



Université Paris IX Dauphine
MBA Management des Ressources Humaines
Promotion 2006-2007

**De la non-discrimination à
la promotion de la diversité :
quels enjeux, quels outils ?**

Sandrine Leroy
Anne-Sophie Méplomt
Hélène Tagliabue
Jean-Charles Yagoubian

SOMMAIRE

Préambule	5
Introduction	6
I- L'évolution de la lutte contre les discriminations	7
I.1 Le fondement de la République française	7
I.1.1. Les textes fondateurs du vivre ensemble à la française.....	7
I.1.2. Les conceptions contemporaines de l'égalité	8
I.1.2.1. <i>Egalité formelle et égalité réelle</i>	8
I.1.2.2. <i>La question de l'identité</i>	8
I.1.2.3. <i>La question des « minorités »</i>	9
I.1.2.4. <i>Le pluralisme culturel</i>	9
I.2. Définitions de la discrimination	10
I.2.1. Une définition générale.....	10
I.2.2. Les directives européennes.....	10
I.2.2.1. <i>la directive de 1997</i>	10
I.2.2.2. <i>le traité d'Amsterdam</i>	11
I.2.3. Le droit en France	11
I.3. Etat des lieux de la discrimination en France	13
I.3.1. Sondage Ipsos, 2001.....	13
I.3.2. Observatoire des discriminations-baromètre Adia.....	13
I.3.3. Enquête Cegos.....	15
I.3.4. Enquête Apec.....	16
I.3.5. Un cabinet de recrutement s'engage.....	17
I.3.6. La discrimination liée à l'origine dans l'emploi.....	18
I.4. Emergence de la notion de diversité	19
I.4.1. Actualités	19
I.4.2. La charte de la diversité	20
I.4.3. Les démarches de promotion de la diversité.....	21
I.4.4. La responsabilité sociétale de l'entreprise.....	22
II. Le management de la diversité	23
II.1. Ce que recouvre ce concept	24
II.1.1. Diversité culturelle, diversité des origines	25
II.1.1.1. <i>Origines de la diversité culturelle</i>	25
II.1.1.2. <i>Diversité culturelle et risques RH</i>	27
II.1.1.3. <i>Diversité culturelle et risques organisationnels</i>	27
II.1.2. Gestion des âges.....	29
II.1.2.1. <i>Les relations intergénérationnelles</i>	29
II.1.2.2. <i>Distinguer âge et vieillissement</i>	30
II.1.3. L'égalité hommes/femmes.....	30
II.1.4. Le handicap	31
II.2. Les enjeux du management de la diversité	32
II.2.1. L'enjeu juridique	33
II.2.1.1. <i>Cadre légal</i>	34
II.2.1.2. <i>La Halde</i>	35
II.2.1.3. <i>Jurisprudence en construction</i>	35
II.2.1.4. <i>Action positive</i>	35
II.2.1.5. <i>Compétence de l'inspection du travail</i>	36
II.2.1.6. <i>De l'obligation à l'opportunité</i>	36
II.2.2. L'enjeu sociétal	37
II.2.2.1. <i>Enjeu politique</i>	37

II.2.2.2. <i>Enjeu Ethique et Développement Durable</i>	39
II.2.3. L'enjeu d'image	42
II.2.3.1. <i>Cas Adecco / L'Oréal</i>	43
II.2.3.2. <i>La parabole du philosophe Hegel</i>	47
II.2.3.3. <i>Le droit facultatif</i>	48
II.2.4. L'enjeu économique	48
II.2.4.1. <i>Performance économique</i>	48
II.2.3.2. <i>Politique de diversité vs outil de différenciation</i>	50
II.2.4.3. <i>Innovation accrue</i>	50
II.2.4.4. <i>Mondialisation</i>	51
II.2.4.5. <i>Proximité client / produit - Besoin client / consommateur</i>	52
II.2.4.6. <i>Mieux comprendre les attentes des clients</i>	52
II.2.4.7. <i>Coût du climat social</i>	53
II.2.4.8. <i>Pénétrer des nouveaux marchés</i>	54
II.2.4.9. <i>Commerce éthique</i>	55
II.2.5. L'enjeu RH	56
II.2.5.1. <i>La diversité est source de richesse</i>	56
II.2.5.2. <i>Optimiser la gestion des Ressources Humaines</i>	57
II.2.5.2.1. <i>Anticiper les difficultés de recrutement</i>	57
II.2.5.2.2. <i>Attirer et garder les nouveaux talents</i>	58
II.2.5.2.3. <i>Réussir ses implantations locales</i>	60
II.2.5.2.4. <i>Privilégier la compétence</i>	60
II.2.5.2.5. <i>Développer la fierté d'appartenance et entretenir la motivation</i>	62
II.2.5.2.6. <i>Mieux s'adapter aux changements</i>	63
II.2.5.3. <i>Rappel des bénéfices de la diversité culturelle</i>	64
II.2.5.4. <i>Rappel des atouts de la diversité pour l'entreprise</i>	65
II.3. Les difficultés de mise en œuvre	65
II.3.1. Obstacles internes	65
II.3.1.1. <i>Les résistances culturelles</i>	65
II.3.1.2. <i>Une Direction qui ne donne pas l'impulsion</i>	66
II.3.2. Obstacles externes à la mise en place du management de la diversité	67
II.3.3. Les difficultés du « tous différents »	67
III. La mesure du management de la diversité	68
III.1. Résultats et analyse de l'enquête terrain	68
III.1.1. Choix des entreprises	68
III.1.2. Grille d'analyse	68
III.1.3. Restitution des résultats	69
III.1.3.1. <i>Enseignements généraux de l'étude</i>	73
III.1.3.2. <i>Quels indicateurs « diversité » dans les rapports ?</i>	74
III.1.4. Axes d'amélioration	77
III.2. Les pratiques observées dans les entreprises	78
III.2.1. Sensibilisation/formation des acteurs clés des processus, managers et RH	79
III.2.2. Recrutement : revisiter les processus et pratiques de recrutement	80
III.2.3. Evolution professionnelle :	80
III.2.4. Dialogue social	80
III.2.5. Système de management	81
III.3. L'évaluation liée à la diversité des origines	82
III.3.1. Faut-il des statistiques ethniques ?	83
III.3.1.1. <i>le constat</i>	83
III.3.1.2. <i>Les tenants du pour</i>	83
III.3.1.3. <i>Les tenants du contre</i>	84

III.3.2. Comment construire ces statistiques ?.....	84
<i>III.3.2.1. L'enquête « Mesure de la diversité »</i>	85
III.3.3. Des exemples européens et nord-américains	86
<i>III.3.3.1. La Grande-Bretagne</i>	86
<i>III.3.3.2. Les Pays-Bas</i>	87
<i>III.3.3.3. Les Etats-Unis</i>	87
<i>III.3.3.4. Le Canada</i>	87
III.3.4. Action positive vs Discrimination positive	88
Conclusion	90
Annexes	91
La Charte de la Diversité	92
Canevas de conduite d'entretien	93
Exemples de fiches pratiques.....	95
Exemple de questionnaire : celui de l'INED	107
Sources et Bibliographie	118

Préambule

Pourquoi avoir choisi de traiter un tel sujet ? Certes, l'actualité de cette année 2007 a fourni matière à penser, dire et faire ; mais notre choix a d'abord été dicté par la conviction que la diversité représente un enjeu stratégique pour les entreprises aujourd'hui et par conséquent pour ceux qui doivent le décliner, les acteurs ressources humaines notamment.

