » à destination du personnel RH (FACE, 2011)

Public visé

Tous les acteurs contribuant dans l'entreprise à la gestion des ressources humaines, au recrutement, au déroulement de la carrière, à la gestion des équipes au quotidien.

Objectifs du programme

- Comprendre les enjeux de la prévention des discriminations et de la mise en œuvre de l'égalité de traitement ;

47. Se reporter au « Chapitre 4 : Domaine 4 : Prendre en compte la diversité dans les domaines impactés par la politique diversité » ← Les relations avec les parties prenantes ← Etape 1.

- ↳ • Connaître le cadre législatif et réglementaire ;
- Engager une réflexion sur ses propres pratiques et favoriser l'acquisition de nouveaux comportements professionnels.

Contenu du programme

- Rappel des concepts fondamentaux ;
- Rappel du cadre juridique ;
- Rôle et place des représentations et des stéréotypes ;
- Analyse de situations professionnelles vécues par les participants ;
- Repérage de bonnes pratiques organisationnelles et managériales ;
- Moyens de mise en œuvre de l'égalité de traitement dans les process RH ;
- Partage d'expériences en faveur de la diversité.

Evaluer l'impact des actions de formation

Plusieurs outils permettent à l'entreprise d'évaluer l'impact des actions de formation. Des **enquêtes d'opinion** peuvent d'abord être réalisées en interne afin de mesurer l'évolution des représentations des salariés. Des **questionnaires d'auto-positionnement** (cf. Questionnaire post-formation : ANNEXE 4 p.236) peuvent également être administrés en début et en fin de formation pour appréhender le degré de prise de conscience des bénéficiaires.

La mise en œuvre concrète d'actions par les managers auprès de leurs équipes contribue encore à apprécier les effets de la formation. Un système d'indicateurs mesurant le nombre et l'importance des initiatives opérationnelles produites en faveur du principe de non-discrimination peut être mis en place.

Généralement, l'évaluation des formations est réalisée «à chaud» (à l'issue de la formation) et «à froid» (par exemple 1, 3 ou 6 mois après la formation). L'évaluation à froid permet à la fois de mesu-

rer les messages qui ont été retenus par les participants ainsi que leur mise en œuvre pratique dans les activités quotidiennes. La conduite concrète d'actions par les managers auprès de leurs équipes s'inscrit également dans ce cadre.



EN BREF

Communiquer en interne, informer, sensibiliser et former Les facteurs clés de succès du domaine 3

1. Impliquer la personne ou le service en charge de la communication interne
2. Définir un « budget diversité » dédié à la communication interne
3. Élaborer un plan interne de communication diversité
4. Alterner communication globale et zooms spécifiques
5. Élaborer des outils et supports de communication
6. Faire appel à des organismes spécialisés
7. Multiplier les occasions de communiquer
8. Diversifier les programmes et outils pédagogiques
9. Favoriser l'implication des salariés
10. Identifier les besoins en formation
11. Intégrer la politique diversité à la politique RH de l'entreprise
12. Élaborer des dispositifs de formation adaptés
13. Evaluer l'impact des actions de sensibilisation et de formation.

CHAPITRE 4

DOMAINE 4:

PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ DANS LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE



FOCUS

SUR LES EXIGENCES DU DOMAINE 4

- 4.1) Recrutement
- 4.2) Accueil et intégration
- 4.3) Gestion des carrières
- 4.4) Formation
- 4.5) Communication externe
- 4.6) Partenariat avec les acteurs territoriaux
- 4.7) Relations avec les fournisseurs
- 4.8) Relations clients et usagers

Source: Cahiers des charges de Labellisation

(Applicables aux entreprises et organismes de moins de 50 salariés et plus de 50 salariés),

AFNOR Certification, pp. 15-18.

Le domaine 4 du cahier des charges de labellisation porte sur les **activités de l'entreprise** susceptibles d'être concernées par la politique diversité. Du recrutement aux relations avec ses clients et ses usagers, l'entreprise peut parfois produire ou favoriser des discriminations dans la gestion quotidienne de ses activités. Pour s'en prémunir, le cahier des charges préconise d'améliorer les pratiques quotidiennes, en vue de garantir une égalité de traitement des candidats, des salariés mais également des parties prenantes (cf. Questions à se poser : ANNEXE 1 p.238).

L'entreprise peut répondre aux exigences du domaine 4 du cahier des charges en traitant les trois items suivants : **(1) ses processus RH, (2) sa communication externe et (3) ses relations avec les parties prenantes.**

LES PROCESSUS RH

QUE FAIRE ?

Afin de limiter une certaine forme de subjectivité du personnel RH et des managers dans la gestion des processus RH, l'entreprise révisé et « objective » l'ensemble de ses démarches, méthodes et outils : les profils de postes, les offres d'emplois, les plans de gestion de carrière et de formation, etc. (cf. Extrait atelier de travail AFMD/FACE : ANNEXE 2 p.239).

Quatre axes correspondant aux quatre « grands champs d'activités » de la gestion des ressources humaines peuvent être identifiés : **(1) le recrutement, (2) l'accueil et l'intégration, (3) la gestion des carrières, (4) la formation.**

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : le recrutement

Faire état de l'engagement de l'entreprise dans les processus et outils de recrutement

Des documents officiels portant sur la procédure de recrutement de l'entreprise peuvent être réalisés pour formaliser son engagement en matière de prévention des discriminations (accord, convention, charte de recrutement). L'entreprise peut y mentionner les principes déontologiques du recrutement à respecter ainsi qu'un rappel des articles du code du travail relatifs aux « droit du recrutement et des candidats ».

Former les collaborateurs en charge du recrutement

Afin que toutes les activités de recrutement répondent aux objectifs définis pour la mise en œuvre de la politique diversité de l'entreprise, les recruteurs doivent être formés au principe de non-discrimination.

L'entreprise peut ainsi prévoir des parcours de professionnalisation, intégrant un cursus de formation des collaborateurs en charge du recrutement. Les modules dispensés peuvent par exemple comporter une sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes et préjugés⁴⁸, une formation à la prévention des pratiques discriminatoires ainsi que des ateliers thématiques visant à former le personnel aux méthodes de recrutement (cf. Processus de recrutement : ANNEXE 3 p.244).



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Exemples de thèmes abordés pour la formation des chargés de recrutement :

- La rédaction et la diffusion des annonces de recrutement
- La diversification des canaux de recrutement
- La préparation et la conduite d'un entretien d'embauche
- La prévention des discriminations et l'application du principe d'égalité
- La prévention des stéréotypes et des préjugés...

Définir les besoins en recrutement en concertation avec les RH

Le cahier des charges de labellisation prescrit une définition des besoins en recrutement en concertation avec le personnel des ressources humaines. Cette collaboration avec les équipes opérationnelles suppose une maîtrise suffisante des démarches de non-discrimination ainsi qu'une capacité à les valoriser.

Elaborer des outils pour accompagner et faciliter les recrutements

Afin de renforcer sa vigilance en faveur du principe de non-discrimination et de professionnaliser ses recrutements, l'entreprise peut

48. Se reporter au Chapitre 3 : « Domaine 3 : Communiquer en interne, informer, sensibiliser, former » ← « Formation des personnes impliquées dans l'application de la politique diversité ».

mettre à disposition de ses collaborateurs en charge du recrutement des outils opérationnels. Par exemple, une grille de tri des CV, une grille d'entretien, un compte-rendu d'entretien, des tests, peuvent venir outiller les processus de recrutement de l'entreprise (cf. Exemple grille d'entretien : ANNEXE 4 p.246).

Des méthodes innovantes permettent également d'évaluer différemment les candidats, certaines sont particulièrement utiles pour dépasser les discriminations systémiques (méthodes des habiletés, recrutement sans CV...).

Réviser les offres d'emplois, de stages et d'apprentissage

A chaque métier de l'entreprise doivent être associés des compétences traduites en termes **objectifs** (non discriminants). Le processus de recrutement correspondant doit être précisé.



Attention aux **formulations inadaptées** telles que « candidat qui présente bien », « célibataire », « jeune cadre dynamique », « sans enfant », « voix agréable », « homme exclusivement ».

Les éléments relatifs aux offres d'emploi, de stages et d'apprentissage doivent faire l'objet d'une formalisation (informations aux candidats, fiches techniques recruteurs, offres d'emploi, profils de poste...).

Diversifier ses canaux de recrutement

Diversifier les canaux de recherche de ses candidats est une nécessité pour l'entreprise qui souhaite rendre plus accessibles ses offres de recrutement et favoriser la diversité de ses collaborateurs.

En plus de la diffusion des offres sur le site institutionnel de l'entreprise et auprès des acteurs spécialisés (Pôle Emploi, APEC, JobsBoard, réseaux sociaux, CVthèques des associations, cabinets spécialisés...), le recrutement de nouveaux collaborateurs peut être réalisé lors de manifestations ou d'opérations ponctuelles telles qu'une participation à des actions de parrainage, à des opérations de mobilisation (Train pour l'Emploi et l'Égalité des Chances, se-

maine du Handicap, forums de recrutement spécifiques « Diversité et emploi », « Emploi des seniors »...).

Dans ce cadre, des partenariats peuvent être noués avec plusieurs organismes spécialisés⁴⁹ qui ont vocation à développer des actions concrètes en faveur de l'emploi et à faciliter la rencontre entre les recruteurs et les candidats.

Enregistrer et suivre les processus de recrutement

Le processus de recrutement doit être communiqué aux candidats présélectionnés par l'entreprise.

L'entreprise veille à ce que les méthodes employées par les recruteurs, notamment lors des entretiens, respectent le principe de non-discrimination. Les compétences des candidats et leur adéquation avec les compétences requises par l'entreprise sont formalisées et sauvegardées. L'entreprise s'assure que les choix opérés par son-a(s) recruteur-se(s) ne soient pas discriminants. Ainsi, les questions portant sur la vie personnelle ou la situation de famille du candidat, sur ses origines supposées ou avérées, son état de santé, etc. sont à proscrire⁵⁰.



Les candidatures reçues par l'entreprise doivent être systématiquement enregistrées et faire l'objet d'un suivi quantitatif et qualitatif. L'entreprise doit être en mesure de retracer le parcours d'un candidat au cours du traitement de sa candidature (source du recrutement ; nombre, dates et nature des entretiens ; statut des candidatures...) et de garantir que les choix des collaborateurs en charge du recrutement ont été opérés avec un souci d'objectivité.

Si l'entreprise choisit d'externaliser tout ou partie de son processus de sélection des candidats, elle doit s'assurer que les pratiques de recrutement de son prestataire sont conformes à ses propres exigences.

49. Se reporter au « Chapitre 4 : Domaine 4 : Prendre en compte la diversité dans les domaines impactés par la politique diversité » ← Les relations avec les parties prenantes ← Etape 1.

50. En revanche, le (la) recruteur(euse) présente tous les aspects du poste, notamment en termes de conditions de travail, afin de donner au candidat la possibilité d'apprécier l'opportunité de sa candidature au regard de ses contraintes personnelles (handicap, état de santé, situation personnelle...) sans être obligé d'en faire part à l'entreprise. La visite d'aptitude permettra ensuite au médecin du travail d'évaluer la compatibilité du candidat et du poste selon des critères médicaux (exemple de situation particulière : non-recrutement d'une personne du fait de la nécessité de manipuler des produits auxquels elle est allergique).

51. CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

Conformément aux recommandations de la CNIL⁵¹, l'entreprise garantit un délai de réponse raisonnable aux candidats qui n'ont pas été retenus. Elle doit être en mesure de justifier ses décisions en apportant des explications adaptées à tout candidat qui le souhaite (cf. Recommandations de la CNIL en matière de recrutement : ANNEXE 5 p.250)

ETAPE 2 : l'accueil et l'intégration

Le cahier des charges de labellisation indique que les processus d'accueil et d'intégration doivent répondre aux objectifs de la politique diversité de l'entreprise.

Garantir une égalité de traitement dans l'accueil et l'intégration de ses nouveaux collaborateurs



Tous les nouveaux collaborateurs doivent bénéficier d'une même qualité d'accueil et peuvent suivre un même parcours d'intégration, adapté au poste qu'ils occupent.

Des salariés formés au tutorat peuvent être mobilisés par l'entreprise pour accompagner ses nouveaux collaborateurs dans leur intégration. L'entreprise doit permettre aux tuteurs de disposer de suffisamment de temps à consacrer à l'intégration des nouveaux salariés. Elle peut, par exemple, appliquer et mettre en œuvre une démarche globale d'intégration associée à un parcours adapté au métier de chaque nouveau collaborateur (exemple : une à plusieurs journées généralistes d'intégration associée(s) à une formation/tutorat métier, au moment de l'intégration dans l'équipe).

Ces procédures d'intégration doivent être portées à la connaissance des collaborateurs (tuteurs potentiels) et des nouveaux salariés.

Elaborer des outils pour faciliter l'accueil et l'intégration

L'entreprise peut mettre à disposition des outils pour faciliter l'intégration et l'accompagnement des nouveaux salariés dans leur prise de fonction :



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

OMENDO : Le recrutement

«En 2000, les investissements dans l'équipe en E-Learning sont bloqués parce que le conseil d'administration ne veut pas développer cette activité. Nous avons contourné la difficulté en constituant une équipe hors standards du recrutement, moins onéreuse à court terme grâce à l'alternance : un RMIste (1er contrat de qualification adulte de la région), une femme en difficulté de retour à l'emploi après un long congé parental (aujourd'hui Directrice au CODIR), et une diplômée des Beaux Arts bloquée dans la vente. L'équipe motivée est vite crédible auprès des grands groupes.

NEF⁵² n'a pas de moyens RH pour tenir ses engagements suite à la charte de la Diversité en 2004. Nous prenons une alternante Master II RH pour analyser les processus et la GPEC, réaliser une enquête auprès des salariés et clients sur l'engagement de NEF en prévention de la discrimination.

Nous avons par ailleurs ouvert des stages pour permettre à des jeunes français d'origine étrangère de valider leur diplôme. Une posture d'action positive permet l'intégration de stagiaires français d'origine étrangère. En 2006, ces dispositions nous rendront visible au niveau européen (congrès de Chypre) et nous permettrons de gagner le 1^{er} prix Diversité. »

Jean-Luc GAIDON

Ancien Directeur Général

OMENDO (NEF OSMOSE FORMATION & DFM)

54. NDA : Omendo n'existait pas à l'époque, NEF est l'entreprise d'origine

- un **kit d'intégration**, comportant des conseils et recommandations aux managers pour l'accueil d'un nouveau collaborateur,
- un **livret d'accueil** à remettre au salarié à son arrivée dans l'entreprise.

L'engagement de l'entreprise en matière de diversité et de prévention des discriminations peut être communiqué dans ces documents qui doivent être mis à disposition des tuteurs et des nouveaux salariés en nombre suffisant et dans l'ensemble des établissements de l'entreprise.

Individualiser et adapter le processus d'accueil et d'intégration à chaque collaborateur

Les procédures d'accueil prévues pour favoriser le processus d'intégration d'un(e) salarié(e) doivent être **adaptables** et ainsi permettre d'accueillir dans des conditions optimales tout nouveau(velle) collaborateur(trice).

Par exemple, tous les établissements appartenant au périmètre de labellisation doivent être, à terme, **accessibles** aux personnes dont la mobilité est réduite.

L'entreprise s'assure de l'accessibilité de tous les dispositifs mis à disposition des salariés et visant à recueillir des informations ou à effectuer une réclamation. A titre d'illustration, s'il faut composer un numéro vert pour accéder à la cellule d'écoute et d'alerte, l'entreprise doit prévoir d'autres moyens d'accès au dispositif pour son(ses) collaborateur(s) malentendant(s).

Suivre et évaluer le processus d'accueil et d'intégration

Au même titre que l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise, le processus d'intégration fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation régulière.

Adapter les postes de travail



L'entreprise veille à ce que tout nouveau(velle) collaborateur(trice) bénéficie de **conditions de travail adaptées au poste** qu'il(elle) occupe.

Pour rappel, la loi impose un suivi médical renforcé pour les salariés travaillant de nuit. Des normes de sécurité soutenues peuvent également être prévues pour des postes comportant des risques.

L'entreprise favorise aussi le **maintien dans l'emploi** et l'adaptation des postes des salariés en situation de handicap. Elle identifie les **zones de risque** grâce notamment à l'intervention de préventeurs en lien avec les médecins du travail. Une attention particulière doit encore être portée au maintien des niveaux de poste et de salaire au retour des congés maternité de ses collaboratrices (anticipation, accompagnement).

Garantir de bonnes conditions de travail

L'entreprise est invitée à rechercher des solutions permettant de concilier plus facilement la **vie professionnelle et la vie personnelle** des salariés (accords d'entreprise, charte de la parentalité, crèche d'entreprise, télétravail...).

Le **recours au temps partiel** doit être ouvert à tous et faire l'objet d'un choix et non d'une obligation pour les salariés concernés.



Les bouleversements produits par d'éventuels changements organisationnels majeurs constituent souvent un facteur important de **stress** pour les salariés. Le cas échéant, il est préférable pour l'entreprise d'adopter une posture d'écoute et de communication afin de mesurer les effets de ces changements sur ses salariés, pour la prévention d'éventuels **risques psychosociaux** (enquêtes de climat régulières, suivi des réclamations, du turnover...). Il est par ailleurs recommandé que l'entreprise limite le recours à l'*open-space*⁵², parfois générateur de stress au travail, et favorise l'aménagement d'espaces et de temps dédiés au ressourcement et à la détente de ses salariés.

52. Open-space : espace de travail comportant des bureaux séparés par des cloisons basses.

ETAPE 3 : la gestion des carrières

La gestion des carrières doit être établie en conformité avec les objectifs de la politique diversité de l'entreprise.

Former les managers en charge de la passation des entretiens d'évaluation

Les modalités globales d'évaluation doivent être identiques pour chaque métier, pour prévenir toute forme de discrimination.

Pour renforcer la prise de conscience des évaluateurs, l'entreprise peut également prévoir leur **sensibilisation** à la prise en compte du principe de non-discrimination, son utilité et les règles d'application de l'égalité de traitement dans l'évaluation des salariés ainsi qu'une **formation** aux techniques d'entretien.

Accompagner les évaluateurs dans la démarche d'évaluation

L'entreprise peut élaborer des supports de communication (livret, plaquette, page Intranet spécifique...) et des **outils pratiques** pour accompagner les évaluateurs et les salariés dans la démarche d'évaluation.

Ainsi, plusieurs entreprises mettent par exemple à disposition de leurs collaborateurs un **support d'entretien** (document papier et/ou accessible en ligne sur l'Intranet) afin de leur permettre d'effectuer leur auto-évaluation. Ce support peut faire l'objet d'un enregistrement et peut être accessible à la consultation pour les évaluateurs et les salariés concernés par l'évaluation.

Le cahier des charges de labellisation précise que la gestion de carrière des salariés doit s'appuyer uniquement sur « les compétences mises en œuvre, la performance professionnelle et la motivation ». Dans ce cadre, il convient de définir un **référentiel d'évaluation** basé sur les compétences et aptitudes et fondé sur des critères cohérents, compréhensibles et mesurables. Ce référentiel doit être mis à disposition et peut être par exemple consultable sur l'Intranet de l'entreprise pour chaque métier.

En cas de désaccord entre le salarié et son évaluateur et pour se prémunir de toute pratique discriminatoire, l'entreprise peut prévoir un recours en impliquant un collaborateur de niveau N+2 dans la démarche d'évaluation.

Des mesures de suivi, d'accompagnement et un retour sur les pratiques d'évaluation peuvent être prévus pour les évaluateurs.