Cette problématique est avant tout celle de la non-discrimination, fléau complexe et malheureusement persistant qui renvoie à des questions telles que celles de l'immigration, de l'intégration et plus globalement de la cohésion sociale. Si ces questions sont évoquées, elles n'entrent pas dans le champ de notre étude que nous avons voulu circonscrire de manière opérationnelle au domaine de l'entreprise : pourquoi faire dans la diversité et comment s'y prendre concrètement ?

Afin de mener à bien cette étude, nous nous sommes abondamment documentés et avons ensuite voulu confronter théories et concepts au « réel ». Nous avons donc rencontré des professionnels des ressources humaines qui ont bien voulu débattre avec nous de la question des discriminations et de la diversité au sein de leur entreprise. Nos entretiens se sont déroulés sur la base d'un questionnaire qualitatif, annexé à cette étude, que nous avons bâti et qui a servi de fil conducteur à ces échanges. Certains de nos interlocuteurs nous ayant demandé la confidentialité (testing sur le point de démarrer, etc.), nous avons décidé de ne produire aucun des comptes-rendus de ces entretiens.

Nous tenons ici à les remercier de la disponibilité et de la générosité dont ils ont fait preuve en nous recevant. Nous avons rencontré des professionnels qui, par la sincérité et l'authenticité de leur engagement, ont renforcé notre envie d'agir :

- Bruce Roch, Corporate Social Responsibility - Project Leader, Adecco
- Anne Fourneau, Directrice du Développement Durable et en charge de la Diversité, Axa
- Anne d'Ambrières, Responsable de la Diversité, Ressources Humaines Groupe, BNP-Paribas
- Philippe Beon, Directeur du Développement RH, HSBC France
- Olivier Canonne, Chargé de Mission Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Adia
- Christine Le Goascoz, Directeur des Politiques Sociales, Lafarge
- Magali Stamegna, Direction du Développement RH, PPR
- Jacques Khelif, Directeur du Développement Durable et Max Matta, DRH France et Directeur des relations sociales Europe, Rhodia
- Benoît Brunet, Chargé de mission, Direction des Relations Sociales et Institutionnelles, PSA
- Gérald Ferrier, Directeur de la Politique Sociale ; Bénédicte de Cibon, en charge de l'application de l'accord relatif à la Diversité, DGRH – Direction de la Politique Sociale, Accor

ainsi que Hélène Ganzmann, rédactrice en chef de Respect Magazine dont nous avons apprécié l'éclairage ainsi que la gentillesse.

Nos remerciements vont également à Fabien Blanchot, co-directeur du MBA Ressources Humaines pour le temps qu'il nous a consacré ainsi que pour précieux les conseils qu'il nous a prodigués lorsque nous nous sommes lancés dans ce mémoire.

Enfin, nous devons dire merci à Christiane Isserte pour son accueil, son aide, sa disponibilité, son écoute et son dévouement. Sans elle, cette formation n'aurait pas eu la même saveur.

Introduction

« L'addition des différences, l'apprentissage de l'autre, l'oxygène des opposés engendrent l'amplitude de la respiration, le renouvellement des êtres, en un mot, la certitude de la pérennité »¹.

Dix ans après l'Année Européenne contre le Racisme et l'adoption de législations anti-discriminatoires, l'Union Européenne renforce à nouveau ses efforts afin de promouvoir la diversité et proclame 2007 comme l'Année Européenne de l'Égalité des Chances pour Tous. Cette initiative vise à attirer l'attention sur les avantages que la diversité apporte à la Société. La grande majorité des contributions porte sur les droits et les obligations de lutter contre les attitudes et les comportements discriminatoires.

L'année 2007 est une année marquante dans la prise de conscience de l'importance de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité tant sur le plan juridique, que politique et sociétal :

- Première condamnation pour discrimination à l'embauche (affaire Adecco/L'Oréal),
- Première présence féminine au second tour des élections présidentielles,
- Nomination de la première femme issue d'une minorité visible au poste de Garde des Sceaux,
- Renforcement de la présence des femmes dans les organisations syndicales patronales,
- Mise en avant des présentateurs télé issus des minorités visibles.

La diversité est devenue un sujet à la mode qui revêt des aspects très différents. Il s'agit d'un sujet de société et donc d'entreprise qui engage fortement le public qui s'y implique...

Ce mémoire reprend dans une première partie l'évolution de la lutte contre les discriminations en mettant en évidence les fondements de la société française, le cadre juridique de référence, les faits discriminatoires recensés et l'émergence de la notion de diversité. Dans une deuxième partie, il traite du management de la diversité sous les aspects culturel, de gestion des âges, de genre, du handicap et des origines. Cette partie met en exergue les défis que représente la mise en œuvre de la diversité dans les entreprises. Enfin, la troisième partie aborde la mesure du management de la diversité à travers une enquête terrain réalisée auprès des 40 premières entreprises ayant signé la charte de la diversité en octobre 2004, et l'observation de leurs pratiques. De cette enquête ressort notamment l'absence d'outils d'évaluation de la diversité liée à l'origine, ce qui soulève la problématique de la construction de statistiques ethniques : « faut-il compter ou pas et surtout comment ? ». Ce débat, fortement empreint d'idéologie, soulève des passions qui ne sont pas près de s'éteindre. Faut-il renoncer à notre conception républicaine de l'égalité afin de favoriser certains groupes sociaux ? Cela reviendra-t-il à s'engager dans une démarche de discrimination positive ? Ne vaut-il pas mieux aller dans le sens de l'action positive ? Et qu'est-ce qui différencie action positive et discrimination positive ? Ce sont toutes ces questions auxquelles nous avons tenté d'apporter des réponses, en espérant y avoir apporté notre propre éclairage.

¹ Jean-Pierre Helfer, *Richesse de la diversité - Regards croisés en l'honneur du professeur Jacques Orsoni*, Vuibert, 2006

I- L'évolution de la lutte contre les discriminations

I.1 Le fondement de la République française

Afin de définir de manière pertinente la discrimination en France et de comprendre comment la lutte contre les discriminations a évolué, il faut se rappeler quelques textes fondamentaux.

I.1.1. Les textes fondateurs du vivre ensemble à la française

« Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789

Les Représentants du Peuple Français, constitués en Assemblée Nationale, considérant que l'ignorance, l'oubli ou le mépris des droits de l'Homme sont les seules causes des malheurs publics et de la corruption des Gouvernements, ont résolu d'exposer, dans une Déclaration solennelle, les droits naturels, inaliénables et sacrés de l'Homme, afin que cette Déclaration, constamment présente à tous les Membres du corps social, leur rappelle sans cesse leurs droits et leurs devoirs (...).

Article premier : Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune.»

« Préambule de la Constitution de 1946

Au lendemain de la victoire remportée par les peuples libres sur les régimes qui ont tenté d'asservir et de dégrader la personne humaine, le peuple français proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés.(...) La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme.(...) Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances. »

« Constitution de 1958

Préambule : Le peuple français proclame solennellement son attachement aux Droits de l'homme (...) tels qu'ils ont été définis par la Déclaration de 1789, confirmée et complétée par le préambule de la Constitution de 1946 (...).

Article premier : « 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».

Ces textes définissent les principes supérieurs de la République française qui ont été, depuis, universalisés dans la Déclaration universelle des Droits de l'homme. Le troisième texte est au sommet de toutes les règles pouvant être appliquées aujourd'hui en France ; les habitants de ce pays, leur État, leur démocratie, leur vie de tous les jours, en dépendent.

Ces textes débutent tous par l'énoncé d'un même principe : le principe d'égalité.

La discrimination, c'est exactement son contraire. On peut d'ailleurs noter que le rapport annuel au Premier ministre, en 1998, du Haut Conseil à l'Intégration, portait le titre « Lutte contre les discriminations : faire respecter le principe d'égalité »².

Tant au niveau communautaire européen qu'en France, la définition générale est donc simple : est une discrimination toute violation du principe d'égalité. C'est lorsqu'il s'agit de qualifier, plus concrètement, ce que peuvent signifier aujourd'hui le principe d'égalité et son application, que les définitions réclament d'être affinées.

² Publié à la Documentation française

I.1.2. Les conceptions contemporaines de l'égalité

I.1.2.1. Egalité formelle et égalité réelle

« Égalité formelle ou abstraite » et « égalité réelle ou concrète », « égalité des droits » et « égalité des conditions », « égalité des chances » et « égalité des situations », « égalité des résultats » ou « égalité des moyens », « égalité de traitement », « égalité de participation », « égalité de capacité », « égalité de considération »... Depuis, environ, une dizaine d'années en France, le double en Europe et trois décennies dans le monde, les analyses et les conceptions du principe d'égalité se sont très considérablement enrichies. En France, ce sujet a émergé officiellement lorsque le Conseil d'État a choisi de le traiter dans son rapport public de 1996 : « *Sur le principe d'égalité* »³.

Historiquement, la conception républicaine française du droit de l'égalité s'est appuyée sur l'idée suivante : la généralité de la loi, autrement dit le fait que la loi s'applique de façon identique à tous, permet en soi de réaliser le principe d'égalité. Cette conception a été appelée celle de l'« égalité formelle » ou « abstraite ». Mais la pluralité et la complexité économique, sociale et politique du monde contemporain ont amené, en France et plus encore au niveau communautaire européen, à tenir de plus en plus compte de la multiplicité des situations concrètes afin d'adapter, au besoin, l'application de la loi aux réalités. S'est développée alors une notion d'« égalité réelle » ou « concrète ».

Le droit communautaire, en particulier à travers la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE), a rapidement développé une conception de l'égalité plus concrète que celle qui prévalait en France. Comme on vient de le dire, la tradition française considère que l'égalité est pour l'essentiel assurée par l'uniformité de la loi qui s'applique à tous. Avec notamment pour conséquence que l'on n'admettra pas, en France, que l'application d'une règle uniforme à des situations différentes puisse violer le principe d'égalité, autrement dit puisse être discriminatoire. À l'inverse, la CJCE a considéré, dès 1963, que « la discrimination matérielle consiste à traiter soit de manière différente des situations similaires, soit de manière identique des situations différentes ». Et elle a sanctionné des réglementations qui, par leur uniformité, ne tenaient pas suffisamment compte des différences de situations auxquelles elles s'appliquaient, et en devenaient injustes. La CJCE a développé, ainsi, une conception de l'égalité qui tend à être moins formelle, et à s'adapter davantage aux réalités concrètes : à situations identiques, règle identique ; à situations différentes, règles différentes.

Le droit français accepte, quand existent « des différences de situations appréciables » ou encore « objectives », que la règle générale les prenne en compte et soit donc appliquée, en fonction des situations en question, de façon inégale. En fait, la règle d'égalité formelle ne vaut que toutes choses égales par ailleurs. Néanmoins, cette adaptation du principe ne va pas en général, en France, jusqu'à exiger que des situations différentes soient traitées de façons différentes. Il est possible de le faire, mais il n'y a pas obligation à le faire, comme ce serait en revanche le cas en Allemagne ou à la Cour de justice des Communautés européennes.

I.1.2.2. La question de l'identité

S'agissant de situer les réflexions sur le principe d'égalité vis-à-vis des politiques dites d'« intégration », il nous faut traiter d'un objet particulier à propos duquel se pose la question de la prise en compte ou non des différences : « l'identité ». Lorsqu'on caractérise les personnes par leur « identité », c'est pour les renvoyer d'abord et avant tout à leurs « appartenances » ou à leurs « origines », ou même à leurs « racines », marquées pour l'essentiel sur les registres culturel et culturel.

^{3 3} Publié à la Documentation française

Comme on le sait, en la matière, le système juridique français s'appuie également sur une forte tradition, clairement héritée de l'histoire politique de la France. Le droit français apporte à chaque individu la même protection de la loi, mais toujours et seulement en tant qu'individu abstrait, jamais en tant que membre d'un groupe culturel spécifique ; tout simplement parce qu'aucun groupe spécifique, en France, ne se voit reconnaître de droits entre l'individu et l'État. Le droit français ne veut connaître que l'individu, considéré en soi, semblable à tous les autres, semblable de tous les autres, en sa qualité universelle d'« être humain » (Préambule de 1946) ou de « citoyen » (Article premier de 1958). Les groupes auxquels les individus peuvent se sentir appartenir n'étant pas reconnus comme des sujets de droits, rien ne saurait, en droit, être réclamé au nom même de ces groupes, ni à l'État, ni non plus aux individus, d'ailleurs.

1.1.2.3. La question des « minorités »

La plupart des États européens ont développé une autre conception. Ils admettent l'existence en leur sein, juridiquement voire politiquement, de « minorités » ou de « communautés » qui possèdent une identité collective propre, inscrite le plus souvent dans une langue, ou dans une religion, etc. Ces États en déduisent une architecture juridique qui non seulement reconnaît à chaque individu le bénéfice des droits de l'homme ou du citoyen, mais lui attribue, en outre, des droits spécifiques en sa qualité de membre d'une « minorité » ou d'une « communauté » : comme le droit de recevoir un enseignement dans sa langue, le droit d'utiliser cette langue dans les relations avec l'administration, le droit à une certaine autonomie de gestion sur des domaines identifiés des affaires publiques.