Garantir les mêmes possibilités d'évolution, de promotion et de rémunération, à situation et compétences égales

Une égalité de traitement en matière d'évolution

Le cahier des charges de labellisation engage l'entreprise à garantir un **accès équitable à la mobilité** interne et géographique pour l'ensemble de ses métiers et fonctions, ce qui implique notamment l'accès des femmes aux métiers habituellement occupés par les hommes et inversement. Cette disposition nécessite de prévoir des adaptations de poste pour garantir les mêmes possibilités d'évolution à ses collaborateurs en situation de handicap.



L'entreprise devra rester vigilante quant aux possibilités d'évolution de ses collaborateurs « seniors ».

« **deuxièmes parties de carrière** » offertes à ses collaborateurs

Une égalité de traitement en matière de promotion

Les « diagnostics salariés » peuvent parfois révéler des inégalités dans l'accès à la promotion ou à la mobilité, certains salariés évoluant plus rapidement que d'autres ou bénéficiant de certaines opportunités de parcours sans raison objective. L'effet de « plafond de verre », auquel sont particulièrement sujets les femmes et les salariés d'origine étrangère, est un indice d'inadaptation de la politique de promotion de l'entreprise.

Une égalité de traitement en matière de rémunération

Le cahier des charges de labellisation introduit le respect du principe « à compétences, performance et fonction égale, salaire

égal» dans la définition et la mise en application du système de rémunération.

Les dispositifs de rémunération mis en œuvre doivent respecter les textes réglementaires (lois décrets) et accords collectifs (accords de branches ou d'entreprise...).

La politique diversité de l'entreprise doit comporter des **engagements** et prévoir des **actions** en faveur d'une égalité salariale. Des **supports de communication** peuvent être réalisés par l'entreprise afin que le système de rémunération soit porté à la connaissance de l'ensemble des salariés. Les grilles de salaires, les augmentations, les primes, etc. sont «objectivées», à travers une définition transparente et un affichage visible des critères et des modalités de calcul. Dans ce cadre, l'entreprise peut établir des salaires «repères» par niveau de classification, révisés chaque année.

Au niveau individuel, les mesures salariales peuvent faire l'objet d'une notification personnelle détaillée, remise au salarié.

Les modalités de calcul de la part variable de la rémunération sont définies par l'entreprise de manière à respecter le principe de non-discrimination. Le personnel RH, en concertation avec les directions concernées, s'assure ainsi que les modalités de calcul de la part variable restent **adaptées** à chaque métier, segment ou marché de clientèle, tout en veillant à une égalité de traitement.

L'entreprise prévoit, en particulier, le maintien et/ou la compensation de la part variable de rémunération de ses collaboratrices pendant et au retour du congé maternité. Au retour à l'activité, une part variable correspondant, par exemple, *a minima* à la moyenne appliquée au sein du service d'affectation peut être garantie.

Les **critères** d'augmentation salariale individuelle sont formalisés et définis précisément et de manière cohérente. L'entreprise peut prévoir une **enveloppe budgétaire** pour garantir le déploiement des actions visant à favoriser l'égalité salariale.

Un mécanisme de **recours** auprès de la hiérarchie pour les évolutions de rémunération qui font l'objet d'une décision managériale peut être mis en place.

Des **mesures spécifiques** peuvent être également prévues en concertation avec les organisations syndicales, par exemple, un budget salarial complémentaire pour remédier aux écarts salariaux entre les femmes et les hommes.

L'égalité salariale devrait faire l'objet, chaque année, d'un **diagnostic partagé** avec les partenaires sociaux. Il est en effet recommandé que les mesures salariales adoptées par l'entreprise soient évaluées lors de **bilans locaux et nationaux** partagés avec les organisations syndicales, qu'elles soient signataires ou non des accords concernés.

Par exemple, un groupe de travail incluant des représentants des organisations syndicales, de la direction des ressources humaines, et des directions fonctionnelles ou opérationnelles peut mener une réflexion et prévoir des actions visant à réduire les différences de rémunération entre les hommes et les femmes pour les métiers concernés. Sur le plan collectif, les augmentations salariales peuvent par ailleurs faire l'objet de bilans de mise en œuvre partagés entre la direction et les organisations syndicales.

ETAPE 4 : la formation

Le cahier des charges de labellisation précise que les activités de formation doivent respecter les objectifs de la politique diversité de l'entreprise. L'engagement de l'entreprise garantissant un **accès équitable** de ses collaborateurs à la formation peut être notamment notifié en préambule d'un catalogue de formation interne et dans les grandes orientations de la politique de formation de l'entreprise.

Garantir les mêmes possibilités d'accès à la formation, à situation et compétences égales

L'enjeu est de garantir un accès à la formation professionnelle tout au long de la vie équitable pour l'ensemble des salariés. L'offre interne (voire externe) de formation de l'entreprise est portée à la connaissance du personnel, respectant ainsi une égalité de traitement. Certaines entreprises mettent à disposition de leurs collaborateurs un catalogue de formations consultable en ligne et permettent une préinscription à distance aux modules de formations disponibles par métier. Pour les métiers n'utilisant pas de bureautique, un affichage ou l'aménagement d'un espace de consultation de ces documents peuvent être prévus.

Outre un accès équitable à la formation, les collaborateurs bénéficient, pour une même formation, des **mêmes conditions de prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement**. L'entreprise favorise, autant que possible, la proximité des lieux où se tiennent les formations pour ses collaborateurs afin de limiter leurs déplacements et ainsi faciliter l'accès à la formation.



Le développement progressif du **e-learning**⁵³ peut favoriser l'accès à la formation et réduire les coûts qui lui sont associés. Tout en prêtant attention à la préservation de rencontres entre collaborateurs, les échanges à distance peuvent aussi répondre à certaines formes d'égalité d'accès et de traitement des salariés. Son usage ne doit cependant pas être **exclusif ou abusif**, notamment pour les salariés n'utilisant pas la bureautique.

S'impliquer dans l'élaboration de l'offre interne de formation

La personne ou l'entité chargée du déploiement de la politique diversité peut se concerter avec le personnel en charge de l'élaboration du plan et de l'offre de formation. Il s'agit de prévoir, d'une part, les **modalités d'accès** à la formation de l'ensemble des salariés (notamment des personnes en situation de handicap) et d'autre part, d'intégrer des **modules de formation** au principe de non-discrimination dans le catalogue de formation de l'entreprise.

Prévoir des mesures d'ajustement en cas d'écarts constatés

Le cahier des charges de labellisation prescrit une **analyse comparée annuelle des formations**, lorsque la taille de l'entreprise le justifie. Ceci permet de mesurer l'offre à disposition de chacun des publics et l'accès aux dispositifs.

Afin de s'assurer que les principes de non-discrimination sont appliqués, l'entreprise peut prévoir la mise en œuvre d'un **plan d'actions de formation exceptionnel** pour les salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation depuis plusieurs années. La première étape de ce plan d'actions consiste en un repérage de la situation de chacun de ces collaborateurs (lors des entretiens de recrutement, d'évaluation, ou de mi-parcours...). L'apport de mesures compensatoires doit aussi favoriser l'égalité des chances pour un maintien de l'employabilité (formation à la bureautique, prévention de l'illettrisme...).

Intégrer le principe de non-discrimination dans les critères d'évaluation des organismes de formation

L'entreprise s'assure que ses organismes de formation prestataires respectent les objectifs de sa politique diversité en matière de non-discrimination et d'égalité de traitement (accès physique, modes d'animation, formes d'évaluation...). Pour le garantir, il est préconisé d'intégrer cette exigence dans les **critères d'évaluation** de l'offre du ou des prestataire(s) et d'attribution des marchés.

53. E-learning (ou formation en ligne) : méthode d'apprentissage qui repose sur l'utilisation d'un support électronique (Internet, Intranet, Extranet, CD-Rom, etc.)



TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE

ILO : La formation des collaborateurs

«Chez ILO, la prise en compte de la diversité dans les activités est partie intégrante de la culture d'entreprise. En effet, ILO est à la base une entreprise à forte diversité de par la nature des prestations fournies : Formations toutes langues, Traductions et Interprétariat. De ce fait, nous accueillons parmi nos intervenants toutes les nationalités ou presque afin de satisfaire les demandes souvent très particulières et bien ciblées de nos clients.

Qui dit diversité du personnel dit différences. Pour faire de ces différences une force et une performance pour l'entreprise, nous avons misé sur l'amélioration de notre politique de recrutement et sur la formation de nos salariés.

Exemples de mesures d'amélioration apportées :

- respect des procédures et des critères de recrutements établis selon la nature du poste ;
- diversification de notre sourcing ;
- utilisation de grilles de tri de cv prenant en compte les critères demandés ;
- entretiens personnalisés avec différentes personnes ;
- mise en situation pratique selon le poste ;
- formation des salariés aux valeurs de l'entreprise pour une meilleure implication ;
- formations des salariés en langues selon le besoin et/ou le choix pour faciliter l'intégration et la communication entre salariés, etc.»

Clare HART

Fondatrice et Directrice - ILO

LA COMMUNICATION EXTERNE

QUE FAIRE ?

Le cahier des charges de labellisation indique que toute communication externe doit respecter « la politique et les pratiques de l'entreprise en matière de diversité ».

(1) L'engagement de la direction dans une politique diversité, (2) la valorisation de l'engagement de l'entreprise auprès du grand public et (3) la possibilité pour toute personne externe à l'entreprise d'effectuer une réclamation en cas de discrimination supposée ou avérée sont les trois éléments essentiels à prendre en compte dans la communication externe d'entreprise.

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : la valorisation de l'engagement de la direction en faveur du principe de non-discrimination

L'entreprise doit, autant que possible, mener des **actions de communication externe** visant à rendre visible sa politique diversité et son engagement en faveur du principe de non-discrimination. Cette démarche doit être portée au plus haut niveau.



L'engagement de l'entreprise en matière de prévention des discriminations est souvent renforcé lorsqu'il est **porté par son dirigeant**. Ainsi, il est conseillé de multiplier les évocations de la poli-

tique diversité de l'entreprise dans les interventions médiatiques du dirigeant (interviews, communication presse, participation aux colloques, congrès, conférences...).

ETAPE 2 : la valorisation de l'engagement de l'entreprise auprès du grand public

La valorisation de l'implication de l'entreprise dans des initiatives collectives (groupes de travail, commissions thématiques, chaires)

et des partenariats conclus avec des acteurs engagés dans la prévention des discriminations (associations, fondations, collectivités) participent également au renforcement de la visibilité de l'engagement de l'entreprise auprès du grand public.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Les commissions et ateliers d'échange de l'AFMD

Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'AFMD organise des petits déjeuners, des conférences, des commissions de travail et des ateliers d'échanges qui permettent d'élaborer collectivement des solutions managériales innovantes en faveur du principe de non-discrimination (exemples de thèmes traités : l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, le management des personnes en situation de handicap, la gestion des temps, femmes et gouvernance...).

Les commissions thématiques de FACE

FACE organise des commissions thématiques abordant les préoccupations des entreprises en matière de prévention des discriminations. Ces ateliers de travail favorisent l'évolution des pratiques et la mise en place d'actions collectives, sur les plans national et local (exemples de thèmes traités : l'intégration des jeunes dans l'entreprise, le travail des seniors...).

La Chaire de la Diversité de l'Université Paris-Dauphine

L'Université Paris Dauphine, avec le soutien du Club du XXIème siècle et de plusieurs entreprises (EADS, GDF SUEZ, La Poste, La

MACIF et SFR) a créé une chaire dédiée au management de la diversité visant à développer la recherche et l'enseignement des pratiques managériales des entreprises dans ce domaine.

L'entreprise peut également communiquer auprès du **grand public** dans le cadre de spots télévisés (publicité, programmes courts), dans la presse, à la radio ou via l'Internet. Le site institutionnel est un espace privilégié pour porter la politique diversité de l'entreprise à la connaissance d'un public large. Outre l'intégration du principe de non-discrimination dans la rubrique dédiée aux ressources humaines (recrutement, gestion de carrière, rémunération...), il est conseillé de valoriser la politique diversité dans les valeurs mises en exergue par l'entreprise.

ETAPE 3 : la communication de la possibilité pour toute personne externe à l'entreprise d'effectuer une réclamation en cas de discrimination supposée ou avérée

L'entreprise doit être en mesure d'informer toute personne externe de la **possibilité de formuler une réclamation** concernant une discrimination supposée ou avérée auprès de l'entreprise. Cette mesure est notamment destinée aux candidats qui pourraient considérer avoir été victimes d'une discrimination au cours du processus de sélection.

Exemples : affichage de ce principe sur le site Internet de l'entreprise, sur l'interface Intranet ; diffusion dans une plaquette, dans un livret d'accueil, directement auprès des candidats, etc.

LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

QUE FAIRE ?

Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise doivent être prises en compte dans la mise en œuvre de sa politique diversité. Dans ce cadre, le cahier des charges de labellisation préconise à l'entreprise de **(1) développer des partenariats avec les acteurs territoriaux, de (2) favoriser l'engagement de ses fournisseurs en faveur du principe de non-discrimination et de (3) favoriser la diversité dans les activités impliquant un contact avec ses clients ou ses usagers.**

COMMENT FAIRE ?

ETAPE 1 : le développement de partenariats avec les acteurs territoriaux

Le cahier des charges de labellisation prescrit à l'entreprise de développer des partenariats et des actions avec les acteurs présents sur son (ses) territoire(s) d'implantation, en cohérence avec sa politique diversité.

Outre le soutien que peuvent apporter les organismes spécialisés (cf. Liste organismes spécialisés : ANNEXE 6, p.254) dans la structuration et la mise en œuvre de sa politique diversité, ces collaborations peuvent générer de nombreux bénéfices pour l'entreprise :

- une mutualisation des ressources, des moyens et des pratiques avec un renforcement de la coopération territoriale;
- un apport d'expertise, dans le traitement de problématiques complexes;
- un gain de temps, dans la définition et la mise en place de processus, d'opérations et d'actions de prévention des discriminations;

- une légitimation de son engagement social, par une recherche de neutralité, de confidentialité et d'objectivité auprès des acteurs spécialisés (externalisation);
- une contribution à la croissance locale, à travers la conclusion de partenariats de proximité et la mise en œuvre d'actions participant au développement du territoire d'implantation de l'entreprise (...).

Un **bilan des actions de partenariats** produites doit être réalisé par l'entreprise chaque année. L'évaluation de l'impact de ces actions en interne comme en externe permettra d'identifier d'éventuelles insuffisances et ainsi d'apporter des mesures d'amélioration.

L'élaboration et la diffusion d'un **cahier des charges détaillé** auprès des partenaires et des parties prenantes des politiques de lutte contre les discriminations permettront de s'assurer que l'accompagnement répond aux objectifs fixés.

L'entreprise peut mener une **veille dynamique** pour identifier les partenaires nationaux et locaux et étudier leurs actions. Elle peut prévoir des rencontres une fois par an afin de mieux cerner leur vocation et d'actualiser sa politique diversité.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Exemples de partenariats

Les partenariats associatifs (AFIJ, AFIP, Arborus, « Elles bougent », Nos Quartiers ont des Talents, Proximité, Retravailler...)

Les entreprises peuvent nouer des partenariats avec des associations spécialisées pour mener, par exemple, des actions de recrutement spécifiques (jeunes diplômés, femmes ingénieurs, personnes en situation de handicap).



↳ Les partenariats avec les pouvoirs publics

La signature de chartes ou de conventions de partenariats avec les collectivités territoriales, les Ministères en charge du Travail, de l'Intégration de la Jeunesse, de la Santé peuvent renforcer l'engagement des entreprises en matière de prévention des discriminations et des risques psychosociaux.

Les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi (APEC, AGEFIPH, Maisons de l'Emploi, Missions Locales, PLIE, Pôle Emploi...)

Pour diversifier ses sources de recrutement et bénéficier du soutien d'acteurs spécialisés, les entreprises peuvent nouer des partenariats avec les intermédiaires de l'emploi.

Les réseaux d'entreprises (AFMD, ANDRH, CCI, CGPME, CJD, FACE, IMS, MEDEF...)

En intégrant un réseau, les entreprises mutualisent leurs ressources et échangent autour de leurs pratiques afin d'améliorer et de développer des actions adaptées à leur taille et à leurs activités. Les réseaux d'entreprises sont particulièrement structurants pour les PME, PMI et TPE qui disposent souvent de moyens limités. Associant de nombreux acteurs, les réseaux d'entreprises constituent également un moyen de développement de nombreux partenariats institutionnels et associatifs.

Les partenariats avec les établissements d'enseignement

La signature de la Charte d'engagement des entreprises au service de l'Égalité des

↳ chances dans l'éducation ou encore les partenariats conclus avec les écoles, collèges, lycées et établissements d'enseignement supérieurs peuvent apporter des solutions aux difficultés d'orientation et d'insertion professionnelles de certains jeunes (HALDE, 2009). Les entreprises peuvent par exemple s'engager à les recruter de manière prioritaire, à les accompagner vers l'emploi ou encore apporter un soutien financier ou humain.

ETAPE 2 : l'engagement des fournisseurs en faveur du principe de non-discrimination

L'entreprise doit s'assurer que sa politique diversité soit portée à la connaissance de son (ses) fournisseur(s) et inciter ce(s) dernier(s) à s'engager en matière de prévention des discriminations.

Ce principe peut être intégré dans les **critères d'évaluation** des appels d'offres soumis par l'entreprise à ses fournisseurs potentiels. L'entreprise peut également prévoir des **clauses** visant au respect de sa politique diversité lors de la signature des contrats avec ses fournisseurs. Elle peut encore envisager la signature ou l'adoption de sa charte éthique ou de son code de déontologie par son (ses) fournisseur(s).

Par ailleurs, l'entreprise peut conduire des actions de sensibilisation auprès de son (ses) fournisseur(s) à travers l'administration d'un questionnaire ou la diffusion de plaquettes, brochures, etc.

Une part des achats de l'entreprise peut encore être réalisée auprès de petites ou moyennes entreprises créées localement et/ou par des entrepreneurs résidant en ZUS (exemples : Talents des cités, ADIV).

L'entreprise doit **évaluer** l'efficacité des actions mises en œuvre (sensibilisation, engagement...) auprès de ses fournisseurs et prévoir des ajustements lorsque cela est nécessaire.

ETAPE 3: le respect du principe de non-discrimination dans les relations avec ses clients et/ou ses usagers

La politique diversité de l'entreprise doit être appliquée à toutes ses activités. Le cahier des charges de labellisation précise que la diversité doit être favorisée en particulier dans les activités impliquant un contact avec les clients.

L'entreprise peut mener des **formations** auprès de ses équipes de commerciaux en interface avec la clientèle afin de les sensibiliser à la lutte contre les stéréotypes et les préjugés et de prévenir d'éventuelles pratiques discriminatoires. Des outils peuvent être élaborés en soutien des équipes commerciales (plaquettes, guides, grilles d'évaluation...).

Afin d'encourager au respect du principe de non-discrimination, des **actions** peuvent être conduites par l'entreprise auprès de ses clients. La HALDE recense des exemples d'actions favorisant l'intégration de la diversité dans l'offre commerciale de plusieurs grandes entreprises :



L'efficacité de l'ensemble de ces actions mises en œuvre par l'entreprise à destination de ces parties prenantes doit être évaluée et peut conduire à des ajustements lorsque cela est nécessaire.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

- SFR capitalise sur son expérience en termes de handicap pour développer une offre de produits de télécommunication adaptés aux personnes présentant des handicaps sensoriels, notamment auditifs.
- Depuis des années, L'Oréal a intégré la diversité dans son approche commerciale et marketing afin d'innover dans la production de ses produits de beauté et de soin à destination des femmes d'origines et caractéristiques physiques différentes.
- Ikea Monde a fait de la diversité le sujet de sa campagne commerciale 2009. Son catalogue de produits communique sur la pluralité des populations et des modes de vie.
- Chez Casino, l'enseigne commerciale officielle porte un slogan de promotion de la diversité.