Le droit public français, dans sa volonté délibérée d'ignorer le concept de minorité, restera compatible avec l'impératif de justice tant qu'il saura, en même temps, protéger contre les discriminations tous les individus, les « minoritaires » inclus – et aussi ceux, d'ailleurs, auxquels manqueraient les ressources d'une quelconque identité bien définie. En particulier, le droit français sera juste tant qu'il saura garantir à tous les « minoritaires », comme individus, un pied d'égalité avec les individus du courant « majoritaire », ou dominant, dans une jouissance égale de tous les droits, et de tout le registre légitime des libertés : d'expression, de conscience, de culte, de mode de vie, etc. Le risque spécifique que pourrait encourir la position française serait que, sous le couvert de la neutralité formelle de l'État et d'un droit individualiste abstrait, se reproduise subrepticement l'imposition à tous, comme règle générale, de la culture et des traditions dominantes. L'avantage spécifique que comporterait la position française, résiderait dans la garantie qu'elle offre à chaque individu contre les risques éventuels de son appartenance à sa propre « communauté » – atteinte à ses libertés, ou discriminations internes, par exemple ; elle le fait de façon radicale, en ne reconnaissant aucun droit propre à cette « communauté » pour elle-même.

1.1.2.4. Le pluralisme culturel

En revanche, une évolution est perceptible en France sur la question voisine du « pluralisme culturel ». Dans une célèbre décision, le Conseil constitutionnel a considéré que « la mention faite par le législateur du "peuple corse, composante du peuple français" est contraire à la Constitution, laquelle ne connaît que le peuple français, composé de tous les citoyens français sans distinction d'origine, de race ou de religion ». En revanche, dans la même décision, le Conseil constitutionnel a considéré que n'était pas contraire au principe d'égalité une disposition législative prévoyant l'insertion, dans le temps scolaire, de l'enseignement de la langue et de la culture corses, « dès lors qu'il ne revêt pas un caractère obligatoire ».

On le sent, entre la solidarité républicaine, les droits de la liberté et de l'égalité des individus, et le pluralisme culturel, l'équilibre dans certains cas sera délicat à trouver. Car la recherche de cet équilibre, en France, relève bien plus d'une exigence nouvelle que d'une démission. L'exigence sera, entre autres, qu'aucun particularisme, fût-il dominant, ne cherche à s'imposer comme règle

générale, mais qu'au contraire chacun témoigne d'une « égale considération » pour autrui, et l'État d'une « égale considération » pour tous.

I.2. Définitions de la discrimination

I.2.1. Une définition générale

En droit, discriminer c'est traiter de manière défavorable une personne plus qu'une autre, dans une situation comparable et pour un motif prohibé.

Par exemple, dans l'entreprise, les caractéristiques d'un candidat (origines, sexe, etc...) ne doivent pas être le motif de la mise à l'écart de sa candidature.

Suite à la seconde guerre mondiale et au colonialisme, la communauté internationale a mis en place les premiers instruments normatifs et institutionnels du droit international des Droits de l'Homme. Ils condamnent toute distinction fondée sur l'origine réelle ou supposée des individus :

- Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948
- Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales de 1950
- Le 21 décembre 1965, les Nations Unies adoptent la Convention internationale pour l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale. Premier texte international à traiter spécifiquement de cette question, elle oblige les Etats signataires à poursuivre par tous les moyens appropriés et sans retard une politique tendant à éliminer toute forme de discrimination raciale et à favoriser l'entente entre toutes les races.

I.2.2. Les directives européennes

Très tôt, le refus de la discrimination, pour motif de nationalité en premier lieu, s'est trouvé au centre de l'ordre juridique communautaire européen. En effet, imposer des normes différentes, sur un critère de nationalité, entre des entreprises de divers États membres, c'est entraver la liberté des échanges commerciaux intracommunautaires. Et imposer des contraintes différentes selon leur nationalité aux personnes physiques, c'est enfreindre le principe de libre circulation au sein de l'Union.

I.2.2.1. la directive de 1997

ou « Directive 97/80/CE relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe ».

Cette directive est adoptée par le Conseil de l'Union européenne le 15 décembre 1997. En plus du « partage de la charge de la preuve », cette directive va officialiser la qualification de « discrimination indirecte », ainsi énoncée dans l'article 2 « Définitions » :

« 1. Aux fins de la présente directive, le principe de l'égalité de traitement implique l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement.

2. Aux fins du principe de l'égalité de traitement visé au paragraphe 1, une discrimination indirecte existe lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion nettement plus élevée de personnes d'un sexe (...) ».

La procédure du « partage de la charge de la preuve », propos central de la directive de 1997 sur la discrimination quant au sexe, est énoncée dans son article 4 paragraphe 1 :

« Les États membres, conformément à leur système judiciaire, prennent les mesures nécessaires afin que, dès lors qu'une personne s'estime lésée par le non-respect à son égard du principe de l'égalité de traitement et établit, devant une juridiction ou une autre instance compétente, des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte, il incombe à la partie défenderesse de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe de l'égalité de traitement. »

Cette formulation ne spécifie aucun mobile particulier de discrimination, pas même le sexe. La législation européenne va par la suite en étendre l'application à tous les mobiles attestés de discrimination, dont en particulier « la race et l'origine ethnique ». Dans l'élaboration des instruments du droit et de la politique anti-discriminatoire au niveau communautaire européen, la cause des femmes aura joué un rôle précurseur.

1.2.2. le traité d'Amsterdam

Signé le 2 octobre 1997, ce traité introduit un nouvel « article 13 » au Traité instituant la Communauté Européenne (TCE) qui dispose que :

« Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des compétences que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. »

Ainsi, le combat contre la discrimination devient une compétence législative et politique de niveau communautaire au sein de l'Union européenne, au-delà des niveaux étatiques nationaux, et à l'initiative des instances propres de l'Union. De plus, les principaux mobiles sur lesquels se fondent les discriminations sont désormais explicitement nommés.

Cela a également permis de soumettre aux Etats membres de l'Union deux directives européennes et un programme d'actions communautaires adoptés durant l'année 2000 :

- la première directive⁴ appelée directive « RACE » fut arrêtée en juin, elle « a pour objet d'établir un cadre pour lutter contre la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique ».

Elle rappelle l'équivalence entre principe d'égalité et principe de non-discrimination et précise les concepts de discrimination : directe, indirecte ; sont également identifiés comme des discriminations le harcèlement ainsi que l'instruction de discriminer. L'article 5 mérite d'être souligné en ce qu'il autorise l'action positive dès lors qu'elle prend la forme de mesures qui sont spécifiques, bénéfiques, pour des publics classiquement discriminés, et qui se donnent pour objet de prévenir ou de compenser les désavantages causés par la discrimination et pour objectif de garantir « une pleine égalité dans la pratique », ce qui est une autre façon de dire « une égalité réelle »

- la seconde directive⁵ fut arrêtée en novembre, elle « a pour objet d'établir un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail » ; son champ d'application est plus restreint que la précédente, dont elle ne reprend que les domaines de l'emploi et du travail mais dans le même détail.

- un programme d'action communautaire⁶ « de lutte contre toute discrimination directe ou indirecte fondée sur la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle », fut arrêté pour la période 2001-2006. Il s'agit d'un programme de politique incitative qui vise à appuyer et compléter les efforts déployés dans les Etats membres pour encourager les mesures de prévention et de lutte contre la discrimination.

1.2.3. Le droit en France

C'est véritablement à partir de 1998 qu'une série d'initiatives de l'Etat et d'événements publics verront le jour :

⁴ « Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique »

⁵ « Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ».

⁶ « Décision 2000/750/CE du Conseil du 27 novembre 2000 établissant un programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination sur 2001-2006 ».

- le rapport annuel de la Commission nationale consultative des droits de l'homme pour 1997, publié début 1998, alerte sur la gravité des actes discriminatoires en France ;
- dans une circulaire en juillet, la garde des sceaux demande aux procureurs de faire preuve d'une vigilance et d'une fermeté renforcées dans la recherche et la constatation des infractions discriminatoires ;
- en octobre 1998 est remis au Premier ministre le rapport annuel du Haut Conseil à l'Intégration, consacré cette année-là à la « *Lutte contre les discriminations : faire respecter le principe d'égalité* » ; le diagnostic qu'il dresse est jugé « *préoccupant* » ;
- le même jour, une communication de la ministre de l'Emploi en Conseil des ministres fait « *de la lutte contre les discriminations, dans toutes ses dimensions, un des axes forts de la politique d'intégration* » ;
- simultanément, une circulaire de la ministre aux services déconcentrés de l'Emploi, ainsi qu'à l'ANPE et l'AFPA, rappelle comment « *veiller au respect des textes législatifs et réglementaires applicables en matière de lutte contre les discriminations raciales* » ;
- fin novembre, la ministre de l'Emploi commande un rapport officiel pour « *évaluer la pertinence de l'organisation administrative française par rapport à l'objectif de lutte contre les discriminations* » ; le rapport sera rendu en mars 1999 ;
- en janvier 1999, une circulaire du ministre de l'Intérieur aux préfets met en place les « *Commissions départementales d'accès à la citoyenneté* » (CODAC) ;
- en février, un accord-cadre est signé entre l'État, l'ANPE et le Fonds d'action sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles, sur la mise en oeuvre d'un programme de formation concernant la lutte contre les discriminations « *raciales* » ;
- dans une circulaire d'avril 1999, le constat des infractions discriminatoires et leur transmission au parquet sont pour la première fois expressément portés au rang des orientations et actions prioritaires de l'Inspection du Travail ;
- ce même mois, une convention porte constitution du GED, le « *Groupe d'étude des discriminations* » ; il ne sera réellement mis en place qu'à l'automne, sous forme de groupement d'intérêt public associant l'État, les partenaires sociaux et des associations ;
- en mars 2000 sont organisées les « *Assises nationales de la citoyenneté* » ; à leur suite est mis en place, en mai, le numéro d'appel gratuit « *114* », qu'une circulaire du Premier ministre articule au réseau des CODACs, dont les missions sont renforcées et la composition élargie ; le GED devient le GELD, « *Groupe d'étude et de lutte contre les discriminations* », et se voit confier, début 2001, la gestion du numéro 114 ;
- en septembre 2000 a été déposée à l'Assemblée nationale une « *proposition de loi relative à la lutte contre les discriminations* » ; le vote final de cette loi interviendra le 16 novembre 2001 ; elle renforce le dispositif de lutte contre les discriminations tant pour les salariés du privé que pour les agents des trois fonctions publiques et modifie le code du travail ainsi que certains articles du code pénal, et ses principales mesures sont : l'allongement des motifs de discrimination prohibés ; l'introduction de la notion de discrimination indirecte ; l'élargissement des discriminations à tous les domaines de la carrière professionnelle ; l'aménagement de la charge de la preuve ; l'implication des inspecteurs du travail, des syndicats et des associations.
- la « *loi de modernisation sociale* », votée en janvier 2002, étendra au domaine de la location de logements les principales dispositions de la loi du 16 novembre 2001, qui s'applique au domaine du travail ; la lutte contre les discriminations est décrétée « *Grande cause nationale* » pour 2002,
- loi du 30 décembre 2004 portant création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) et traduisant la volonté de l'État français de créer une institution chargée de mener un combat efficace contre les discriminations et pour l'égalité de tous ; et dont les pouvoirs ont été renforcés par la loi du 31 mars 2006 « *pour l'égalité des chances* ».

I.3. Etat des lieux de la discrimination en France

Au début des années 2000, la France traversait une période difficile, enlisée dans une situation économique morose. « Loin d'avoir un pays authentiquement divers, la France se constitue progressivement en agrégat de populations hétérogènes qui ne partagent ni les mêmes parcours professionnels, ni les mêmes références culturelles, ni les mêmes lieux d'habitation. »⁷

I.3.1. Sondage Ipsos, 2001

En février 2001, l'institut Ipsos réalise une enquête pour le magazine Rebondir, mettant en exergue les problèmes de discrimination au travail. Ainsi pour l'embauche comme pour les évolutions de carrière, l'enquête indiquait que de nombreux salariés français doutaient que les entreprises ne se basent que sur des notions de compétence pour prendre leurs décisions. Les plus de cinquante ans étaient les premières victimes de ces discriminations.

Plus d'**un actif sur dix** avait le sentiment d'avoir déjà fait l'objet de discrimination lors d'une recherche d'emploi. Près d'**un sur cinq** estimait en avoir été victime sur son lieu de travail. Et plus d'**un sur quatre** aurait été témoin de tels comportements sur son lieu de travail, vis à vis d'un collègue ou d'un candidat à l'embauche.

La discrimination au travail est donc une réalité tangible, qui concerne de façon relativement uniforme toutes les catégories d'actifs. Les hommes sont à peine un peu moins nombreux que les femmes à avoir eu le sentiment de subir ce type d'injustice ; toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernées.

I.3.2. Observatoire des discriminations-baromètre Adia

L'Observatoire des Discriminations, dirigé par Jean-François Amadiou, a été créé en novembre 2003. Cet institut regroupe une dizaine de chercheurs qui mènent des études autour de la thématique des discriminations quelle qu'en soit la forme (genre, origine, apparence physique, âge, handicap, etc.).

Ces études s'appuient sur des enquêtes terrains concrètes et originales comme le testing. Les résultats de ces recherches sont publiés afin de faire prendre conscience des comportements de chacun et de faire tomber les tabous.