Source : « Des pratiques pour l'égalité des chances... », HALDE (2009).



EN BREF

PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ
DANS LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE**Les facteurs clés de succès du domaine 4**

1. Faire état de l'engagement de l'entreprise dans les processus et les outils de recrutement
2. Former les collaborateurs en charge du recrutement
3. Définir les besoins en recrutement en concertation avec le personnel RH
4. Elaborer des outils pour accompagner et faciliter les recrutements
5. Réviser les offres d'emplois, de stages et d'apprentissage
6. Diversifier ses canaux de recrutement
7. Enregistrer et suivre les processus de recrutement
8. Garantir une égalité de traitement dans l'accueil et l'intégration de ses nouveaux collaborateurs
9. Elaborer des outils pour faciliter l'accueil et l'intégration
10. Individualiser et adapter le processus d'accueil et d'intégration à chaque collaborateur
11. Suivre et évaluer le processus d'accueil et d'intégration
12. Adapter les postes de travail
13. Garantir de bonnes conditions de travail



14. Former les managers en charge de la passation des entretiens d'évaluation
15. Elaborer des outils pour accompagner les évaluateurs dans la démarche d'évaluation
16. Garantir les mêmes possibilités d'évolution, de promotion, de formation et de rémunération, à situation et compétences égales
17. S'impliquer dans l'élaboration de l'offre interne de formation
18. Prévoir des mesures d'ajustement en cas d'écart constatés
19. Intégrer le principe de non-discrimination dans les critères d'évaluation des organismes de formation
20. Multiplier les occasions de valoriser l'engagement de la direction en faveur du principe de non-discrimination
21. Valoriser l'engagement de l'entreprise auprès du grand public
22. Communiquer la possibilité pour toute personne externe à l'entreprise d'effectuer une réclamation en cas de discrimination supposée ou avérée
23. Multiplier les partenariats avec les acteurs territoriaux
24. Favoriser l'engagement des fournisseurs en faveur du principe de non-discrimination
25. Favoriser le respect du principe de non-discrimination dans les relations avec ses clients et/ou ses usagers

CHAPITRE 5

DOMAINE 5:

ÉVALUER ET AMÉLIORER SA DÉMARCHE DIVERSITÉ



FOCUS

SUR LES EXIGENCES DU DOMAINE 5 :

- 5.1) Mesure
- 5.2) Analyse et évaluation
- 5.3) Bilan annuel
- 5.4) Suivi des actions d'amélioration
- 5.5) Traçabilité

Source : Cahiers des charges de Labellisation (applicables aux entreprises et organismes de moins de 50 salariés et plus de 50 salariés), AFNOR Certification, pp. 19-20

Le domaine 5 du cahier des charges de labellisation concerne l'évaluation de la politique diversité de l'entreprise. L'entreprise mesure et apprécie son engagement en faveur du principe de non-discrimination dans une dynamique d'amélioration continue.

La démarche visant l'obtention du Label Diversité s'apparente à la gestion d'un projet transverse qui doit être piloté, évalué et amélioré sur les plans qualitatif et quantitatif (cf. Questions à se poser : ANNEXE 1 p. 259).

Pour répondre aux exigences du domaine 5, l'entreprise peut procéder en quatre phases : **(1) la mesure, l'analyse et l'évaluation de sa politique diversité, (2) la mise en place et le suivi des actions d'amélioration, (3) l'enregistrement et la traçabilité des données relatives à sa politique diversité et (4) la réalisation d'un bilan annuel.**

LA MESURE, L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ

QUE FAIRE ?

Pour évaluer et améliorer ses pratiques, le cahier des charges de labellisation prescrit à l'entreprise d'élaborer des outils et d'analyser les données relatives à sa politique diversité. L'entreprise doit veiller à ce que ces outils garantissent l'anonymat et/ou la confidentialité des informations recueillies.

COMMENT FAIRE ?

Elaborer un tableau de bord diversité

L'entreprise définit des indicateurs légaux sur la base desquels elle pourra mesurer régulièrement l'évolution de ses effectifs, au regard de sa politique diversité. Pour identifier d'éventuels écarts, elle peut concevoir un «tableau de bord diversité» comportant des données relatives au type de contrat, au sexe, à l'âge, à la situation de handicap⁵⁵, à l'utilisation des congés parentaux, à l'adresse (résidence en ZUS...), etc. (cf. Exemple tableau de bord diversité, ANNEXE 2, p.260).



Pour rappel, la mise en place d'indicateurs basés sur des critères tels que la couleur de peau, l'apparence physique, l'origine supposée ou réelle, l'appartenance religieuse... des collaborateurs est prohibée par la loi.

Néanmoins, d'autres outils permettent de suivre le traitement d'éventuelles discriminations fondées sur ces critères. Le nombre de plaintes et de réclamations produites auprès de la cellule d'écoute et d'alerte peuvent, par exemple, faire l'objet d'une mesure et d'un suivi selon la qualification des requêtes.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Exemples d'indicateurs légaux

- Part des populations dans le total des effectifs de l'entreprise
- Part des populations par familles de poste (ex. ouvriers, encadrement de proximité, chefs d'unité, cadres, conseil d'administration)
- Type de contrat, niveau moyen de salaire pour les différentes catégories et écarts salariaux constatés
- Détail de l'accès aux formations par type de population et catégorie de poste
- Définition des objectifs à atteindre pour les (...) types de population pour l'année N+1

Source : Rapport Deloitte «La promotion de la diversité (...)», (2010).



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Exemple de mesure et de suivi des requêtes ciblées

Mesure : Sur 220 réclamations identifiées, 75 concerneraient une discrimination réelle ou supposée fondée sur l'origine des collaborateurs.

Indicateur :

Nombre de réclamations portant sur une discrimination fondée sur l'origine
----- x 100
Nombre de réclamations identifiées

Indicateur appliqué à notre exemple :
= 34 % des réclamations porteraient sur une discrimination fondée sur l'origine des salariés et/ou candidats.⁵⁶

56. Suivi : Effectuer cette mesure régulièrement (au moins une fois par an) et comparer les taux pour évaluer l'évolution des effets des actions ciblées mises en œuvre par l'entreprise.

55. Reconnaissance du statut de «travailleur handicapé» par la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées), ex-Cotorep.

Le choix des indicateurs (cf. Indicateurs utilisés par La Poste, ANNEXE 3 p.264) dépend le plus souvent des résultats des diagnostics établis au début de la démarche et des objectifs fixés par l'entreprise pour réduire les insuffisances constatées.



Si les indicateurs permettent de mesurer des évolutions, ils ne traduisent cependant **pas fidèlement la réalité** des discriminations dans l'entreprise. Le croise-

ment de plusieurs indicateurs et l'évaluation des pratiques permettent à l'entreprise d'interpréter ces variations de manière plus précise.



PRATIQUES D'ENTREPRISES

Le test de situation ou testing :

« Le test de situation aussi appelé testing est une méthode empirique de détection des discriminations. Cela consiste à comparer deux types de candidats en tous points identiques à une exception près, la caractéristique testée (par exemple l'origine, le lieu d'habitation, la consonance des nom et prénom, etc.), soumis au même processus de sélection. Dès lors qu'il y a un résultat plus favorable pour l'un que pour l'autre, alors on peut conclure qu'il y a discrimination (...). Outre son faible coût de mise en œuvre, l'avantage de cette technique réside dans le contrôle complet des caractéristiques des deux types de candidats pour être sûr de saisir la cause d'un traitement différencié(...).

La limite de cette démarche est que le testing ne permet pas de connaître l'ampleur réelle des discriminations afin d'effectuer des comparaisons entre les pays et les époques. Comme un sondage d'opinion, le testing n'est valable qu'au moment de sa réalisation. Il ne peut pas être généralisé au



niveau national car il n'est pas représentatif de l'ensemble de la population. A ce titre, le testing ne peut devenir un dispositif complet de veille statistique systématique. »

Source :

site Internet de l'Observatoire des Inégalités



PRATIQUES D'ENTREPRISES

EXEMPLES D'ENQUÊTES ET D'ÉTUDES QUANTITATIVES (HALDE, 2009)

CARBONE LORRAINE (MERSEN depuis mai 2010)

Etude sur l'égalité de traitement des représentants du personnel par rapport aux autres salariés.

TOTAL

Etude sur les rémunérations des hommes et des femmes.

AIR France

Enquête statistique sur la gestion des salariés de 50 ans et plus.

LA POSTE

Etude statistique des discriminations éventuelles des populations des sites « sensibles » (âge : moins de 26 ans et plus de 45 ans, sexe, personne en situation de handicap, situation familiale, personnes originaires des DOM,





nationalité, salariés résidant en ZUS, représentants du personnel).

EXEMPLES D'ENQUÊTES ET D'ÉTUDES QUALITATIVES (HALDE, 2009)

GDF-SUEZ

Etude sur les conditions d'intégration des travailleurs handicapés (incluant un volet qualitatif portant sur des réunions de groupes de collaborateurs handicapés).

PSA PEUGEOT CITROËN

Etude qualitative des représentations et des attitudes à l'égard de la diversité (à partir de groupes d'échange et d'entretiens individuels).

Identifier la provenance des réclamations produites

D'autres outils permettent d'identifier la provenance des plaintes et des **réclamations internes et externes**, selon qu'elles émanent directement du personnel et/ou des partenaires sociaux, qu'elles soient relevées dans les entretiens d'évaluation ou produites par des salariés ayant quitté l'entreprise. L'identification des requêtes permet de faire état des insuffisances ou problèmes constatés par les salariés ou les candidats, d'apporter des mesures correctives et d'en évaluer les effets à moyen/long terme.

LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES ACTIONS D'AMÉLIORATION

QUE FAIRE ?

Après avoir mesuré et analysé ses pratiques en matière de prévention des discriminations et d'égalité de traitement, l'entreprise doit en évaluer l'efficacité afin de définir des **actions d'amélioration**.

COMMENT FAIRE ?

Planifier et mettre en œuvre des actions d'amélioration

Selon l'ampleur des actions d'amélioration identifiées, l'entreprise doit associer un ou plusieurs collaborateurs à la mise en œuvre de ces nouvelles mesures et établir un planning prévisionnel pour l'application du plan d'actions.

Faire du respect du principe de non-discrimination un critère d'évaluation des managers

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des objectifs de la politique diversité de l'entreprise, il est recommandé de mener une réflexion quant à la prise en compte du principe de non-discrimination dans l'évaluation des managers (équité, transparence, promotion de la diversité). Ces éléments peuvent par exemple avoir un effet sur la part variable de la rémunération des managers pour certains métiers.



L'entreprise doit cependant veiller à **intégrer ces éléments de suivi avec précaution**. A ce titre, il est préférable que les critères d'évaluation portent sur la mise en place d'actions de prévention

des discriminations plutôt que sur l'atteinte d'objectifs statistiques liés au recrutement de certaines populations (femmes, personnes en situation de handicap ou seniors).

Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des actions d'amélioration

La mise en œuvre d'un système de suivi et d'enregistrement constitue une garantie indispensable de l'évaluation de l'efficacité des actions d'amélioration.



TEMOIGNAGE D'ENTREPRISE

D&O : LA MESURE ET L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ

« L'évaluation des actions, pas toujours simple, peut être réalisée en s'appuyant sur les indicateurs et les bilans. Ils sont communiqués aux salariés et aux instances représentatives du personnel. Une attention particulière est portée sur des populations ciblées afin de prévenir des traitements différenciés. Les collaborateurs ont pu exprimer leur opinion en répondant de façon anonyme à un questionnaire reprenant les thématiques de la Diversité et de l'égalité des chances. 12 % d'entre eux ont répondu et les résultats ont été diffusés et repris dans le bilan annuel 2010. »

Mireille LO
Responsable de la mission Handicap et Diversité
D&O

L'ENREGISTREMENT ET LA TRAÇABILITÉ DES DONNÉES RELATIVES À LA POLITIQUE DIVERSITÉ

QUE FAIRE ?

Le fait d'enregistrer les données relatives à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique diversité est une mesure de traçabilité rendue obligatoire par la démarche d'obtention du Label Diversité, permettent d'évaluer et de donner la preuve de l'efficacité des pratiques de l'entreprise en matière de diversité et de prévention des discriminations.

COMMENT FAIRE ?

Définir une procédure d'enregistrement

Une procédure doit être **formalisée** et doit établir les modalités d'enregistrement des données (identification, lieu, durée de conservation...).



Cette opération doit viser à une forme de « perfection » à atteindre mais, s'inscrire dans une **démarche d'amélioration continue**. Il ne s'agit donc pas de viser à une forme de « perfection » à atteindre mais, *a minima*, un niveau d'amélioration préalablement défini.

LA RÉALISATION D'UN BILAN ANNUEL

QUE FAIRE ?

L'entreprise produit un bilan annuel global de la mise en œuvre de la politique diversité qu'elle communique à ses partenaires sociaux.

COMMENT FAIRE ?

Etablir le bilan de sa politique diversité

Conformément au cahier des charges de labellisation, le bilan porte sur la politique diversité de l'entreprise et en particulier sur :

- les résultats établis à la suite des diagnostics ;
- l'atteinte des objectifs de la politique diversité ;
- les réclamations produites ;
- les éventuels dysfonctionnements relevés ;
- les résultats des actions de partenariat ;
- les actions d'amélioration conduites et envisagées.

Ce rapport annuel détaillé pourra mettre en perspective les résultats des analyses qualitatives et quantitatives qui seront conduites et ventilées par projet ou action menée.

Définir de nouveaux objectifs et de nouvelles mesures d'amélioration

Ce bilan annuel est l'occasion de fixer de nouveaux objectifs et de prévoir de nouvelles mesures d'amélioration, dans le cadre d'une démarche de progrès continu.

Inclure le bilan diversité dans le bilan social de l'entreprise

Parmi les champs d'application de la responsabilité sociale de l'entreprise, la prise en compte de la diversité et l'obligation de

respect du principe de non-discrimination par l'entreprise sont les objectifs les plus souvent appréhendés.



Dans ce cadre, certaines entreprises produisent un « bilan diversité » spécifique⁵⁷.

Ce bilan peut également être intégré dans le bilan social de l'entreprise. Obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, le bilan social leur impose en effet de fournir des informations sur l'emploi, les rémunérations et les charges, les conditions de travail (taux d'arrêts de travail, absentéisme...), la formation, les relations professionnelles, etc. Les données peuvent être ventilées par critères de discrimination (sexe, âge...) pour traduire des évolutions et lorsque la législation le permet.

Applicable aux sociétés cotées en bourse, le bilan NRE permet de fixer des objectifs, de mener des actions concrètes et d'évaluer ses pratiques de responsabilité sociale.



RÉFLEXIONS AUTOUR DE LA MESURE

Ce qui ne se mesure pas n'existe pas... Parce que cela a pu être la réaction dans beaucoup d'entreprises face notamment à la diversité ethnique, l'AFMD a débuté ses travaux en 2008 par une réflexion collective sur les objectifs et finalités des indicateurs de mesure de la diversité dans l'entreprise : à qui s'adressent-ils, quels coûts, quels usages, quelles sont les innovations possibles ? Elle a rendu compte des résultats de ses travaux, auxquels était associée Rouen Business School, dans un livre blanc « Mesurer la discrimination et la diversité. Eléments de réponse » réalisé par Hédia Zannad et Pete Stone. Il est consultable sur le site Internet de l'AFMD à cette adresse : http://www.afmd.fr/documents/livre_blanc_afmd.pdf. Il sera réactualisé fin 2011.

⁵⁷. Cf. Rapport annuel Diversité, AFMD/Equity Lab.



Fort de ses premiers travaux exploratoires et dans la continuité du rapport Héran publié à l'issue des travaux du COMEDD préconisant l'élaboration d'un rapport de situation comparée en matière de diversité, l'AFMD, en partenariat avec Equity Lab, a élaboré un référentiel d'indicateurs de moyens et de résultats, quantitatifs et qualitatifs, formant le cœur d'un « rapport annuel diversités ». Il s'appuie sur les réflexions et l'expérience des experts issus de 11 grandes entreprises. Il a fait l'objet d'une publication disponible en ligne : http://www.afmd.fr/documents/rapport_annuel_diversites_web.pdf



TEMOIGNAGE D'ENTREPRISE

L'ORÉAL : Le bilan annuel diversité

« Après avoir formalisé sa politique diversités en 2005, L'Oréal a publié et diffusé en 2010 son premier Bilan Diversités pour rendre compte de ses engagements et partager ses résultats avec tous. À travers une centaine d'indicateurs, ce Bilan présente une mesure des avancées du Groupe en France depuis 5 ans, sa démarche pour les années à venir et des témoignages de ses principaux partenaires.

En septembre 2010, cette initiative innovante jamais réalisée en France a été saluée lors des 6èmes Rencontres Internationales de la Diversité. L'Oréal s'est ainsi vu remettre le Grand Prix 2010 des 5èmes Trophées de la Diversité pour sa politique globale de diversités, et en particulier, pour la création de son 1er Bilan Diversités. »

Découvrez le Bilan en ligne sur :
www.bilandiversiteloreal.loreal.fr

George-Axelle BROUSSILLON

Responsable Diversités International – L'ORÉAL



TEMOIGNAGE D'ENTREPRISE

RANDSTAD : Retour sur expérience et renouvellement du Label Diversité

« Randstad fait partie des 7 premières entreprises à avoir été labellisées diversité en janvier 2009 et la première à avoir renouvelé son label en mars 2010. L'expérience de labellisation a été pour nous un moyen concret de pérenniser nos engagements en faveur de l'égalité des chances et d'inscrire cette démarche dans nos processus qualité. Aujourd'hui la diversité est entièrement intégrée dans notre démarche ISO 9001 et notre système de management par la qualité a été rebaptisé « Système de management par la Qualité et la Diversité ».