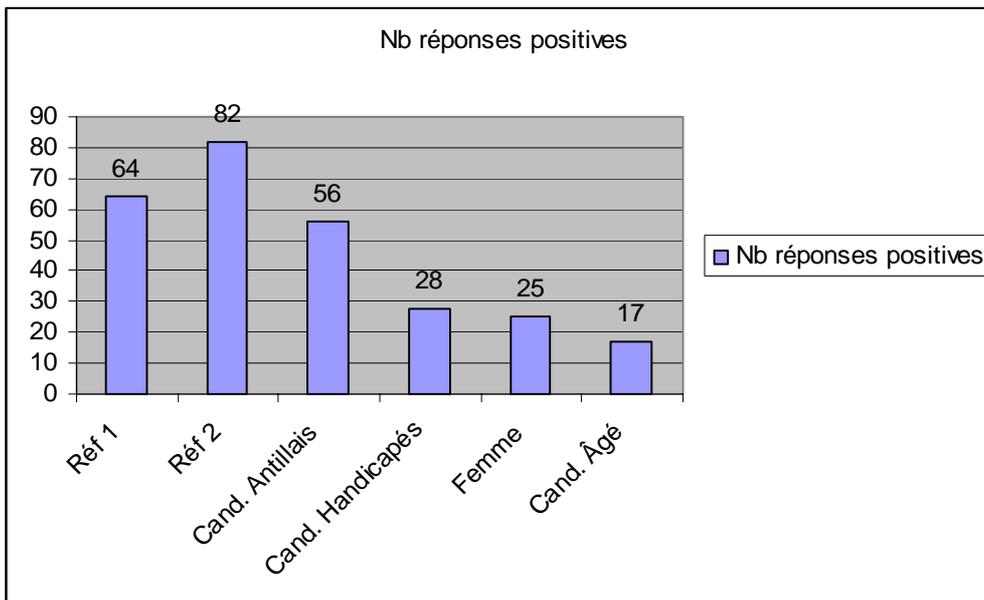
L'enquête la plus connue de l'Observatoire des discriminations est un testing sur CV. Réalisée en 2004 puis en 2005, elle démontre de manière frappante la discrimination à l'embauche opérée envers les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées ainsi que les personnes au physique ingrat. Le testing consiste à envoyer des CV en réponse à une offre d'emploi dont un élément diffère de la variable à tester et d'analyser les résultats de chacun des CV.

Ainsi on retrouve :

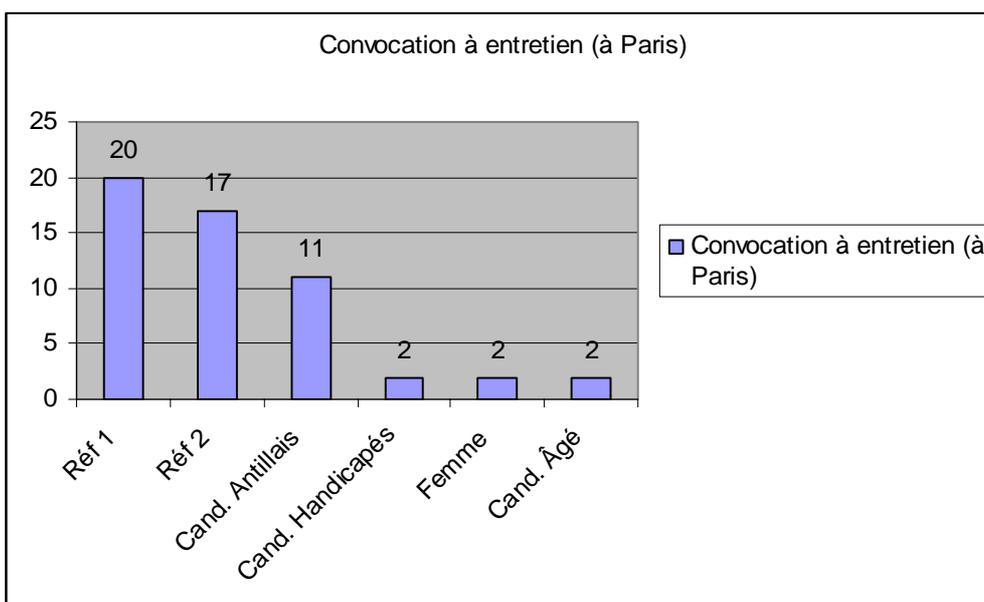
- Deux hommes blancs de peau d'une trentaine d'année
- Un homme âgé de 50 ans
- Un homme de couleur originaire des Antilles
- Un homme handicapé
- Un homme d'apparence obèse
- Une femme d'origine maghrébine

Les résultats de l'enquête faite en 2005 montrent sans détour l'existence d'une discrimination à l'embauche puisque les 2 hommes blancs (profil de référence) obtiennent d'excellents résultats alors que le CV du candidat âgé est pratiquement systématiquement écarté :

⁷ Yazid Sabeg, Christine Charlotin, La diversité en entreprise – Comment la réaliser ? Editions d'Organisation 2006



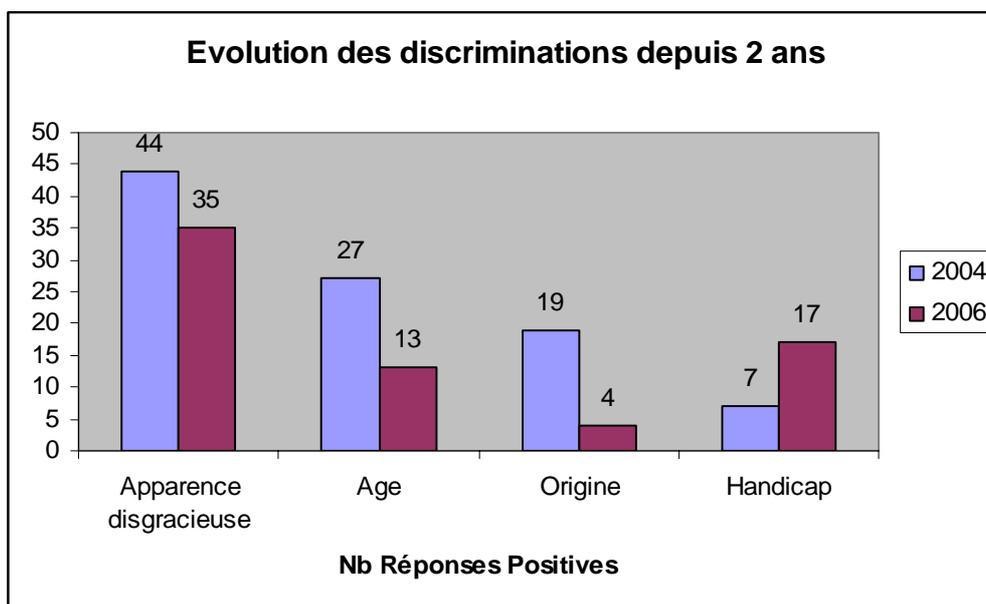
Cette discrimination est plus criante encore lorsque l'on en vient à tester les convocations à un entretien :



L'intérêt de ces recherches est bien sûr la mise en évidence de comportements discriminants que l'on sait existants mais que l'on se refuse à voir. L'Observatoire a depuis renouvelé ces expériences et il sera intéressant d'en examiner l'évolution dans le temps et au fur et à mesure que le thème de la diversité prendra une part de plus en plus grande dans les entreprises. Un an plus tard, l'Observatoire a publié une nouvelle enquête sur les prénoms afin de déterminer si le fait de porter un prénom plutôt qu'un autre modifie la destinée professionnelle. La réponse est malheureusement oui...

Adia s'est associé avec l'observatoire des discriminations afin de créer le 1^{er} baromètre sur les discriminations à l'embauche. Partant sur les mêmes bases que les enquêtes de Jean-François Amadiou, le baromètre Adia permet de mesurer concrètement l'évolution des discriminations en France par type d'emploi, par région, par secteur d'activité et par taille d'entreprise. En comparant les résultats (convocations à un entretien d'embauche) qu'obtenaient un candidat de référence (homme de 28-30 ans, " français de souche " par son nom et prénom, sans photo) et des candidats factices susceptibles d'être discriminés en raison de l'âge (un homme de 48-50 ans), du genre et du nombre d'enfants (une femme avec 3 enfants), de l'origine (nom et prénom du candidat à consonance maghrébine), du handicap (reconnaissance Cotorep), de l'apparence physique (visage disgracieux).

Premiers résultats après 2 ans de recul :



Comparaison concernant les postes de commerciaux en Ile-de-France

Seule la situation des personnes handicapées s'améliore, vraisemblablement du fait du renforcement des contraintes légales dans ce domaine. Les autres candidats se voient malheureusement plus discriminés.

Selon le baromètre Adia, l'âge est la première forme de discrimination, suivi de près par l'origine. Par ailleurs, une femme ayant des enfants est fortement discriminée sauf pour des postes intermédiaires dans de grandes entreprises en secteur industriel basées en Ile de France, et les personnes ayant une apparence physique disgracieuse auront plus de chance de trouver un emploi dans le milieu ouvrier ou dans le secteur de la construction. Certains préjugés ont donc la vie dure...

1.3.3. Enquête Cegos

Pour la deuxième année consécutive la Cegos - Groupe international de formation, conseil, recrutement dans les domaines d'expertises du management et de la gestion des ressources humaines, gestion de projets, gestion du changement - en collaboration avec Cercle RH - portail des ressources humaines et de la formation - a souhaité enquêter sur la discrimination en

entreprise. Une nouvelle fois, des professionnels RH ainsi que des salariés ont été interrogés : pour les premiers d'entre eux sur la gestion des ressources humaines au regard du sexe, de l'origine ethnique, de l'handicap, ou simplement de l'âge ; pour les seconds, sur leur vécu in situ de pratiques discriminatoires. Les résultats sont assez éloquentes : **57%** des acteurs de la fonction RH déclarent avoir été témoins d'actes de discrimination dans leur entreprise. Côté salariés, **un tiers** déclare avoir été témoins d'actes de discrimination dans son entreprise quand 25% affirment en avoir été personnellement victimes.

Toutefois, si pour les salariés c'est d'abord le sexe qui est le premier levier de discrimination (36%), ce sera plutôt l'origine ethnique pour les acteurs de la fonction RH (30%). Il faut dire qu'il ne faut pas confondre la discrimination qui peut se manifester à chaque étape de chaque nouvelle embauche avec celle qui peut avoir lieu tout au long de son parcours professionnel ensuite.

D'ailleurs pour les acteurs RH c'est clairement à l'embauche (80%) que la discrimination est la plus fréquente alors qu'elle n'est perçue à ce stade que par 59% des salariés. Au sein des salariés, et en matière de discrimination sur la rémunération, ce sont les femmes qui ont la sensibilité la plus marquée avec 44% des citations pour 35% des hommes. Ces derniers citant plus volontiers (38%) une discrimination à la promotion quand les femmes l'évoquent à 32%. En résumé il semblerait que si l'accès à l'emploi est généralement plus difficile pour les femmes, leur promotion interne est facilitée.

Deux mesures principales de lutte contre la discrimination forment pourtant un premier point d'accord entre les deux publics que sont salariés et acteurs RH. Tout d'abord un processus de recrutement sur les compétences techniques requises, ensuite l'accès à l'évolution professionnelle pour tous.

Par rapport à l'enquête de 2006 et selon les salariés, deux mesures principales ont déjà été prises pour lutter contre la discrimination : une politique d'emploi des personnes handicapées et une égalité d'accès à la formation pour tous. Ces leviers ne sont que des outils parmi d'autres. L'ensemble des sondés est d'accord pour répondre clairement qu'actionner un seul levier n'a pas d'impact majeur. Aussi l'information et la formation sur la discrimination, la pratique du CV anonyme, mais également la traçabilité des décisions RH, la définition de quotas, la pratique de la discrimination positive ou plus globalement encore la mise en place d'indicateurs de la mesure de la diversité dans l'entreprise, sont autant de points d'entrée pour la mise en œuvre par les entreprises d'une politique de lutte contre la discrimination.

Enfin il ressort de cette seconde enquête qu'une majorité des salariés (60%) affirment que la diversité est un puissant moyen pour augmenter la performance économique de leur entreprise et ils sont 53% à estimer que les pratiques discriminatoires sont en baisse. Cette opinion est confortée (à 84%) par les acteurs RH.

I.3.4. Enquête Apec

Une enquête menée auprès des cadres clients de l'Apec fait ressortir qu'il existe pour certains d'entre eux un sentiment de discrimination. Un peu plus du quart des cadres interrogés a personnellement ressenti des discriminations lors d'un entretien de recrutement ou, tout simplement, en consultant des offres. Un phénomène qui touche, pour des raisons différentes, toutes les catégories ou presque. Les femmes un peu plus que les hommes. Les seniors, mais aussi les plus jeunes. Les universitaires davantage que les diplômés de grandes écoles. En fait, « chaque individu tend à qualifier la discrimination en fonction de ses propres caractéristiques ».

Les deux tiers des jeunes cadres estiment ainsi que l'expérience est un élément important alors que leurs aînés sont beaucoup plus sceptiques sur ce point et considèrent, à l'inverse, que la maturité professionnelle joue en leur défaveur. L'idée de discrimination se nourrit aussi de perceptions subjectives qui varient en fonction de la position et de la trajectoire des cadres.

Les cas où ce sentiment de discrimination fait clairement écho à une réalité objectivement démontrée concernent notamment le cas des femmes et en particulier celui des femmes sans enfants dont les recruteurs redoutent les futures maternités. Il est également conforté par les pratiques de recrutement qui tendent à se polariser sur le diplôme et les filières d'orientation scolaire. Avec les conséquences que cela peut avoir en termes de diversité d'origine sociale dans l'entreprise. Alors que le groupe « cadres et professions libérales » représente moins de 15% des actifs ayant des enfants âgés entre 18 et 25 ans, leurs enfants représentent 62% des élèves des grandes écoles et 35% des effectifs universitaires. Enfin, même si très peu de cadres les citent comme facteurs de discrimination, le handicap ou le chômage apparaissent eux aussi comme stigmatisant.