L'audit réalisé par l'AFNOR pour le label diversité nous permet de revoir à intervalles réguliers l'ensemble des éléments qui constituent notre politique et de nous assurer que cette politique est appliquée et efficace. Dans le cadre de notre activité d'intermédiaire de l'emploi il est en effet essentiel pour nous d'être exemplaires aussi bien en interne qu'en externe dans la lutte contre toute forme de discrimination. »

Aline CREPIN

Directrice de la RSE - RANDSTAD
Déléguée Générale de l'Institut Randstad
pour l'égalité des chances et le développement durable

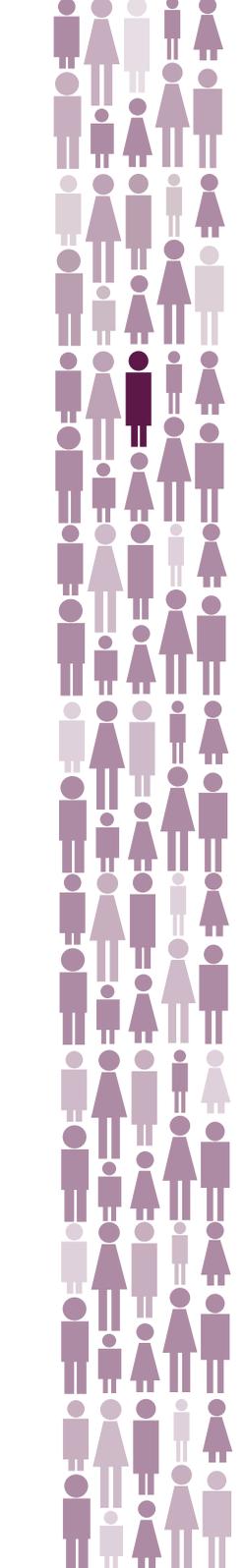


EN BREF

EVALUER ET AMÉLIORER SA DÉMARCHE DIVERSITÉ

Les facteurs clés de succès du domaine 5

1. Elaborer un tableau de bord diversité
2. Recueillir les données relatives à la politique diversité
3. Identifier la provenance des réclamations produites
4. Planifier et mettre en œuvre des actions d'amélioration
5. Faire du respect du principe de non-discrimination un critère d'évaluation des managers
6. Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des actions d'amélioration
7. Etablir le bilan de sa politique diversité
8. Définir de nouveaux objectifs et de nouvelles mesures d'amélioration
9. Inclure le bilan diversité dans le bilan social de l'entreprise



CONCLUSION

S'engager dans une démarche en vue d'obtenir le Label Diversité constitue un choix d'importance pour toute entreprise ou organisation. Au delà de convictions en faveur de la diversité, il s'agit de se donner les moyens de lutter contre toute forme de discrimination et de garantir l'application réelle du principe d'égalité de traitement. Comme le montre ce guide, la démarche ne présente pas de difficulté majeure. Outre la nécessaire formalisation, seul le caractère multidimensionnel des critères à prendre en considération génère une certaine complexité. En proposant une démarche « pas à pas », ce guide vise à faciliter l'obtention du Label.

Avec ses cinq domaines (diagnostic, politique, communication, action, évaluation), le cahier des charges induit la méthode. Il faut cependant adopter une posture systémique permettant d'entrer, à la fois, par le global et le particulier. Comme en matière de qualité, les procédures de labellisation invitent à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. La diversité des entreprises tient lieu de spécifications : grande ou petite, industrielle ou de services, urbaine ou rurale... Il appartient à chaque organisation de définir ses propres orientations, processus et pratiques, comme sa « bonne manière » d'obtenir une labellisation.

Les exemples et outils proposés facilitent cette appropriation. La démarche peut être facilitée par une structure externe telle que l'atelier d'échanges collectif mis en place par l'AFMD ou l'accompagnement personnalisé de FACE. Ce rôle de « tiers garant » est particulièrement utile dans l'analyse des processus à l'œuvre et l'appréhension des discriminations réelles ou supposées par les acteurs.

Au delà des obligations légales, la prévention et la lutte contre les discriminations répondent aux exigences de responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE). Ces efforts se traduisent par une affirmation du principe d'égalité de traitement. Ils se conjuguent aussi avec ceux de l'égalité des chances, de l'inclusion ou de la cohésion sociale. La diversité et la labellisation apparaissent comme la résultante de ces différentes initiatives (objectivation des processus, mesures correctives, actions partenariales, ...). Tout en participant d'une démarche d'efficacité et de développement socio-économique beaucoup plus large : climat social, image externe, capacité d'innovation, résultats commerciaux... Si le Label est, en soi, un investissement rentable, il constitue également un levier d'évolution privilégié pour renforcer l'ensemble des processus organisationnels. Interroger son système d'action interne comme ses liens aux parties prenantes contribue à la performance globale de l'entreprise. En étant labellisé, on recrute mieux, on forme mieux, on manage mieux, on gère

mieux... Réussite individuelle et collective comme performances économique et sociale sont nécessairement liées. C'est sur cette base qu'il faut promouvoir la diversité « par et pour » l'Entreprise, en la resituant par rapport à des enjeux de société plus globaux.

A ce titre, différents dispositifs comme la Charte de la Diversité, les Plans Egalité FACE, le Pacte Mondial « Global Compact », la Norme ISO 26000... peuvent s'articuler et compléter une démarche de labellisation. Dans cette dynamique, chaque organisation s'engageant vers le Label ou son renouvellement contribue au renforcement de l'altérité, au bénéfice des individus, des entreprises et de la société. Le « travailler ensemble » rejoint ainsi le « vivre ensemble ». Entre idéal républicain et réalisme entrepreneurial, le Label Diversité constitue un cadre unique de mise en mouvement et de reconnaissance des organisations (entreprises, associations, collectivités, ...). A travers sa politique et ses pratiques de gestion des ressources humaines, c'est la capacité de l'entreprise à articuler universalité et singularité qui est finalement mesurée et valorisée.

Vincent Baholet

Délégué général de la Fondation FACE

Marie –Christine Gabillaud–Wolf

Déléguée générale de l'AFMD

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

ANISSA DJABI



Diplômée du Master « GRH dans les entreprises multinationales » de l'IAE Gustave Eiffel, Anissa Djabi réalise actuellement un doctorat en sciences de gestion à l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) de l'Université Paris-Est. Ses travaux s'intéressent notamment à la responsabilité sociale des entreprises et en particulier à leur mobilisation en faveur du principe de non-discrimination au travail.

Chargée de développement (études et recherche) au sein de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), Anissa Djabi participe à l'accompagnement des entreprises dans la structuration et l'application de leur engagement social et sociétal, en lien avec de nombreux organismes publics, parapublics et privés (ministères, associations, collectivités territoriales, etc.). Elle intervient parallèlement dans plusieurs disciplines des sciences de gestion à l'*Université Paris-Est*, à l'*Université Montpellier II* et à l'*Université de Metz*.

Avec le soutien de la Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté



AFMD

Espace de réflexion et de partage d'expériences, **l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)** organise des commissions de travail, des ateliers d'échanges, des petits déjeuners et conférences permettant de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions managériales innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte, fin juillet 2011, 82 adhérents (entreprises, organismes, établissements d'enseignement supérieur).

Son champ d'application ambitionne de couvrir toutes les problématiques de la diversité : genre, rapports intergénérationnels, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociales, ethniques... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents à l'aide de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

Le partenariat académique est placé au cœur de notre démarche Recherche-Action : les enseignants chercheurs sont associés aux travaux de nos commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche à et leur enseignement à former les managers d'aujourd'hui et de demain.

www.afmd.fr



FACE

Créée en 1993, **la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)** est un réseau d'associations et d'entreprises mobilisées pour lutter contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté.

Fondation reconnue d'utilité publique, FACE s'est donnée pour objectif de lutter contre toutes les formes d'exclusion. Son réseau est composé de 37 associations locales, les « Clubs FACE » (200 salariés) et mobilise 4000 entreprises (TPE, PME-PMI et grands groupes).

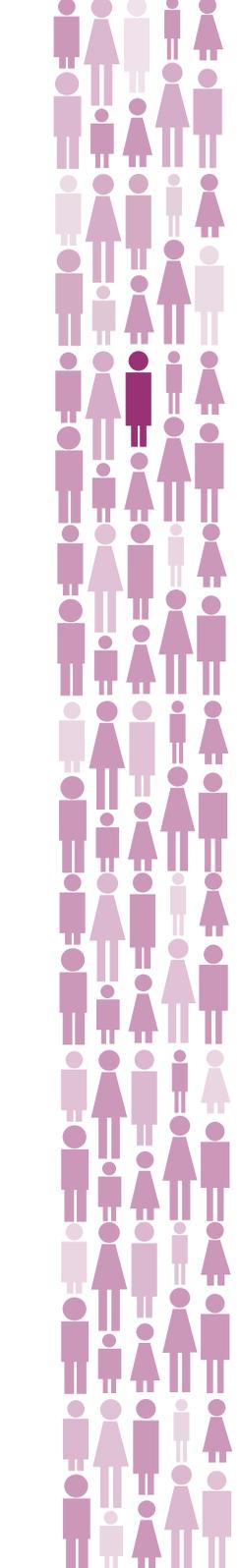
Comme mentionné dans la Charte des Dirigeants de FACE, « FACE défend les valeurs de solidarité, de cohésion sociale, d'égalité des chances et d'égalité de traitement ».

Dans chacun des champs d'intervention de FACE (l'entreprise, l'emploi, l'école, le quotidien et les territoires), des actions, des formations sont initiées et portées par les Clubs, avec la participation active des entreprises et de leurs salariés : parrainage, coaching, parcours qualifiant, mobilisation par le sport, insertion par la culture, actes de médiation sociale, accompagnement des entreprises dans la lutte contre les discriminations (ex. : diagnostics, plans d'action, Label Diversité, appui aux associations...).

Au total, FACE anime près de 60 actions en faveur de l'emploi, innove et expérimente des actions de proximité pour un développement harmonieux des territoires, au bénéfice de leurs habitants.

La Fondation Agir Contre l'Exclusion favorise la responsabilité sociale des entreprises et la gestion de la diversité.

www.fondationface.org



BIBLIOGRAPHIE

ARCHAMBAULT M., PLANEL V., *Le recrutement, mode d'emploi*, collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors-série n°7, CGI Petite Couronne, septembre 2005.

BAHOLET V., DJABI A., « Une approche systémique de la diversité : améliorer la (re)connaissance pour renforcer l'engagement social et sociétal des entreprises sur les territoires », 6èmes Rencontres Internationales de la Diversité, Corte (Corse), 30 septembre et 1er octobre 2010.

BENDER A.-F., Les politiques d'égalité et de diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? in *Revue Française de Gestion*, Actes du colloque Ethic, ESCEM Octobre 2007.

BENDER A.-F., PIGEYRE F., « Gestion des Ressources Humaines et Diversité », in « Les cadres au regard du genre », Journée de recherche Cadres-GDR Mage, 20 juin 2003.

CALVÈS G., « Refléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou », *Revue internationale des sciences sociales*, 2005, n°183, vol. 1, p. 177-186.

CAPRON M., « Quel sens donner au mouvement de la responsabilité sociale des entreprises ? », *European Journal of Economics and Social Systems*, vol. 19, n° 1, Ed. Hermes et Lavoisier, p. 113-124, 2006.

CORNET A., WARLAND P., *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, 2008.

DELOITTE, Rapport «La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger», 2010.

DJABI A., LABULLE F., «Assimilation, intégration, insertion... : influence des politiques d'appartenance des individus à la nation française sur l'évolution des questions de sémantique autour de la notion de diversité», Colloque Propedia, AGRH, 17 décembre 2009.

DUBET F., *Les places et les chances. Repenser la justice sociale*, Paris, La République des idées, Ed. du Seuil, 2010.

EUROSTAT, «L'emploi en France par classe d'âge», 2008.

FAGNANI J., LETABLIER M., «La politique familiale française», in «Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs», M. Maruani (Ed.) p. 167 pages-175 pages, 2005.

FASSIN E., *Discriminations : pratiques, savoirs, politiques*, La HALDE, La Documentation française, 2008.

GARNER-MOYER H., «Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?», Actes du colloque «Gender and diversity», ESCP-EAP, Paris, 2009.

GUILLEMARD A.-M., *L'âge de l'emploi, Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement*, Ed. Armand Colin, Paris, mai 2003.

HALDE, Rapport d'activité, 2009.

INSEE, «Discriminations liées à une situation de handicap chez les personnes de 25 à 54 ans», Enquête Handicap santé - volet ménages, 2008.

INSEE, «Nombre de chômeurs et taux de chômage des immigrés et des non-immigrés selon le sexe et l'âge», Enquêtes Emploi du 1er au 4ème trimestre 2009, 2009.

INSTITUT MONTAIGNE, Rapport «15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors», septembre 2010.

JOUANJAN O., «Égalités», in D. Alland et S. Rials (dir.), *Dictionnaire de la culture juridique*, PUF-Lamy, 2003.

KONRAD A.-M. ET AL., *Handbook of workplace diversity*, Sage Publications, 2006.

LACAZE D., PERROT S., *Réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs en entreprise*, Editions Dunod, 2010.

LAUFER J., «L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective», in Barth I. & Falcoz C. (dir.), *Le Management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan, 2007.

LAUFER J., «Accès des femmes à la décision dans les sphères économiques», in Gaspard F. (dir.), *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, L'Harmattan, pp. 75-87, 1997.

LEVADE A., «Discrimination positive et principe d'égalité en droit français», *Pouvoirs*, 2004/4 n°111, p. 55-71.

LEVET P., «Recruter et intégrer les travailleurs handicapés» in Barth I. & Falcoz C. (dir.), *Le Management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan, 2007.

MEHAIGNERIE L., SABEG Y., *Les oubliés de l'égalité des chances*, Rapport pour l'Institut Montaigne, 2004

MARBOT E., «La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale», note de benchmarking international, Institut de l'entreprise, Mai 2005.

MAURIN E., *L'égalité des possibles. La nouvelle société française*, Paris, La République des idées, Ed. du Seuil, 2002.

NOIREL G., *Le creuset français, Histoire de l'immigration – XIX et XX^e siècle*, Seuil, 1992.

PALT A., *Rapport Annuel Diversités*, 2011, Editions AFMD

PERETTI J.-M., *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, 2004.

PERRIN-HAYNES J., *L'activité des immigrés en 2007*, INSEE, 2008.

PERRIN-JOLY C., *Être du métier de générations en générations*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris Descartes, 2009.

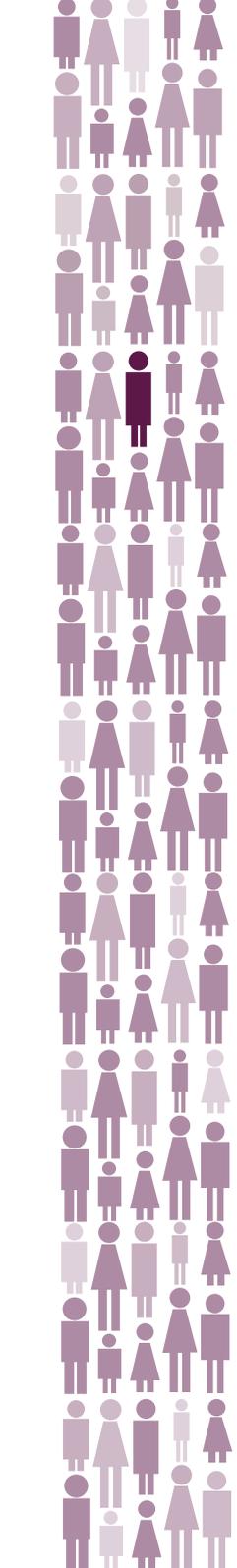
PIGEYRE F., VALETTE A., « Les carrières des femmes à l'université, Les palmes de verre du cocotier », *Revue Française de gestion*, 30/151, 173-190, 2004.

PRALONG J., « L'image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle », *Revue Internationale de Psychosociologie* Vol. 16, n°39, 2010.

TANIA S., « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses » in *Revue Internationale de Gestion*, vol .3, 2009.

ZANNAD H., in **A. CORNET, J. LAUFER ET S. BELGHITI-MAHUT (DIR.)** « GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes », Paris, Vuilbert Editeur, 245 p., 2008

ZANNAD H., STONE P., *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponse*, 2009, Editions AFMD



LEXIQUE

Action d'amélioration

Activité permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences d'un référentiel et permettant de renforcer le système de management mis en place afin d'améliorer l'efficacité globale des mesures.

Analyse de risque

Méthode consistant à identifier et analyser les risques dans une matière (ex : la diversité), de façon à déployer les moyens nécessaires pour assurer la maîtrise efficace du système de management mis en œuvre.

Audit interne

Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les exigences d'un référentiel sont satisfaites. Les audits internes sont réalisés par ou pour le compte de l'organisme lui-même pour la revue de direction et d'autres besoins internes. Dans de nombreux cas et en particulier pour les petits organismes, l'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer.

Cahier des charges

Un cahier des charges est un document comprenant de façon exhaustive les exigences auxquelles les organismes candidats au label diversité doivent se conformer pour obtenir cette marque de reconnaissance.

Cellule d'écoute

Moyen permettant la remontée et l'analyse d'informations de salariés ou de candidats à un poste s'estimant victimes de discriminations.

Champ de labellisation

Il précise l'étendue et les limites, en termes d'activités, sur lesquelles portera l'audit de labellisation.

Diagnostic

Détermination d'un état (bon ou mauvais) grâce à l'analyse réalisée au regard d'une situation.

Discrimination (directe et indirecte)

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, comme l'origine, le sexe, le handicap, etc....l dans un domaine visé par la loi, comme l'emploi, le logement, l'éducation, etc.

Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son

orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.

Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés.

Management / Gestion de la diversité

Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus, des moyens nécessaires à l'organisme pour mettre en œuvre le management relatif à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité.

Partie prenante

Une partie prenante est un acteur individuel ou collectif concerné par une décision ou un projet.

La notion de partie prenante est centrale dans les questions de responsabilité sociétale. L'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci font l'objet de la cinquième partie de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, parue en 2010.

Périmètre de labellisation

Il précise l'étendue et les limites, en termes de sites, sur lesquelles portera l'audit de labellisation.

Politique diversité

Orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la diversité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction.

La politique diversité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité.

Préjugé

Opinion préconçue à l'égard d'une personne et qui ne repose pas sur une observation impartiale des faits.

Preuve

Élément permettant de démontrer la vérité.

Processus

Ensemble des travaux, tâches, opérations dont l'exécution permet la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie et donc la réalisation d'une prestation : produits ou services.

Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Référent diversité

Personne physique ou structure dédiée de l'organisme dont la mission est de s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement du système de management au regard de la mise en œuvre et du suivi de la politique diversité.

Stéréotype

Stigmatisation simpliste et réductrice d'un ensemble de personnes liés par une même caractéristique (ex : les blondes).

Traçabilité

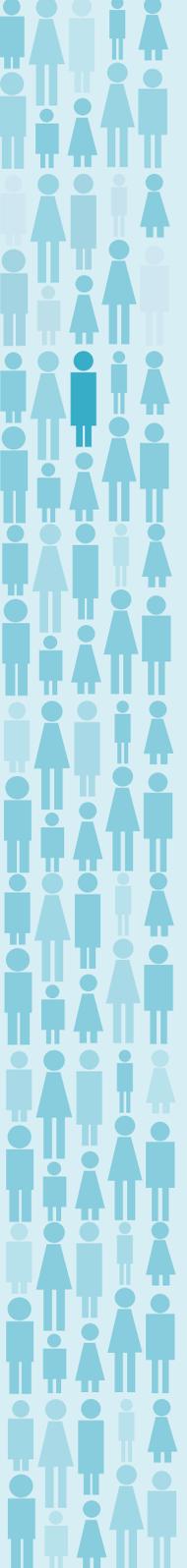
Aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un service, d'une décision, d'un document, au moyen d'enregistrements.

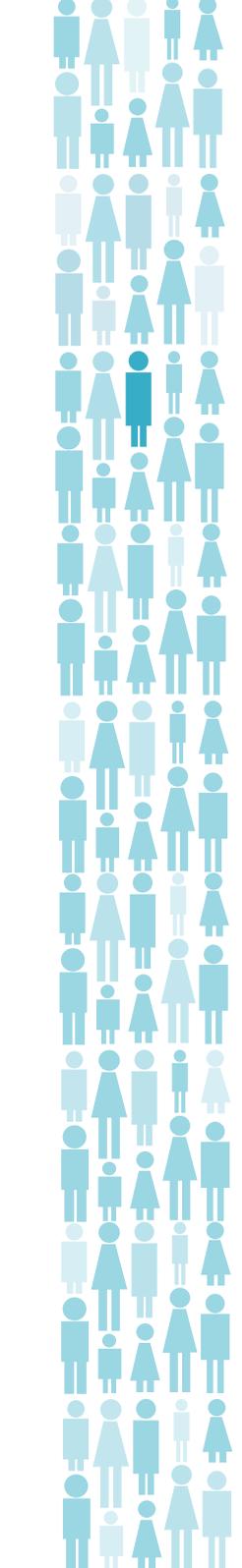
Vigilance diversité

Attention proche du réflexe consistant à appliquer l'égalité de traitement entre les personnes.

Ce glossaire est une contribution de l'AFNOR Certification







PARTIE 3
**MÉTHODES
ET OUTILS
PRATIQUES**

PARTIE 1

LE LABEL DIVERSITÉ

UN LEVIER POUR LUTTER CONTRE
LES DISCRIMINATIONS ET FAVORISER
L'ÉGALITÉ

CHAPITRE 1

RAPPEL DE QUELQUES NOTIONS

DISCRIMINATION, ÉGALITÉ ET DIVERSITÉ : DE QUOI PARLE T-ON?

ANNEXE 1

Principaux textes d'application
du principe de non-discrimination
Textes législatifs (DAIC)

Le concept juridique de diversité repose sur les articles 12 et 13 du Traité d'Amsterdam, qui en 1997 a donné compétence à la Commission européenne pour mettre en place une politique de lutte contre les discriminations à raison de la nationalité, de l'origine raciale, du genre, de l'orientation sexuelle, du handicap, de l'âge et de la religion. Les principales directives de l'Union européenne sur ces sujets sont les suivantes :

- Directive n° 2000-43 du 29 juin 2000, sur l'égalité de traitement sans distinction de race
- Directive n° 2000-78 du 27 novembre 2000 sur l'égalité de traitement en matière d'emploi ;
- Directive n° 2004-113 du 13 décembre 2004 sur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans l'accès à des biens et services et pour la fourniture de biens et services
- Directive n°2006-54 du 5 juillet 2006 sur l'égalité des chances et égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail.

En droit français, les directives européennes ont été transposées, notamment par les lois suivantes :

1. La **loi du 9 mai 2001** relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a rendu obligatoire la négociation collective sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et au niveau de la branche.
2. La **loi du 16 novembre 2001** relative à la lutte contre les discriminations a apporté des garanties nouvelles en matière de lutte contre les discriminations dans le domaine de l'emploi, par exemple en aménageant la charge de la preuve en matière de discriminations, en élargissant la liste des critères de discriminations à l'âge, l'apparence physique, l'orientation sexuelle et le patronyme et en ouvrant la possibilité aux organisations syndicales ou aux associations de lutte contre les discriminations d'agir en justice.
3. La **loi du 27 mai 2008** portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations a achevé la transposition des directives européennes, en définissant les notions de discrimination directe et de discrimination indirecte, en incluant le harcèlement et l'injonction de discriminer dans la discrimination, en élargissant les discriminations prohibées dans les domaines de la protection sociale, de la santé, des avantages sociaux, de l'accès ou la fourniture de biens et services, en matière d'affiliation à une organisation syndicale, en appliquant le droit de la discrimination aux activités indépendantes, en protégeant les personnes ayant témoigné sur un agissement discriminatoire.

Ces textes de lois ont été principalement inclus dans le Code du travail (article 1132-1 et suivants), qui interdit 18 types de

discriminations, à l'embauche, dans l'accès aux stages et durant la carrière professionnelle.

Le droit communautaire, sur la base notamment des articles 12 et 13 du traité d'Amsterdam, reconnaît 7 grands critères de discrimination :

- 1) Nationalité
- 2) Sexe
- 3) Race et origine ethnique
- 4) Religion et convictions
- 5) Handicap
- 6) Âge
- 7) Orientation sexuelle

Le droit français reconnaît quant à lui, 18 critères de discrimination :

- 1) Origine
- 2) Sexe
- 3) Mœurs
- 4) Orientation sexuelle
- 5) Âge
- 6) Situation de famille
- 7) Grossesse
- 8) Caractéristiques génétiques
- 9) Appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie,
- 10) à une nation ou
- 11) à une race
- 12) Opinions politiques
- 13) Activités syndicales ou mutualistes
- 14) Convictions religieuses
- 15) Apparence physique
- 16) Nom de famille
- 17) État de santé
- 18) Handicap

ANNEXE 2

Premiers éléments de réflexion pour la prise en compte des discriminations fondées sur les convictions religieuses

Le fait religieux dans l'entreprise (DAIC)

On assiste depuis quelques années à des revendications d'ordre religieux au sein de l'entreprise (demande de repas casher, hallal..., dans des espaces de restauration dédiés, dépôt de jours de congés lors des fêtes religieuses, demande de mise à disposition de salles de prière ou de recueillement, port de signes religieux, port de vêtements à signification religieuse), que les DRH ont de plus en plus de mal à cerner et qui suscitent des questions :

- le principe de laïcité, pierre angulaire de notre République doit-il être invoqué ? comment doit-il être interprété ?
- le principe de neutralité doit-il être invoqué ?
- quelle est la délimitation admissible entre la sphère publique et la sphère privée ?
- comment puis-je répondre à ces demandes, en tant que chef d'entreprise ?
- qu'est ce qui est permis, tolérable, interdit ?
- faut-il que l'entreprise se dote d'un règlement intérieur ?
- comment concilier l'impératif de maintien de l'activité économique avec les permissions d'absence ?

De plus en plus évoquée dans la sphère professionnelle et en particulier en France, la question des discriminations fondées sur des convictions religieuses interroge la place de la religion dans l'entreprise.

Plusieurs principes doivent être rappelés :

Le principe de portée constitutionnelle qu'est la Laïcité : Ce principe est particulier à la France, au sein d'une Union Européenne, certes sécularisée mais qui assume et proclame son héritage judéo-chrétien.

La France, sur la base de la loi du 9 décembre 1905 a proclamé la nette séparation entre l'Eglise et l'Etat et le refus de subvention de tout culte, reléguant le religieux à la sphère privée, tout en garantissant la liberté de conscience et de culte. Article 1er de la loi de 1905: «La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes...»/ Article 2 : «La République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte...».

D'autres Etats ont fait un choix inverse, en confirmant la confessionnalisation de l'Etat dans leur constitution.

Le principe constitutionnel de la Laïcité est posé à l'article 1er de la Constitution du 2 octobre 1958 : «La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances».

De ce principe découlent plusieurs notions :

- la primauté de l'Etat de droit (primauté de la norme juridique sur la doctrine et certains préceptes religieux) : la loi peut réglementer, interdire, limiter au nom de principes supérieurs (respect de l'ordre public, de la moralité publique, de la dignité de la personne humaine...) toute pratique religieuse incompatible avec notre Etat de droit ;
- la neutralité de l'Etat : la liberté de conscience et de culte est affirmée ;
- le respect de l'espace public et privé : l'espace privé ne peut empiéter sur l'espace public. La religion relève de l'espace privé et ne peut

- interférer que sous des conditions très encadrées et limitatives sur l'espace public ;
- le principe de neutralité appliquée à l'administration et l'entreprise : l'entreprise est un lieu privatif ouvert dédié à une activité économique, qui a défaut d'être un espace ouvert au public est un lieu collectif soumis à des règles (code du travail, règlement intérieur...). C'est avant tout un espace de production ou de services marchands, ce n'est évidemment pas un lieu de culte. Toute pratique religieuse « anormale et spéciale » doit y être bannie. Seules sont tolérées et permises les pratiques compatibles avec le droit applicable et l'activité de l'entreprise.

La loi, le code du travail, le règlement intérieur peuvent donc réglementer, voire interdire certaines pratiques, comportements.

La neutralité, qui est un principe général du droit (applicable même sans texte) et qui s'applique entre autres au fonctionnaire dans l'exercice de ses missions de service public, peut être applicable, sous certaines conditions, à l'entreprise. L'entreprise ne doit pas imposer à ses clients de contracter ou d'être servis, par un salarié qui afficherait directement ou ostensiblement son obédience religieuse.

S'agissant du salarié lui-même, le contrat de travail est neutre, juridiquement normé : il ne contient que des dispositions sur la nature du travail, le poste occupé, le régime horaire, le salaire... Les convictions religieuses sont hors du contrat de travail selon la jurisprudence (cf. ci-dessous).

Le principe de neutralité pourrait donc être appliqué aux salariés qui auraient un poste en communication directe avec la clientèle.

I) Les pratiques admises ou tolérées sous conditions

1) Déposer une journée de congés, au titre des fêtes religieuses chômées

Les fêtes religieuses chômées peuvent faire l'objet de jours de congés ou d'autorisations d'absences. On peut se référer pour connaître ces principales fêtes et leurs dates à la circulaire du 2 décembre 2010 du Ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, qui les énonce par type de culte.

Ces fêtes pour les Chrétiens coïncident avec le calendrier des fêtes légales chômées.

En plus des fêtes légales chômées, qui s'appliquent à tous les agents, quelque soit leur confession, des autorisations d'absence sont concédées au titre des fêtes orthodoxes, arméniennes, juives, musulmanes et bouddhistes.

La convention collective ou l'accord d'entreprise peuvent prévoir des autorisations d'absence en cas de cérémonies ou fêtes religieuses.

Le dépôt des autorisations d'absence n'est toutefois pas automatique : il est conditionné au fait que l'absence soit compatible avec le bon fonctionnement de l'activité du service (éviter par exemple une situation de sous effectif qui aurait une répercussion sur la production ou la qualité du service fourni).

2) Solliciter de repas spécifiques en conformité avec les usages, pratiques religieuses (nourriture de type casher, hallal, bio...)

Dans la mesure où la revendication de types de repas ou nourriture spécifiques conformes avec les pratiques religieuses n'engendrent pas de surcoûts prohibitifs pour

l'employeur et le salarié, celles-ci sont compatibles avec les espaces de restauration dédiés et n'impactent pas l'activité de l'entreprise (effet neutre sur l'activité). Ces sollicitations sont légales et admissibles.

Il est conseillé que le CHSCT soit saisi de cette question et qu'elle soit débattue.

3) Solliciter des espaces de prières ou de recueillement

L'aménagement de salles de prières au sein de l'entreprise n'est régi par aucun texte de loi, et est donc inopposable à tout chef d'entreprise.

Le principe de neutralité qui découle du contrat de travail doit être rappelé ici. L'entreprise n'est pas un lieu confessionnalisateur, mais un espace de travail neutre, non discriminant, dont la principale mission est de produire des biens et services marchands.

Le chef d'entreprise a donc toute latitude pour refuser ou accepter, sous certaines conditions, les salles de prières.

Les convictions religieuses restent, sauf clause expresse, hors du contrat de travail.

Néanmoins, certains groupes industriels tels Peugeot ou Renault, confrontés à une main d'œuvre fortement confessionnalisée (pour l'essentiel des salariés de confession musulmane) ont accepté sous certaines conditions l'aménagement de salles de prière ou de salles de recueillement. Ces espaces peuvent être réservés à une religion spécifique, ou à plusieurs (mutualisation d'utilisation de l'espace confessionnalisateur). Il importera là aussi de ne pas discriminer entre religions ou courants de pensée philosophiques : si une salle de prière est aménagée pour une religion, elle doit être accessible aux mêmes conditions d'aménagement

et d'utilisation pour les autres confessions, au regard du principe d'égalité de traitement et de non discrimination.

Les conditions d'utilisation des salles, d'horaires d'ouverture, seront fixées dans le règlement intérieur, par la DRH de l'entreprise, après discussion préalable avec le Comité d'entreprise et le CHSCT.

La pratique religieuse devra être compatible avec l'impératif d'activité, de production de l'entreprise. Elle ne doit entraver en rien le processus de production, ou les activités de service.

II) Les pratiques réglementées ou interdites :

1) Ports de signes religieux ostentatoires ou de vêtements de type religieux

Il est conseillé que l'entreprise se dote d'un règlement intérieur, pour encadrer des demandes de ce type.

Le règlement aura le mérite de constituer une norme de référence objective, avec des prescriptions, interdictions, limitations. Il est directement opposable dès son approbation et après consultations des instances représentatives du personnel (Comité d'entreprise, CHSCT...), et directement invocable en cas de contentieux.

Dans la mesure où l'entreprise est un lieu privatif ouvert mais pas un lieu public, la loi n° 2010-1192 du 11 octobre 2010 interdisant la dissimulation du visage dans l'espace public ne s'applique pas.

Le port de croix, kipka, bijoux comportant des versets de la Bible ou du Coran, des mantras bouddhiques, de voiles ou châles de prières (fichus, niqab, haïk, hidjab...), du turban sikh... peut dans certains postes soit être admis, soit être toléré ou interdit.

Il s'agira d'une appréciation au cas par cas, rapporté à la configuration précise du poste (contact ou pas avec la clientèle), aux règles d'hygiène et de sécurité.

Il conviendra de prendre en compte :

- les dispositions du règlement intérieur sur les signes religieux ostensibles ou le port de certaines tenues vestimentaires incompatibles avec l'exercice de l'activité ;
- la compatibilité du port de ces insignes avec l'activité du service : l'entreprise vend un produit ou délivre un service au public, sans discriminer, influencer l'acheteur. Le service rendu doit donc être le plus neutre possible (il doit toucher le plus grand nombre), sans autre critère discriminant que la solvabilité de l'acheteur et son accord de volonté sur la chose (qualité intrinsèque du produit) et le prix, pour conventionner. L'entreprise peut donc imposer cette neutralité sur certains postes, en prise directe avec la clientèle. Toutefois, le juge appréciera l'antériorité de la tolérance relative au port de certains vêtements ou signes, pour qualifier s'il y a ou non discrimination. Un chef d'entreprise ne pourrait reprocher a posteriori, ce qu'il a toléré ou permis, sans qu'il n'y ait eu un bouleversement de l'économie du contrat de travail.

A contrario, certains postes qui ne sont pas en prise directe avec la clientèle pourront permettre une certaine permisivité

Les règles d'hygiène et de sécurité pourront interdire ou limiter le port de signes religieux ostensibles ou de vête-

ments de type religieux. La sécurité de la personne l'emporte sur toute autre considération. Pour des raisons de sécurité, si un salarié travaille sur une machine potentiellement dangereuse (risque que le vêtement se grippe dans les rouages de la machine, risque de se couper, d'électrocution...), il peut lui être interdit de porter certains signes, bijoux, vêtements qu'ils soient religieux ou non.

Toutefois, la Halde dans une délibération n°2008-32 du 3 mars 2008 a considéré qu'une interdiction générale et absolue du port de tout signe religieux dans le règlement intérieur serait disproportionnée.

2) Expression religieuse

Cf. point 8 de la partie consacrée à la jurisprudence.

Les convictions religieuses restant sauf clause expresse, hors du contrat de travail, l'employeur est tout à fait en droit de réclamer la stricte application des stipulations du contrat de travail et des obligations légales si le salarié refuse un travail, en arguant de convictions religieuses.

Les refus de serrer la main d'une femme, d'être en contact avec certains aliments, de se soumettre à une visite médicale, sont sanctionnables, dès lors que les instructions respectent le code du travail et qu'elles ne comportent pas de caractère discriminant.

III) Quelques exemples jurisprudentiels

1) Sur l'absence de critères religieux dans le contrat de travail

Cour de Cassation chambre sociale 24 mars 1998: "les convictions religieuses restant sauf clause expresse, hors du contrat de travail, l'employeur ne commet pas de faute en demandant au salarié d'exécuter la tâche pour laquelle il a été embauché".

2) Sur l'interdiction de questionnement d'un salarié, sur sa religion, dans un entretien d'embauche

Cour de Cassation, Chambre sociale 17 octobre 1973 : « l'employeur qui exige du candidat à un emploi des renseignements sans lien direct et nécessaire avec l'emploi se met en tort. Le salarié ne saurait donc être fautif pour avoir dissimulé des renseignements de ce type lors de son embauche. Un licenciement pour ce motif serait abusif ».

3) Sur l'absence d'engagement religieux liant le salarié, dans le contrat de travail, même objectif

Cour de Cassation chambre sociale 20 novembre 1986: l'article L1132-1(ex article L112-45) du Code du Travail n'est pas applicable lorsque le salarié, engagé pour accomplir une tâche impliquant qu'il soit en communion de pensée et de foi avec son employeur, méconnaît les obligations résultant de cet engagement.

4) Sur le port d'un vêtement ou d'un signe religieux

Conseil d'Etat 27 novembre 1996 Mme Jeouit ; Délibération de la HALDE n°2008-32 du 3 mars 2008 : « Les nécessités d'ordre professionnel limitant le port de vêtement ou signe religieux doivent être justifiées par la nature des tâches à accomplir et proportionnées au but recherché, car le port d'un vêtement ou d'un insigne répondant à une pratique religieuse ou manifestant l'appartenance à une religion ne relève pas en tant que tel d'un comportement prosélyte ».

« Lorsque le caractère très visible des signes religieux arborés sont de nature à nuire à l'intérêt de l'entreprise, ou, a fortiori, compromettre la sécurité des personnes, l'employeur peut valablement ordonner au salarié de modifier les éléments en cause et en cas de refus le licencier ».

5) Cas où le licenciement d'un salarié portant ostensiblement un vêtement et un signe religieux a été jugé justifié

Cour d'Appel, Saint-Denis de la Réunion 9 septembre 1997 : est justifié le licenciement d'une salariée travaillant dans un magasin de mode refusant d'enlever le vêtement la recouvrant intégralement.

Cour d'Appel de Paris, 6 mars 2001 : est justifié le licenciement d'une salariée, vendeuse, refusant de renoncer au foulard cachant une partie de son visage alors que l'employeur avait accepté le port discret d'un bonnet conforme aux exigences rituelles.

Conseil des Prud'hommes de Lyon 16 janvier 2004 : est justifié le licenciement d'une salariée refusant de retirer son voile alors que l'employeur l'avait prévenu dès l'embauche des règles internes relatives à la tenue vestimentaire prohibant les signes ostentatoires religieux et lui avait imposé de nouer son foulard en bonnet.

Dans tous les cas, l'employeur doit établir l'existence d'un trouble objectif causé à l'entreprise.

6) Cas où le licenciement d'un(e) salarié(e) a été considéré comme illégal et annulé

Cour d'Appel de Paris 19 juin 2003 : « un employeur qui recrute en toute connaissance de cause un salarié manifestant, dès l'entretien d'embauche, ostensiblement son appartenance religieuse, ne peut par la suite le reprocher au salarié. Est nul le licenciement d'une télé enquêtrice refusant de renoncer au foulard islamique ou de le porter en simple bonnet. La salariée avait été engagée alors qu'elle portait le voile, comme le prouve la photo d'identité de son badge ».

7) Concernant la liberté d'expression en entreprise

«L'expression religieuse dans l'entreprise peut être tolérée dès qu'elle n'entrave pas l'exécution du contrat de travail et ne se transforme pas en prosélytisme».

Conseil des Prud'hommes de Toulouse, 9 juin 1997 : Est donc justifié le licenciement d'un animateur d'un centre de loisirs laïc lisant la Bible et distribuant des prospectus à caractère religieux aux enfants.

Cour d'Appel de Versailles 23 janvier 1998 : Est pareillement justifié le licenciement d'un formateur membre de l'église de scientologie, qui au cours des séances qu'il animait, incitait les participants à rejoindre l'organisation.

8) Concernant le refus de travailler en contradiction avec les convictions d'un salarié

Si un salarié ne peut être discriminé en raison de ses convictions religieuses, le chef d'entreprise est en droit d'exiger l'exécution de son contrat de travail indépendamment de ses convictions religieuses.

Cour de Cassation, chambre sociale 29 mai 1986 : «un salarié de confession musulmane ne peut refuser de passer la visite médicale périodique, en arguant qu'un changement dans son organisation la rendait incompatible avec ses convictions religieuses».

Cour d'Appel de Grenoble, Chambre sociale, 26 mai 1986 : «un salarié ne peut se soustraire à la demande de ses supérieurs hiérarchiques qui, dans le cadre de sa prestation de travail, lui demandaient de dire aux clients qu'ils étaient absents même s'ils ne l'étaient pas effectivement. A l'appui de son attitude, le salarié indiquait que sa religion lui interdisait de mentir».

Cour de Cassation, chambre sociale 24 mars 1998 : «un salarié de confession musulmane, embauché comme boucher, ne peut demander une mutation dans un autre service sous prétexte que le contact avec la viande de porc n'est pas compatible avec sa religion.

9) Concernant les demandes de congés ou d'autorisations d'absence, un jour de fête religieuse

Il s'agit d'un droit pour le salarié, dont l'exercice doit toutefois être compatible avec les sujétions du service et peut donc faire l'objet de limitations par le chef d'entreprise sur la base de motifs objectifs.

Selon les délibérations de la HALDE sur le sujet «(délibération n°2007-301 du 13 novembre 2007 et n°2009-117 du 6 avril 2009), l'employeur doit pouvoir justifier, par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, le refus d'accorder une autorisation d'absence pour fête religieuse».

Cour de Cassation, chambre sociale 16 décembre 1981 : «la réception lors d'une livraison importante le jour de la fête de l'Aïd El Kebir peut justifier le refus de l'employeur d'autoriser l'absence d'une salariée musulmane ce jour-là.

PARTIE 3 - MÉTHODES ET OUTILS PRATIQUES

PARTIE 2

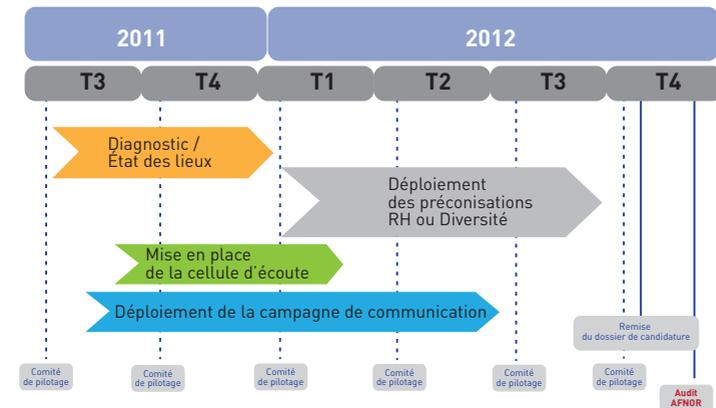
REPONDRE AU CAHIER DES CHARGES

POUR OBTENIR LE LABEL DIVERSITÉ

PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE DE LABELLISATION

ANNEXE 1

EXEMPLE DE CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE
DE LA DÉMARCHE DE LABELLISATION
CALENDRIER GRANDE ENTREPRISE (FACE)



DOMAINE 1

Les outils de l'état des lieux de la diversité

ANNEXE 1



PRINCIPALES QUESTIONS À SE POSER
POUR RÉPONDRE AU DOMAINE 1

Extrait de « Label Diversité : où en êtes-vous ?
28 questions pour faire le point (...) »
(AFNOR Certification)

Afin de vous aider à vous situer, effectuez votre auto-diagnostic en répondant aux questions suivantes, il est important de répondre, en toute franchise, par oui ou par non.

Quelques questions pour vous situer par rapport au Label Diversité

I - Diagnostic concernant les risques de discrimination au sein de votre organisme

I - 1 : Avez-vous un moyen efficace pour connaître la loi et notamment les dispositions légales portant sur la non discrimination ?

I - 2 : Connaissez-vous les 18 critères de discrimination au sens de la loi française ? (si non, merci de vous reporter à la fin de ces 28 questions)

I - 3 : Connaissez-vous les critères de discrimination tels que référencés par le traité d'Amsterdam (articles 12 et 13) et repris dans le cadre des directives 2000/43/CE du 29 juin 2000 et 2000/78/CE du 27 novembre 2000 ? (si non, merci de vous reporter à la fin de ces 28 questions)

I - 4 : Avez-vous regardé si, au sein de votre organisme, des discriminations existent ou peuvent intervenir dans le cadre de la gestion de vos ressources humaines et ce au regard des 18 critères de discrimination de la loi française et les 6 critères de l'Union Européenne ?

I - 5 : Cette analyse, basée sur les critères de discrimination, vous a-t-elle conduite à vous intéresser plus spécifiquement à un ou plusieurs d'entre eux, compte tenu de la situation de votre organisme sur ces questions de non discrimination ?

I - 6 : Avez-vous associé vos partenaires sociaux dans le cadre de cette analyse ?

ANNEXE 2

Exemple de grille de diagnostic

« Cadre pour agir et rendre compte 2010 des actions mises en place pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité » - (HALDE)

ACTIONS MENÉES	MOYENS	INDICATEURS
1. POLITIQUE ET/OU ENGAGEMENT FORMALISÉ DU PRÉSIDENT ET DES DIRIGEANTS EN MATIÈRE DE NON DISCRIMINATION ET DE PROMOTION DE L'ÉGALITÉ	Adoption d'une charte et/ou autre engagement extérieur	Oui / Non
	Adoption d'une charte interne / d'un Code de déontologie	Oui / Non
	L'engagement de l'entreprise en matière non discrimination et de promotion de l'égalité a-t-il été formalisé ?	<input type="checkbox"/> Accord Egalité professionnelle H/F <input type="checkbox"/> Accord Handicap <input type="checkbox"/> Accord Droit syndical <input type="checkbox"/> Accord Gestion des âges <input type="checkbox"/> Accord Généraux Egalité, ND, Diversité <input type="checkbox"/> Accord Gestion des carrières (GPEC, formation, temps de travail ...) <input type="checkbox"/> Accord RSE, Dialogue social <input type="checkbox"/> Charte ou engagement extérieur <input type="checkbox"/> Charte éthique, Code de déontologie <input type="checkbox"/> Charte de la diversité <input type="checkbox"/> Charte de recrutement <input type="checkbox"/> Engagements sur l'Education.
	Type d'engagement	
2. DIALOGUE SOCIAL	Elaboration d'une politique formalisée	Oui / Non – Préciser :
	Inscription à l'ordre du jour de réunions des instances dirigeantes (Comex, CA, CoDir, etc.)	Nombre de réunions des instances dirigeantes où le sujet a été abordé, etc...
	Négociation d'accords collectifs d'entreprise sur la question	Oui / Non
Avez-vous mené des actions favorisant le dialogue social relatif à la non discrimination et la promotion de l'égalité ?	Création d'une instance de suivi et/ou implication des partenaires sociaux dans d'autres instances traitant du sujet	Oui / Non Sur les accords et autres modes d'implication des partenaires sociaux, préciser

ACTIONS MENÉES	MOYENS	INDICATEURS
3. ORGANISATION DE LA POLITIQUE Les actions menées en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité sont-elles inscrites dans le cadre d'une politique formalisée et organisée ?	Personne(s) ou instance(s) dédiées	Oui / Non – Préciser :
	Existence d'une évaluation de la politique	Oui / Non – Préciser :
4. DIAGNOSTIC/AUDIT/TESTING Avez-vous mené des actions de diagnostic ou d'audit en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité ?	Réalisation d'un audit ou diagnostic qualitatif	Oui / Non
	Réalisation d'un audit ou diagnostic quantitatif (femmes/ personnes handicapées/âge)	Oui / Non
	Réalisation d'un audit interne et/ou externe des process RH	Oui / Non
	Réalisation d'un testing des process RH	Oui / Non
	Prise en compte des résultats de l'audit dans l'élaboration de nouveaux process	Oui / Non – Précisions sur les actions envisagées
5. SENSIBILISATION/FORMATION Avez-vous mené des actions de sensibilisation et/ou de formation en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité ?	Public visé par la formation	<input type="checkbox"/> RH (fonction clés)
		<input type="checkbox"/> Dirigeants
		<input type="checkbox"/> Managers
		<input type="checkbox"/> Salariés
		<input type="checkbox"/> Nouveaux salariés
		<input type="checkbox"/> Organisations syndicales
	Nombre de personnes sensibilisées ou formées	Préciser :
	Pérennisation de l'action	Oui / Non
	Sujets abordés	Préciser :

ACTIONS MENÉES	MOYENS	INDICATEURS
6. PROCESS RH Avez-vous mené des actions permettant de sécuriser vos procédures RH (objectivité, traçabilité) ?	Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans les process RH (recrutement, promotion, accès à la formation)	Oui / Non - Préciser :
	Mise en place d'outils objectifs de recrutement et d'évaluation professionnelle (Diversification des sources de recrutement, CV anonyme, méthodes des habilités, mise en situation, etc.)	Oui / Non - Préciser :
	Communication sur les process objectifs mis en place	Oui / Non - Préciser :
7. COMMUNICATION Avez-vous mené des actions de communication visant à prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité ?	Elaboration de supports de communication internes (site intranet, plaquette d'information...)	Oui / Non - Préciser :
	Evaluation de l'impact de la communication sur le personnel	Oui / Non – Précisions (nombre de personnes touchées, degré de sensibilisation aux questions de promotions de l'égalité, etc.)
8. MANAGEMENT Avez-vous mené des actions visant à responsabiliser les managers en matière de non discrimination ?	Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation des managers	Oui / Non - Préciser :
9. RECOURS INTERNE FORMALISÉ ET PLAINTES Avez-vous mis en place un dispositif de recours interne à destination des salariés en cas de discrimination ?	Existence d'une instance qui traite des réclamations internes	Oui / Non - Préciser (composition de l'instance, etc)
	Outil d'analyse des réclamations enregistrées	Oui / Non - Préciser (résultats des analyses, etc.)

ACTIONS MENÉES	MOYENS	INDICATEURS
<p>10. PARTENARIATS</p> <p>Avez-vous conclu des partenariats pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité ?</p>	<p>Description du partenariat</p>	<p>Nature du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pouvoirs publics et institutions publiques (collectivités territoriales, ANPE, missions locales...) <input type="checkbox"/> Education nationale <input type="checkbox"/> Agences d'intérim <input type="checkbox"/> Associations <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/> Description du partenariat :
	<p>Résultats du partenariat</p>	<p>Préciser :</p>
<p>11. FOURNISSEURS/ PRESTATAIRES</p> <p>Avez-vous mené des actions d'information / sensibilisation auprès des fournisseurs et prestataires sur le respect du principe de non</p>	<p>Existence d'une clause contractuelle de non discrimination</p>	<p>Oui / Non - Préciser :</p>
	<p>Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les fournisseurs et prestataires</p>	<p>Oui / Non - Préciser :</p>
<p>12. OPINION DES SALARIÉS</p> <p>Les salariés sont-ils sollicités dans le cadre de la politique de prévention des discriminations menée par l'entreprise (enquêtes d'opinion, groupes de travail...)?</p>	<p>Enquêtes régulières sur la perception par les salariés de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Préciser le résultat des enquêtes</p>
<p>13. ACTIONS SPÉCIFIQUES</p> <p>Avez-vous mené des actions visant les personnes les plus exposées au risque de discrimination ?</p>	<p>Thèmes abordés</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Types d'actions - Préciser :</p>

ANNEXE 3

Exemple de matrice pour le recensement des actions et pratiques diversité (FACE)



AXES DE POSITIONNEMENT PAR CHAMPS											
NIVEAU D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL		CADRE DE REFERENCE LEGAL ET CONVENTIONNEL								BILAN	
		Egalité professionnelle H/F	Handicap	Age (Jeunes et Séniors)	Thématiques diverses Loi 2001	Egalité de traitement	Egalité des Chances	Social	Sociétal	QT	QL
	Information Communication										
	Sensibilisation Formation										
	Parrainage, bénévolat...										
	Amélioration des pratiques										
	Accès à l'emploi										
	Accès à l'éducation										
	Rayonnement de l'engagement dans l'Ecosystème										
	BILAN	QT									
QL											

	SYNTHESE 2011	ORIENTATIONS 2012
AXES DE POSITIONNEMENT PAR CHAMPS		
NIVEAUX D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL		

DOMAINE 2

les outils de la définition et de la mise en œuvre de la politique diversité

ANNEXE 1



PRINCIPALES QUESTIONS À SE POSER
POUR RÉPONDRE AU DOMAINE 2

Extrait de « Label Diversité : où en êtes-vous ?
28 questions pour faire le point (...) »
(AFNOR Certification)

II - Démarche pour améliorer la prévention des discriminations et la promotion de la diversité

II - 1 : Quelqu'un chez vous a-t-il en charge ces questions de promotion de la diversité et de prévention des discriminations ? [cette personne peut avoir d'autres responsabilités y compris la direction de l'entreprise] ?

II - 2 : Pour mettre en œuvre cette démarche, avez-vous mis en place de nouvelles ressources pour vous améliorer ?

II - 3 : Avez-vous défini et planifié des actions pour vous améliorer dans la mise en œuvre de cette démarche ?

II - 4 : Les actions que vous avez définies sont-elles cohérentes avec le constat que vous avez pu faire au sujet des discriminations avérées ou supposées au sein de votre organisme ?

II - 5 : Vos partenaires sociaux sont-ils associés à la réalisation de vos actions pour vous améliorer en matière de non discrimination ?

II - 6 : Avez-vous retenu des objectifs à atteindre pour promouvoir la diversité et prévenir les discriminations ?

ANNEXE 2

Exemple d'article à intégrer dans le règlement intérieur



Article « interdiction de toute discrimination » (FACE)

La Direction rappelle que **l'article L 122-45 du Code du Travail** dispose que :

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de CDD en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance, ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent en raison de l'exercice normal du droit de grève.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.

La Direction énonce que tout discours ou comportement discriminatoire, à l'égard d'un salarié ou d'une personne accueillie au sein de [nom de votre entreprise], entraînera sous respect de la procédure disciplinaire, l'application de sanctions, sans préjudice des éventuelles poursuites pénales. La sanction peut conduire à la rupture du contrat de travail.



ANNEXE 3

Exemple de fiche action diversité
FICHE ACTION DIVERSITÉ (FACE)

PRÉSENTATION DE L'ACTION	
Nom de l'action	
Thème de l'action (parrainage, formation, présentation métiers, recrutement, rémunération, etc.)	
Entité / filiale portant l'action	
Nom et coordonnées du responsable de l'action	
CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTION	
Date de création	
Durée de l'action (1 mois, 1 an, renouvelable, etc.)	
Publics bénéficiaires	
Zonage territorial (local, régional, national, international)	
Modalités de financements (publics et privés)	
Partenaires	
DÉROULEMENT DE L'ACTION	
Présentation de l'action (contexte et objectifs)	
Organisation, étapes de mise en œuvre	
Résultats attendus	
Freins et difficultés	
Moyens mis en œuvre (humains et matériels)	
Rétro planning	

BILAN DE L'ACTION

Les objectifs de l'action ont-ils été atteints ?

Quel a été le nombre approximatif de personnes bénéficiaires ?

Nombre total de participants :

Nombre total de participants prévus en 2011 :

Quels ont été les date(s) et lieu(x) de réalisation de votre action ?

Quels indicateurs d'évaluation de l'action avez-vous utilisés ?

Autres informations importantes :

Veillez noter de 1 à 10 les partenariats établis, en justifiant :

Vous semble t-il pertinent de mener à nouveau cette action en N+1 ?

Dans le cadre de l'amélioration continue des pratiques, quelles modifications y apporteriez-vous ?



ANNEXE 4

Préconisations pour la mise en place d'une cellule d'écoute et d'alerte

Extrait de la synthèse des échanges de l'atelier de travail AFMD/FACE portant sur la cellule d'écoute et d'alerte (AFMD, 2010)

Nécessité de mise en place d'une procédure d'alerte : recommandée dans le cadre de la Loi, par la HALDE, la CNIL, l'AFNOR, VIGEO et pour l'obtention du Label Diversité.

Points de vigilance à étudier pour la définition et la mise en place d'une procédure d'alerte

Définition d'une procédure d'alerte :

- Quels périmètres (discriminations, harcèlement, inégalités, etc.) ?
- Quels publics (victimes, témoins, salariés, candidats, etc.) ?
- Quelles voies de recours (voies hiérarchiques, DRH, syndicats, comité éthique, etc.) ?
- Quels rôles (écoute, information, conseil, orientation, recueil de témoignages, sanctions, actions correctives, suivi, traitement, etc.) ?
- Quels pouvoirs (compétences, investigation, etc.) ?
- Quels moyens (moyens humains, financiers, forme de la structure, externalisation, etc.) ?

Identification des personnes impliquées dans la gestion de la procédure d'alerte et évaluation de leur degré d'implication (centralisation/délégation).

Définition des enjeux pour chaque acteur (exemples):

- DG : se prémunir des procédures pénales...
- Salariés : adhérer à la démarche pour le respect de leurs droits...
- Syndicats : renforcer leur lisibilité et leur action.

Réflexion autour des questions de sémantique : la dénomination de l'instance de procédure d'alerte et le vocabulaire utilisé dans la communication induisent un rôle, un périmètre, un positionnement et un parti pris.

Information / communication autour de la procédure d'alerte :

- Quel(s) support(s) (courrier, affichage, mail, etc.) ?
- Pour quel(s) public(s) (victimes, témoins, salariés, candidats) ?

Mise en œuvre d'une procédure d'alerte :

Traitement global / différencié des problématiques (définition d'une procédure globale ou spécifique) :

- Pour chaque motif de discriminations (pôles de compétences)
- Et/ou pour chaque public (témoins, victimes, salariés, candidats)
- Et/ou en fonction de la nature de la demande (conseil, recueil, traitement, etc.)

Implication des instances représentatives dans la définition et la mise en œuvre de la procédure d'alerte :

- Participation dans le cadre des ateliers de travail
- Valorisation du rôle des syndicats (non pas juste un rôle consultatif mais aussi de coordination voire de décision en lien avec la direction)

Qualification des requêtes par :

- Une instance de référence compétente (connaissance des différentes formes de discriminations : directe/indirecte/systémique, etc.)
- Et/ou le salarié lui-même (exemple d'Allo-discrim™ : le salarié qualifie sa requête en cochant le motif de discrimination concerné, etc.)

Anonymat et confidentialité des requêtes :

- Elaboration d'outils de suivi des requêtes (nature des outils, choix des données à recenser, durée d'archivage, disponibilité et accès aux données pour l'Inspection du Travail, la HALDE, etc.)
- Recours à une instance externe pour la préservation de l'anonymat et de la confidentialité

Évaluation des difficultés inhérentes à la mise en place d'une procédure d'alerte (freins culturels notamment : sensibilisation et implication des acteurs : direction, salariés, syndicats, etc., accompagnement au changement, etc.)

Certaines questions essentielles doivent être étudiées pour la définition et la mise en œuvre d'une procédure d'alerte. La prise en compte de ces points de vigilance permet de se prémunir d'éventuels effets indésirables (traitement des requêtes inadapté au regard des politiques de diversité et de lutte contre les discriminations menées jusqu'alors).

Compte tenu de l'intérêt que les entreprises portent à la question des discriminations au travail, nombreuses sont celles qui envisagent de s'engager dans la mise en place d'une procédure d'alerte. En ce sens, il est probable que la commission en charge d'auditer les procédures d'alerte renforce ses méthodes d'évaluation.

Recours aux partenaires pour se prémunir des risques :

- Travail initié par l'AFMD à travers l'organisation d'atelier de travail sur ces questions (intervention de professionnels, échange des pratiques, etc.);
- Travail initié par FACE à travers la mise en œuvre de l'égalité de traitement auprès des entreprises et de l'accompagnement de son réseau vers le Label Diversité ;
- Travail d'Allo-discrim™ pour faciliter la mise en œuvre et la confidentialité d'une procédure d'alerte.

DOMAINE 3

les outils de communication, de sensibilisation et de formation

ANNEXE 1



PRINCIPALES QUESTIONS À SE POSER
POUR RÉPONDRE AU DOMAINE 3

Extrait de
« Label Diversité : où en êtes-vous ?
28 questions pour faire le point (...) »
(AFNOR Certification)

III - Sensibilisation et formation des collaborateurs à la non discrimination et à la promotion de la diversité

III - 1 : Avez-vous déjà sensibilisé vos collaborateurs sur ces questions de non discrimination et de promotion de la diversité ou prévoyez-vous de le faire à court terme ?

III - 2 : Cette sensibilisation aborde-t-elle le sujet des propos ou attitudes discriminantes et celui des préjugés ?

III - 3 : Avez-vous identifié des catégories de collaborateurs qu'il serait judicieux de former à ces questions de non discrimination ?

III - 4 : Ces catégories de collaborateurs ont-elles déjà été formées à ce sujet ?

III - 5 : Évaluez-vous régulièrement les résultats de ces actions de sensibilisation et de formation (ou prévoyez-vous de le faire à court terme) ?

ANNEXE 2 L'affichage obligatoire portant de manière directe et indirecte sur les questions de prévention des discriminations - Extrait du document «affichage obligatoire» (CCI de Rouen)

OBJET	NATURE	ENTREPRISES ASSUJETTES	LIEU
Convention et accords collectifs (C.trav.art.R.2262-1 à R.2262-4)	Avis comportant l'intitulé de la convention ou accord(s) applicables précisant le lieu et les modalités de consultation	Les entreprises soumises à l'application d'une convention ou d'un accord	Lieux de travail, emplacements réservés aux communications destinées au personnel, intranet s'il existe
Règlement intérieur (C.trav. art.L.1311-2 et R.1321-1)	Texte intégral	Entreprises et établissements occupant au moins 20 salariés	Lieu d'embauche et lieux de travail
Inspection du travail (C.trav. art.D.4711-1)	Adresse et n° de téléphone et nom de l'inspecteur DDTEFP : 02.32.18.98.98	Toutes	Local normalement accessible aux salariés
Service médical du travail (C.trav. art.L.4711-1)	Adresse et n° d'appel du médecin du travail ou du service médical	Toutes	Local normalement accessible aux salariés

CHSCT (C.trav.art.R.4613-5 et R.4613-8)	Liste nominative et emplacement de travail habituel de ses membres	Entreprises ou établissements d'au moins 50 salariés	Lieux de travail
Durée du travail pour les salariés occupés selon un horaire collectif (C.trav.art.L.3171-1, D.3171-1 à D.3171-15)	Heures auxquelles commence et finit le travail ainsi que les heures et la durée des repos	Toutes	Lieux de travail
Durée du travail - obligation liée à la situation particulière de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Cycle de travail - Modulation - Repos hebdomadaire - Travail de nuit 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises autorisées par la loi ou la convention collective à mettre en place ces modes de travail - Accord d'entreprise dans le cadre d'un aménagement du temps de travail sur 4 semaines (loi du 20/08/2008) 	Lieux de travail
Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et non discrimination (C.trav.art.R3221-2)	Affichage des dispositions relatives à l'égalité professionnelle et à la non-discrimination (art.225-1 à 225-4 du Code pénal)	Toutes	Lieux de travail
	Affichage art.L.3221-1 à L.3221-7 du Code du Travail	Entreprises occupant du personnel féminin	Lieux de travail
	Affichage des coordonnées de la HALDE : (loi 2001-1066 du 16 novembre 2001, art.9) Coordonnées de la HALDE : 0810 005000 ou www.halde.fr	Toutes	Lieux de travail
Départs en congés (C.trav. art.D.3141-5 et D.3141-6)	Ordre et dates des départs	Toutes	Lieux de travail

	Liste des postes disponibles dans l'entreprise	Toutes	Lieux de travail
Priorité de réembauche (C.trav. art.L.1233-45)	Liste des postes disponibles dans l'entreprise	Toutes	Lieux de travail
Plan de sauvegarde de l'emploi (C.trav.art.L.1233-61)	Mesures contenues dans le plan qui sont portées à la connaissance des salariés	Entreprises d'au moins 50 salariés en l'absence de CE ou de délégués du personnel	Lieux de travail
Participation (C.trav.art.D.3323-12)	Information du personnel de l'existence et du contenu de l'accord	Entreprises d'au moins 50 salariés	Tout moyen prévu par l'accord et à défaut par affichage
Élections des représentants du personnel (C.trav.art.L.2312-1 et L.2322-1)	À la mise en place des élections ou de son renouvellement, l'employeur affiche les modalités du scrutin, les listes électtorales, les candidatures, les résultats ou le procès-verbal de carence.	- Entreprises d'au moins 11 salariés pour les délégués du personnel - Entreprises d'au moins 50 pour le CE	Affichage des documents sur les panneaux réservés à la direction
Chômage-intempéries (C.trav. art.D.5424-18 à D.5424-20)	Date de reprise du travail pour les salariés mis en chômage	Entreprises du bâtiment	Bureau de l'entreprise ou à l'entrée du chantier
Caisse de congés payés (C.trav. art.D.3141-28 et D.7121-45)	Mention de la raison sociale et de l'adresse de la caisse d'affiliation des salariés	Entreprises du bâtiment	Bureau où s'effectue la paie
Chambres d'allaitement (C.trav. art.R.4152-23)	Règlement intérieur signé par le médecin du travail	Entreprises ou établissements de plus de 100 femmes, âgées de plus de 15 ans	Entrée de la chambre d'allaitement

ANNEXE 3

Exemple d'action de Parrainage Extrait de la plaquette de présentation de l'opération « Parrainage » (FACE)



De quoi parle-t-on ?

Le parrainage est un dispositif en faveur des personnes éloignées du marché du travail qui s'inscrit en appui des politiques publiques d'insertion et de lutte contre les discriminations.

Il permet de faciliter l'accès à l'emploi via un accompagnement individualisé par des professionnels en activité.

Mode d'emploi

Souplesse et modularité caractérisent l'action Parrainage FACE qui est un instrument efficace pour l'accès à l'emploi, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité en entreprise.

Qui parrainer ?

Sont concernées par la démarche de parrainage des personnes qui rencontrent des difficultés dans leur démarche d'emploi ; personnes en recherche d'emploi, en fin de parcours de formation et/ou d'insertion, en cours de création d'entreprise, quels que soient leur âge et leur niveau de compétences.

Le rôle de FACE

Le club d'entreprises FACE est animateur de son réseau de parrainage. Il mobilise les entreprises, les partenaires emploi et insertion en contact avec le public et contractualise les partenariats.

Le club FACE :

- identifie et accompagne les personnes à parrainer (les filleuls),
- informe, forme et conseille les parrains afin de mieux les accompagner dans leur mission,
- formalise les engagements entre les parrains et les filleuls,

- assure la coordinations, la médiation, le suivi et l'évaluation de l'action,
- réunit les parrains pour échanger sur « l'accompagnement » à l'emploi,
- fournit aux filleuls des occasions de se familiariser avec l'entreprise et de mieux comprendre les attentes des employeurs,
- entraîne les filleuls aux différentes techniques de recherche d'emploi en les testant auprès des professionnels,
- accompagne les filleuls lors de leurs premiers pas en entreprise.

Les bénéficiaires pour le parrain

- concrétiser son engagement citoyen,
- conjuguer sa vie professionnelle et ses aspirations personnelles,
- se sentir utile et développer ses qualités d'écoute,
- donner et échanger au-delà des préjugés,
- rencontrer d'autres parrains et de nouvelles entreprises.

Les bénéficiaires pour l'entreprise

- développer et acquérir de nouvelles compétences pour les salariés impliqués,
- renforcer la fierté d'appartenance des salariés de l'entreprise,
- enrichir la culture interne de l'entreprise,
- construire une identité positive et fédératrice,
- favoriser la cohésion interne et encourager l'esprit d'équipe,
- attirer et fidéliser les collaborateurs,
- bénéficier des avantages du mécénat de compétence,
- concrétiser l'engagement citoyen,
- contribuer à la politique RSE.

Les plus du réseau FACE dans l'action...

- un réseau de plus de 600 parrains impliqués dans l'action,
- des outils et formations pour les parrains et filleuls,
- une formation à l'égalité de traitement pour les parrains,
- une démarche professionnelle.

ANNEXE 4

Exemple de questionnaire post-formation

« Questionnaire d'appréciation (...) » (FACE)

QUESTIONNAIRE D'APPRÉCIATION
SUIVE À LA FORMATION« SENSIBILISATION AUX ENJEUX DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT
ET DE LA NON DISCRIMINATION »

Nous vous remercions de prendre quelques instants pour répondre à ce questionnaire qui nous permettra d'améliorer cette formation et de mieux répondre à vos attentes.

Nom :

Prénom:

Fonction dans l'entreprise :

Entreprise :

Qu'avez-vous retenu de cette formation (en quelques mots) ?

Pensez-vous que cette formation vous sera utile dans votre pratique professionnelle ?

Oui

Non

Dans quels cas ? (donner des exemples)

.....

.....

Quels points auriez vous souhaité approfondir ?

.....

.....

Que pensez-vous de l'engagement de votre entreprise en faveur de la diversité, de l'égalité de traitement et/ou de l'égalité des chances ?

.....

.....

Vos commentaires :

.....

.....

LE CONTENU

	OUI	NON	SANS AVIS	COMMENTAIRES
Les contenus étaient riches et intéressants				
La formation est bien équilibrée entre théorie et pratique				
La documentation fournie est suffisante et pertinente				
Je comprends bien l'importance de cette formation				

LA FORME

	OUI	NON	SANS AVIS	COMMENTAIRES
L'accueil était appréciable				
Les horaires ont été correctement tenus				
La durée (1 journée) était suffisante				
La présentation est claire et structurée				
Les supports visuels illustrent bien l'intervention orale				
La documentation fournie est correctement présentée				

Vos engagements en faveur de la diversité, de l'égalité de traitement et de l'égalité des chances

.....

Qu'êtes-vous prêt à mettre en œuvre dans votre entreprise (au niveau du recrutement, de la formation, de l'évaluation des compétences, de la rémunération...) :

Merci de votre participation.



DOMAINE 4

les outils de communication externe et de gestion des activités de l'entreprise

ANNEXE 1



PRINCIPALES QUESTIONS À SE POSER
POUR RÉPONDRE AU DOMAINE 4

Extrait de « Label Diversité : où en êtes-vous ?
28 questions pour faire le point (...) »
(AFNOR Certification)

IV - Maîtrise des processus ressources humaines afin de garantir la non discrimination et la promotion de la diversité

IV - 1 : Avez-vous mis en place les bonnes pratiques nécessaires afin de garantir les non discriminations dans les différentes activités de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, déroulement de carrière et formation) ?

IV - 2 : Avez-vous réfléchi à des actions futures à mettre en place pour mieux garantir la non discrimination au sein de votre organisme ?

IV - 3 : Avez-vous informé ou comptez-vous le faire à court terme, certains de vos fournisseurs et clients de votre engagement en faveur de la non discrimination ?

IV - 4 : Avez-vous engagé des actions sur ces questions de non discrimination avec votre environnement géographique et/ou professionnel, ou comptez-vous le faire ?

ANNEXE 2

Préconisations pour répondre au domaine 4 du cahier des charges

Extrait de la synthèse des échanges de l'atelier de travail AFMD/FACE portant sur le domaine 4 du cahier des charges (AFMD, 2010)

Prise en compte de la diversité dans les actions de l'organisme

1. Lors du recrutement

La politique Diversité doit être présente en filigrane dans la politique de recrutement.

Traçage du processus de recrutement afin d'objectiver ce qui peut être subjectif.

S'interroger sur qui trie les CV ? Quelle formation reçoivent les recruteurs ?

Questions soulevées sur le sujet:

Comment gérer un afflux très important de CV ? Comment faire en sorte que les grilles de sélection n'excluent pas totalement les candidats ne répondant pas aux critères de sélection ?

Accorder davantage de moyens humains et techniques dans le tri des CV.

Que faire quand une entreprise a l'habitude de recruter une partie de ses cadres à partir d'écoles cibles ?

Il faut ouvrir le sourcing et créer de nouveaux partenariats avec d'autres écoles et universités. Il faut également impliquer les salariés de l'entreprise auprès des étudiants des écoles cibles.

L'entreprise doit également diversifier ses canaux de recherche (par associations, forum, missions locales, Pôle Emploi, cabinets de recrutement, agences d'intérim, ect)

- *Comment organiser un recrutement de personnes en situation de handicap ?*

Temps de recrutement plus long. S'aider des réseaux existants (forum au sein d'une ville, présentation de pools de candidats, organisation d'événements inter-entreprises, etc.)

- *Comment sensibiliser ses fournisseurs et sa clientèle à la diversité ? Comment s'assurer que ses fournisseurs et sa clientèle ne discriminent pas leurs salariés ou à l'embauche ?*

Par de la communication externe, par un engagement visible, joindre sa politique de diversité dans les contrats, un journal client avec un article sur sa politique de diversité, etc

2. Lors des entretiens

Formaliser la méthode d'entretien et garder toutes les traces du processus de recrutement (un CV doit être conservé 5 ans).

3. Accueil et intégration

Sensibiliser les salariés qui accueillent les nouveaux entrants.

Alinéa sur la diversité dans le livret d'accueil.

Egalité de traitement dans l'accueil.

4. Gestion des carrières

Sujets qui peuvent prêter à des discriminations :

- L'attribution des primes : pour exemple, les primes d'intéressement peuvent ne pas être versées aux personnes en congé maladie de longue date. Il s'agit de consulter le service

juridique en cas de doute pour éviter tout motif de discrimination.

- Les avantages offerts par le comité d'entreprise ne correspondent pas toujours à toutes les situations personnelles et familiales présentes dans l'entreprise.
- La gestion de carrière doit également promouvoir la mobilité fonctionnelle et pas uniquement la mobilité géographique qui ne convient pas toujours aux situations familiales des salariés.

Reprendre tous les process RH sous le regard de la politique diversité (évaluation des salariés, formation des évaluateurs, etc).

Analyser les courbes d'évolution de carrière par publics cibles (personnes handicapées, femmes, seniors/jeunes, etc)

5. La formation

Par étapes :

- a. Définir un plan de formation à diffuser (+ un support attestant de l'engagement du PDG)
- b. Sensibiliser et former :
 - Les membres du comité de direction : dans le meilleur des cas, ½ journée de formation avec un consultant externe et des témoignages d'autres entreprises et de managers de terrain. La formation doit commencer par le top management pour se diffuser aux autres managers.
 - Les RH : 2 jours de formation (volet juridique, mise en perspective des biais cognitifs, formation-action)

- Les managers : ils peuvent être les principaux auteurs de discrimination. Importance de les former. Il faut préparer la formation en amont en fonction du terrain des managers rencontrés. ½ journée de formation axée sur des quizz, théâtre, vidéo, etc pour sortir des préjugés et créer « un électrochoc ». Une autre ½ journée de formation (par un consultant différent de celui retenu pour le CoDir) doit engager les managers à décliner la politique de diversité au sein de leurs activités.
- L'ensemble des salariés (sur la diversité en général / sur les spécificités métier) par des quizz, pièces de théâtre, etc



BONNES PRATIQUES

CONSEILS DES ENTREPRISES LABELLISÉES

Pour se préparer à la candidature :

- La démarche d'obtention du Label est un plan de progrès continu. Même si l'entreprise n'a pas engagé d'actions antérieures dans le domaine, il est important qu'elle mette en place des plans d'actions en vue de l'audit (et de l'audit post label) ainsi que pour les années à venir.
- Il est important d'avoir procédé à un diagnostic interne avant de postuler.

Pour se préparer à l'audit :

Multiplier les diagnostics et les diversifier. Présenter aux auditeurs des études et des statistiques qui illustrent les plans d'action (engagés ou à venir).

En cas de retoquage lors du 1er audit de l'AFNOR :

Expérience à considérer comme un diagnostic.

Les préconisations des auditeurs peuvent avoir un écho auprès des dirigeants pour accélérer la démarche.

ANNEXE 3

PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Définition du besoin

- Création de poste : développement de l'activité de l'entreprise
- Remplacement d'un poste existant
- Besoin en nouvelles compétences sur un poste existant

Analyse du poste à pourvoir

- Position hiérarchique, liens fonctionnels, degré d'autonomie
- Missions confiées (principales, secondaires...)
- Compétences requises, rémunération évaluée, déplacements à prévoir...

Choix des modes de recrutement

- Interne : évolution de poste, reclassement, cooptation...
- Externe : site Internet, plateformes d'emploi, organismes spécialisés...

Recherche de candidatures

- Évaluation du temps à y consacrer (urgence du poste, moyens à disposition...)
- Définition d'une procédure de recherche de candidatures

Sélection des candidats

- Tri des CV (outils, externalisation ?)
- Tests, repérage de compétences
- Vérification des diplômes
- Communication du processus de recrutement auprès des candidats et signalement de l'existence de la cellule d'écoute et d'alerte

Entretiens de recrutement

- Identification du manager N+1, définition de nombre d'entretiens et de la durée à y consacrer dans le processus de recrutement...
- Formulation et envoi des réponses auprès de l'ensemble des candidats reçus dans un délai raisonnable (max. 3 semaines)

Embauche

- Règlement des formalités administratives (constitution du dossier, signature du contrat, rencontre tuteur stage...)

Accueil et intégration

- Communication d'une date d'accueil et remise du livret d'accueil
- Réalisation du stage d'intégration et attribution d'un tuteur
- Installation et présentation du nouveau collaborateur(trice) à l'équipe
- Suivi et mise en place de bilans réguliers.

ANNEXE 4

Exemple grille d'entretien


 GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT
 AU POSTE DE

RECRUTEUR			
CANDIDAT			
POSTE ENVISAGÉ		Date de l'entretien	
SUITE À DONNER	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Mise en attente	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

1. Le parcours de formation du candidat

- Pourriez-vous me décrire votre parcours de formation ?
- Avez-vous réalisé des perfectionnements depuis ?
- Dans quel(s) domaine(s) souhaiteriez-vous vous perfectionner aujourd'hui ?

2. L'expérience professionnelle du candidat

- Pourriez-vous me présenter votre expérience professionnelle ?
- Qu'avez-vous le plus apprécié, quelles sont vos expériences les plus significatives ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré au cours de votre parcours professionnel, comment les avez-vous surmontées ?
- Décrivez-moi une journée de travail, que faites-vous (ou faisiez-vous) concrètement ?
- Pourquoi souhaitez-vous quitter (ou avez-vous quitté) votre entreprise ?

3. La personnalité du candidat

- Comment décririez-vous votre personnalité ?
- Quelles sont vos principales qualités, vos éventuels défauts ?

4. Les compétences du candidat

Compétences techniques :

- Quel est votre niveau de maîtrise de telle technique, tel logiciel... ?

Compétences relationnelles et comportementales :

- Qu'attendez-vous de votre supérieur hiérarchique ?
- Que pensez-vous du travail en équipe ?
- Appréciez-vous le fait de vous exprimer devant un groupe ?
- Selon-vous, quel est le comportement idéal en situation professionnelle ?
- En cas de conflit, comment réagissez-vous ?
- Dans le travail, qu'est ce qui pourrait vous agacer, vous stresser ?
- Comment réagissez-vous face à la critique ?

Compétences organisationnelles

- Quelles sont vos priorités dans le travail ?
- Comment gérez-vous les situations imprévues (remise urgente d'un rapport, difficultés...) ?
- Quelle situation pourrait vous démotiver, vous décourager ?

5. Questions concernant l'entreprise

- Que connaissez-vous de notre entreprise, de nos activités... ?
- Pour quelles raisons avez-vous postulé auprès de notre entreprise ?

6. Motivation et projet professionnel du candidat

- Quelle est votre représentation du poste que l'on vous propose aujourd'hui ?
- En quoi vous intéresse-t-il ?
- A quel poste vous voyez-vous dans 5 ans ?

7. Présentation par le recruteur de l'entreprise et du poste

8. Synthèse par le recruteur et le candidat des points clés de l'entretien

- Convergences
- Divergences



GRILLE DE SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN

CRITÈRES	--	-	+	++	OBSERVATIONS
Présentation générale					
Formation					
Compétences Savoirs techniques Savoirs théoriques					
Expérience professionnelle <ul style="list-style-type: none"> • Sur le même secteur • Sur le même poste • Durée de l'expérience 					
Compétences relationnelles et comportementales					
Compétences organisationnelles					
Motivations					
Intérêt pour l'entreprise					
Intérêt pour le poste					
Compréhension du poste					
Mobilité géographique					
Informations complémentaires					
Adéquation du candidat avec le poste proposé					

ANNEXE 5

Recommandations de la CNIL
en matière de recrutement

Les opérations de recrutement (CNIL)

Quelles sont les données qui peuvent être collectées ?

Les informations demandées sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ont pour finalité d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé. Elles doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles du candidat.

La collecte des informations suivantes n'est pas pertinente, sauf cas particuliers justifiés par la nature très spécifique du poste à pourvoir ou par une obligation légale :

- date d'entrée en France ;
- date de naturalisation ;
- modalités d'acquisition de la nationalité française ;
- nationalité d'origine ;
- numéros d'immatriculation ou d'affiliation aux régimes de sécurité sociale ;
- détail de la situation militaire : sous la forme « objetteur de conscience, ajourné, réformé, motifs d'exemption ou de réformation, arme, grade » ;
- adresse précédente ;
- entourage familial du candidat (nom, prénom, nationalité, profession et employeur du conjoint ainsi que nom, prénom, nationalité, profession, employeur, des parents, des beaux-parents, des frères et sœurs et des enfants) ;
- état de santé, taille, poids, vue ;
- conditions de logement (propriétaire ou locataire) ;
- vie associative ;
- domiciliation bancaire, emprunts souscrits.

Enfin, il est interdit de collecter et de conserver des données personnelles qui, directement ou indirectement, font apparaître les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou les appartenances syndicales, les informations relatives à la santé ou à la vie sexuelle des personnes. L'accord exprès exigé par la loi doit être recueilli par écrit ne saurait, à lui seul, justifier la collecte de telles données si ces dernières sont dépourvues de lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé. Aussi de telles informations ne peuvent-elles être collectées que, dans certains cas, lorsqu'elles sont dûment justifiées par la spécificité du poste à pourvoir.

Le recueil de références auprès de l'environnement professionnel du candidat (supérieurs hiérarchiques, collègues, maîtres de stages, clients, fournisseurs...) est permis dès lors que le candidat en a été préalablement informé.

L'information des candidats

Lors de la collecte des données, les candidats doivent être informés :

- de l'identité du responsable du traitement (ex : cabinet de recrutement X ; service des ressources humaines de la société Y) ;
- des finalités du traitement (ex : gestion des candidatures) ;
- du caractère obligatoire ou facultatif des réponses, (ex : le recueil d'informations sur les loisirs est facultatif) ;
- des conséquences à leur égard d'un défaut de réponse ;

- des personnes physiques ou morales destinataires des informations (ex : autres cabinets de recrutements);
- des conditions d'exercice de leur droit d'accès et de rectification ainsi que de leur droit d'opposition (ex : indication du service auprès duquel ces droits peuvent être exercés).

La CNIL recommande que les personnes chargées du recrutement prennent toutes les dispositions nécessaires pour informer le candidat, dans un délai raisonnable :

- des suites données à sa candidature;
- de la durée de conservation des informations le concernant ainsi que de la possibilité d'en demander la restitution ou la destruction;
- de toute éventuelle cession d'informations avec d'autres organismes de recrutement et de la possibilité de s'y opposer;
- des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard.

Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. La Commission recommande que l'information concernant les méthodes d'aide au recrutement employées soit dispensée préalablement par écrit sous une forme individuelle ou collective.

Lorsque l'identité de l'employeur n'a pas été précisée lors de l'offre de poste, il est recommandé que l'accord du candidat

soit recueilli préalablement à la transmission de son CV à cet employeur.

Dans le cas de sites de recrutements en ligne, la CNIL recommande que le candidat à l'emploi soit informé de la forme, nominative ou non, sous laquelle les informations le concernant seront éventuellement diffusées en ligne ou transmises aux employeurs.

Comment exercer ses droits ?

Tout candidat ou employé doit pouvoir obtenir sur demande et dans un délai raisonnable toutes les informations le concernant y compris les résultats des analyses et des tests (psychologiques, graphologiques...) ou évaluations professionnelles éventuellement pratiqués.

Le droit d'accès s'applique aux informations collectées directement auprès du candidat, aux informations éventuellement collectées auprès de tiers ainsi qu'aux informations issues des méthodes et techniques d'aide au recrutement.

La Commission recommande que la communication des informations contenues dans la fiche du candidat soit effectuée par écrit. La communication des résultats des tests ou évaluations peut être faite par tout moyen approprié au regard de la nature de l'outil utilisé.

En cas de contestation portant sur l'exactitude des informations, la charge de la preuve incombe au service auprès duquel est exercé le droit d'accès sauf lorsqu'il est établi que les informations contestées ont été communiquées par la personne concernée ou avec son accord.

ANNEXE 6

Exemples d'organismes spécialisés**ACE**

Association Cadre Emploi

ACSÉ

Agence Nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

ADAPT

association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées

AFI

association agir pour l'action, la Formation et l'Insertion

AFIJ

Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés

AFIP

Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle

AFMD

Association Française des Managers de la Diversité (réseau d'entreprises et de partenaires)

AFNOR

Association Française de Normalisation

AFPA

Agence Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

AGEFIPH

Association de Gestion du Fond pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

AGENCE ENTREPRISE ET HANDICAP

réseau d'entreprises pour l'intégration du handicap

AGRH

Association francophone de Gestion des Ressources Humaines

ALLIANCE VILLES EMPLOI

association nationale des collectivités territoriales pour la formation, l'insertion et l'emploi

ALRS

association pour la promotion et le développement du Label de Responsabilité Sociale

ANACT / ARACT

Agence Nationale (régionale) pour l'amélioration des conditions de travail

ANDRH

Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines

ANPIHM

Association Nationale Pour l'Intégration des Personnes Handicapées Moteurs

ANVIE

Association Nationale de Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des Entreprises

APAHM

Aide aux Personnes à Handicap Moteur

APEC

Agence Pour l'Emploi des Cadres

CAP EMPLOI

réseau national d'organismes de placement spécialisés dédiés à l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

CERCLE INTERELLES

réseaux professionnels féminins

CNEI

Comité National des Entreprises d'Insertion

CNML

Conseil National des Missions Locales

CLUB ÊTRE

réseau de chargés de mission handicap

COMPANIEROS

organisme de formation (RSE...)

CJD

Centre des Jeunes Dirigeants

CREPI

Clubs Régionaux d'Entreprises Pour l'Insertion

DIRECCTE

Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

ELLES BOUGENT

réseau pour l'emploi des femmes ingénieurs et techniciennes dans les domaines de l'automobile, de l'aéronautique, du spatial, du transport ferroviaire, du maritime et de l'énergie

ENTREPRISES ET HANDICAP

réseau d'entreprises et d'experts pour accompagner l'intégration du handicap dans les organisations

FACE

Fondation Agir Contre l'Exclusion (réseaux d'entreprises et de partenaires)

FORCE FEMMES

organisme d'aide à l'emploi dédié aux femmes de 45 ans et +

GEF

réseau féminin des grandes écoles

GESAT

Groupement National des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (premier réseau national du travail protégé)

HALDE

Haute Autorité de Lutte Contre les Discriminations et pour l'Égalité (remplacée par le Défenseur des Droits en 2011)

HANDIPLACE

site d'information sur l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées

HANPLOI

organisme d'aide au recrutement des travailleurs handicapés

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ

Institut du Mécénat Social (réseau d'entreprises et de partenaires)

MEDEF

Mouvement des Entreprises de France (réseau d'entreprises)

MISSIONS LOCALES

organismes locaux contribuant au service public de l'emploi

MISSION HANDICAP

site pour l'emploi des personnes handicapées

MOZAÏK RH

cabinet de recrutement et de conseil en Ressources Humaines spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité

NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS

réseau pour l'emploi des jeunes hauts diplômés issus prioritairement des quartiers

NOVETHIC

centre de ressources sur la RSE et l'ISR

OBSERVATOIRE DES DISCRIMINATIONS

centre d'études et de recherche sur toutes les formes de discriminations

ORSE

Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

PÔLE EMPLOI

organisme d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi

PROXITÉ

association d'accompagnement vers l'emploi des jeunes issus des quartiers prioritaires des Hauts de Seine et de Seine-Saint-Denis

RETRAVAILLER

réseau national d'orientation, de professionnalisation et de valorisation de l'expérience

TALENTS DES CITÉS

soutien à la valorisation des jeunes entrepreneurs des quartiers et à l'insertion professionnelle des personnes en difficulté

SAMETH

Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés

SENIOR EN OR

plateforme pour l'emploi des seniors

SENIOR JOB

portail d'emploi dédié aux seniors ou aux retraités actifs

UNEA

Union Nationale des Entreprises Adaptées

UNIS CITÉ

association d'accompagnement des jeunes dans leur projet professionnel via le service civique

UNITH

Union Nationale pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés

Domaine 5**Les outils d'évaluation et d'amélioration de la démarche diversité****ANNEXE 1**

PRINCIPALES QUESTIONS À SE POSER
POUR RÉPONDRE AU DOMAINE 5

Extrait de « Label Diversité : où en êtes-vous ?
28 questions pour faire le point (...) »
(AFNOR Certification)

V - Mesures et analyses des résultats de votre démarche pour garantir la non discrimination et pour promouvoir la diversité

V - 1 : Avez-vous mis en place une solution permettant à l'ensemble de vos collaborateurs de faire part de discriminations ressenties ou avérées, à leur encontre, dans leur vie professionnelle ?

V - 2 : Cette solution est elle connue de l'ensemble de vos collaborateurs et personnes posant leur candidature à un poste au sein de votre entreprise ?

V - 3 : Vous êtes-vous assuré que cette solution garantit la confidentialité ?

V - 4 : Vous êtes-vous assuré que cette solution est bien conforme à ce que demande la CNIL à ce sujet, le cas échéant ?

V - 5 : Suivez-vous des indicateurs, conformes à la loi, sur ces questions de non discriminations au sein de votre organisme afin de pouvoir apprécier l'efficacité de votre démarche ?

V - 6 : Faites-vous régulièrement un bilan de votre démarche de prévention des discriminations et de promotion de la diversité ?

V - 7 : Pour ce qui est des actions que vous mettez en œuvre suite à l'analyse de votre bilan, vous assurez-vous régulièrement de leur mise en œuvre effective et de leur efficacité ?

ANNEXE 2

Exemple de tableau de bord diversité

TABLEAU DE BORD DIVERSITÉ (FACE)



		Indicateurs d'analyse											
		SEXE		AGE					HANDICAP	PARENTALITÉ (ENFANTS MOINS 18 ANS)		ACTIVITÉ SYNDICALE OU DE REPRÉSEN- TATION DU PERSONNEL	
		HOMMES	FEMMES	16 - 25 ANS	26 - 35 ANS	36 - 45 ANS	46 - 55 ANS	55 ET PLUS		OUI	NON	OUI	NON
Informations générales	Effectif total												
	% de l'effectif total												
		Sexe		Age					Handicap	Parentalité		Activité syndicale ou de représentation du personnel	
		Hommes	Femmes	16 - 25 ans	26 - 35 ans	36 - 45 ans	46 - 55 ans	55 et plus		Oui	Non	Oui	Non
CSP	Cadres dirigeants												
	Cadres												
	ETAM												
	Ouvriers												
Type de contrat	CDI												
	CDD → 6 mois												
	CDD ← 6 mois												
	CI RMA												
	Professionalisation												
	Apprentissage												
	Intérim												
	Stage												
Niveau de formation	Bac + 5 et plus												
	Bac + 3 et + 4												
	Bac + 2												
	Bac												
	BEP / CAP												
	Aucun diplôme												

		SEXE		AGE					HANDICAP	PARENTALITÉ		ACTIVITÉ SYNDICALE OU DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL	
		Hommes	Femmes	16 - 25 ans	26 - 35 ans	36 - 45 ans	46 - 55 ans	55 et plus		Oui	Non	Oui	Non
Ancienneté dans l'entreprise	11 ans et +												
	6 - 10 ans												
	3 - 5 ans												
	0 - 2 ans												
Durée et organisation du travail	Temps plein												
	Temps partiel → à 50 %												
	Temps partiel ← à 50 %												
	Travail de nuit												
	Congés pour naissance												
	Exposé à des risques professionnels Horaires variables												
Embauches et départs	Embauches												
	Départs en retraite												
	Démissions												
	Fin de CDD (non renouvelé)												
	Licenciements												
Formation et promotions	Départs en formation												
	Départs en formation → à 20 H												
	Départs en formation ← à 20 H												
	Promotions												
	Promotions suite à une formation												
Rémunération	Les 10 plus hautes rémunérations												
	Les 20 plus basses rémunérations												
	Moyenne des salaires												

ANNEXE 3

Exemple d'indicateurs diversité

Indicateurs diversité du groupe La Poste (La Poste)

Nous suivons une batterie d'indicateurs relatifs à la promotion, les rémunérations, la formation etc. pour ce que nous appelons à La Poste, les populations sensibles. Ces populations sensibles sont :

- Les femmes.
- Les personnes âgées de plus de 45 ans
- Les personnes âgées de moins de 26 ans
- Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE): conformément à la définition légale.
- Les personnes de nationalité étrangère : L'indicateur doit se baser sur la nationalité (hors Française) des individus à la date de l'extraction des données du SI.
- Les personnes nées dans les DOM : nous nous basons sur le département de naissance dans un Département d'outre-mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane et Réunion). Par ailleurs, les personnes considérées comme ayant leurs intérêts matériels et moraux dans les DOM sont également intégrées dans cette population.

Les personnes habitant une Zone Urbaine Sensible (ZUS) et dans une zone d'action de Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) : L'indicateur se base sur l'adresse en ZUS/CUCS des individus à la date de l'extraction des données du SI.

Indicateurs suivis :

1. Répartition des effectifs par population sensible et selon les différents contrats de travail
2. Pyramide des âges et âge moyen par catégorie professionnelle
3. Pyramide des anciennetés et ancienneté moyenne par catégorie professionnelle
4. Répartition des effectifs par population sensible selon la quotité de travail
5. Répartition par sexe des effectifs selon l'organisation du travail
6. Suivi des effectifs ayant changé de quotité de travail
7. Suivi des congés dont la durée est supérieure à 6 mois
8. Utilisation du congé de paternité
9. Suivi des embauches par population sensible
10. Suivi des départs par population sensible
11. Répartition des promotions des populations sensibles
12. Suivi des promotions des femmes ayant pris un congé de maternité et celles étant en temps partiel
13. Durée moyenne entre deux promotions pour chaque population sensible
14. Répartition des effectifs de chaque population sensible en fonction des rémunérations mensuelles nettes

15. Rémunérations mensuelles moyennes et médianes nettes des populations sensibles
16. Rémunérations mensuelles moyennes et médianes nettes des populations sensibles à l'embauche et après 3 années d'ancienneté dans l'entreprise.
17. Augmentations individuelles payées au cours de l'année pour les salariés
18. Niveaux de parts variables payées au cours de l'année
19. Répartition des effectifs formés par population sensible
20. Suivi de la formation des populations sensibles
21. Suivi des accidents de travail et de trajet par sexe
22. Pourcentage des achats au secteur adapté et protégé
23. Pourcentage de jeunes de moins de 26 ans en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage parmi l'effectif annuel moyen
24. Pourcentage de femmes dans les instances de direction : COMEX, Comité du Management, Cadres dirigeants.
25. Part des plus de 55 ans dans l'effectif total
26. Taux d'emploi des 55-64 ans
27. Suivi des départs pour motif de retraite et selon les dispositifs en vigueur
28. Suivi du taux et de l'effectif des bénéficiaires de l'obligation d'emploi

REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du comité de lecture pour leur précieuse contribution



• Constance **PERRIN-JOLY**
Responsable des études

• Marion **QUÉRAT**
Chargée de mission

• Vincent **BAHOLET**
Délégué général

• Virginie **BRUGUES**
*Responsable des relations extérieures,
Chef de projet diversité*

• Laurence **CUSSAC**
*Directrice de la coordination stratégique
et des affaires générales*

• Patrick **AUBERT**
*Chef de bureau de l'intégration professionnelle
Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la
Citoyenneté Secrétariat général de l'immigra-
tion et de l'intégration Ministère de l'Intérieur,
de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales
et de l'Immigration*

• Christophe **BIRAULT**
*Adjoint au chef de bureau
en charge de la promotion de la diversité*

• Daniel **MERILLOU**
*Responsable Emploi & partenariats
des organisations publiques et diversité*

• Thierry **GEOFFROY**
Chargé de mission, Direction Générale

• Aline **ORAIN**
*Chargée de mission,
Département Innovation et Développement*



LA POSTE

• Sylvie **SAVIGNAC**
Directrice Diversité et Égalité des chances



• Bruce **ROCH**
*Directeur de la Responsabilité sociale
et environnementale*

Nous remercions également les entreprises qui ont illustré ce guide par leurs témoignages ou par des documents :



Nous remercions enfin les entreprises qui ont partagé leur expérience lors de l'atelier d'échanges de l'AFMD :



Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com

Imprimé par **l'ESAT Jean Pinaud** (Établissement d'Aide par le Travail)
sur du papier issu de forêts équitablement gérées.

LE LABEL DIVERSITÉ

UN LEVIER POUR LA PRÉVENTION ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

ANISSA DJABI



Diplômée du Master « GRH dans les entreprises multinationales » de l'IAE Gustave Eiffel, Anissa Djabi réalise actuellement un doctorat en sciences de gestion à l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) de l'Université Paris-Est. Ses travaux s'intéressent notamment à la responsabilité sociale des entreprises et en particulier à leur mobilisation en faveur du principe de non-discrimination au travail.

Chargée de développement (études et recherche) au sein de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), Anissa Djabi participe à l'accompagnement des entreprises dans la structuration et l'application de leur engagement social et sociétal, en lien avec de nombreux organismes publics, parapublics et privés (ministères, associations, collectivités territoriales, etc.). Elle intervient parallèlement dans plusieurs disciplines des sciences de gestion à l'*Université Paris-Est*, à l'*Université Montpellier II* et à l'*Université de Metz*.



Avec le soutien de :
Secrétariat général
à l'Immigration et à l'Intégration

Direction de l'Accueil,
de l'Intégration et de la Citoyenneté (DAIC)

www.afmd.fr

www.fondationface.org