L'APEC se demande alors s'il faut conclure de tout cela que la discrimination repose sur une pratique bien établie ? Un certain nombre d'éléments incite à le penser, comme le fait que 70% des entreprises interrogées reconnaissent accorder de l'importance à l'âge des candidats ou encore que la moitié des recruteurs déclarent que les nom et prénom inscrits sur les CV sont pris en compte dans les processus de sélection. Autant de petits réflexes qui induisent des phénomènes de discrimination réelle. L'APEC remarque également que les jeunes diplômés déclarant connaître une langue d'Afrique du Nord sont moins en poste que les autres jeunes bilingues (55% contre 75%). De même, le taux d'emploi des jeunes diplômés résidant en Seine-Saint-Denis est inférieur à la moyenne de la région Ile-de-France (67% contre 74%). Si la discrimination n'est pas la règle, il n'en reste pas moins que de plus en plus d'entreprises examinent actuellement leur processus de recrutement tant pour des raisons d'éthique que d'appréhension du risque juridique et d'efficacité économique.

I.3.5. Un cabinet de recrutement s'engage

Cf. www.michaelpage.fr "Le phénomène de discrimination (...) est un problème de société qui touche les entreprises dans leur gestion quotidienne des ressources humaines ", reconnaît Fabrice Lacombe directeur général de Michael Page France, et signataire depuis 2003, d'un partenariat avec SOS-Racisme pour lutter en interne contre les discriminations. La publication par la presse, début 2003, de fiches comprenant des annotations racistes, sexistes et ethniques sur les candidats, avait relancé la polémique sur les pratiques discriminatoires des intermédiaires que sont les cabinets de recrutements et les agences d'intérim. Pour SOS Racisme, ces acteurs du marché de l'emploi " sont au cœur de la problématique des discriminations (...) Qu'une entreprise de renom telle que le groupe Michael Page s'engage contre la discrimination à l'encontre des cadres d'origine étrangère constitue un formidable point d'appui pour faire évoluer de très nombreuses entreprises françaises ", souligne dans un communiqué Samuel Thomas, vice-président de SOS-Racisme. A la suite de ce scandale, le groupe Michael Page a mis en place plusieurs procédures internes visant à contrôler les appréciations des consultants sur les candidats. " Nous avons commencé par supprimer les fiches manuscrites sur lesquelles pouvaient être écrits ces commentaires, précise Fabrice Lacombe. Tous les formulaires sont informatisés et les termes inappropriés sont détectés par un logiciel ". Le groupe a également mis en place un code de conduite et une charte rappelant les valeurs et la déontologie de l'entreprise en matière de discrimination.

SOS-Racisme a proposé ensuite au cabinet d'effectuer un audit sur ces nouvelles procédures et de le conseiller sur d'autres mesures à prendre. Il a permis d'identifier les risques de dérapages

venus dans la plupart des cas des demandes du client manuscrites. " L'audit a montré que nous devons travailler sur la source du problème, c'est-à-dire la demande du client, explique Fabrice Lacombe. SOS racisme nous a aidés à bâtir une argumentation afin que les consultants puissent répondre à ce type de demandes, y compris lorsqu'elles sont formulées à mots couverts. Ce bréviaire permet de rappeler au client les termes de la loi et de réaffirmer la déontologie du groupe ". Si le client persiste, les consultants peuvent saisir leur hiérarchie ainsi que le comité de surveillance du groupe, créé pour répondre à ce type de questions.

I.3.6. La discrimination liée à l'origine dans l'emploi

La notion d'origine est ambiguë et nous ne la définirons pas strictement ici. Elle est souvent complétée par un adjectif qui la qualifie : sociale, géographique, culturelle, ethnique, religieuse, raciale,... Elle fait référence à des caractéristiques qui ne sont pas seulement d'état (avoir ou pas une nationalité ou une profession) mais qui s'inscrivent dans une histoire qui peut reposer sur une filiation familiale, mais aussi relever de l'historicité des peuples, groupes nationaux, culturels, religieux, ethniques. L'usage dans les débats publics en France du terme « d'origine » sans référence accolée, sert à remplacer les termes d'ethnique ou d'ethnicité.

Il n'est pas nécessaire d'adhérer aux thèses racistes pour pratiquer la discrimination : par exemple, les personnels des agences d'intérim ou des missions locales peuvent refuser de déléguer une personne d'origine étrangère dans une entreprise qui pratique la discrimination au motif de « protéger » l'intérimaire ou le jeune. Ainsi, les pratiques routinières dans le traitement des candidatures, les opérations de recrutement et de délégation, les relations avec l'entreprise et les intérimaires, s'alimentent, hors de toute idéologie raciste, pour réduire considérablement l'accès et maintenir les personnes d'origine étrangère dans des emplois non qualifiés.

Ainsi, derrière la priorité donnée à la discrimination directe et derrière l'association du racisme et de la discrimination, il convient de reconnaître l'existence d'un tabou puissant : reconnaître l'existence de la discrimination raciale, son étendue et sa complexité c'est bien souvent reconnaître sa propre implication et l'engagement de sa responsabilité individuelle et de celle de son organisation.

Pendant de nombreuses années la France s'est caractérisée par un déni des discriminations raciales, notamment dans le monde du travail. Celle-ci concerne non seulement les travailleurs migrants, mais également leurs enfants nés en France. En effet, La France se caractérise par une égalité de droit qui peine à se traduire dans les faits. La France, terre d'accueil, s'est modifiée progressivement du fait de l'immigration, mais elle ne se reconnaît pas dans cette société plurielle. La politique de lutte contre les discriminations ne peut donc se limiter à aider les personnes à s'intégrer, elle doit aussi aider la société française à prendre en compte cette nouvelle réalité.

Quelques exemples pour illustrer l'ampleur des discriminations :

- si les écarts de probabilité dans l'accès à l'emploi entre les jeunes d'origine française et ceux d'origine maghrébine oscillent entre 15 et 18 de points de %, un tiers de cet écart n'est pas justifié par les différences de caractéristiques entre ces deux populations et peut être donc expliqué par la discrimination qui les frappe. En matière d'accès à un CDI, la différence inexplicée s'élève pour les hommes maghrébins à 44 %⁸.

- un homme qui porte un prénom et un nom maghrébin, résidant à Paris, d'apparence standard, a 5 fois moins de chance qu'un homme aux nom et prénom français, « blanc de peau », « d'apparence standard », d'obtenir une convocation à un entretien d'embauche après envoi d'un CV similaire⁹.

⁸ Stéphanie Moullet et Arnaud Dupray : l'insertion des jeunes d'origine maghrébine en France – Des différences plus marquées dans l'accès à l'emploi qu'en matière salariale

⁹ Testing réalisé par l'observatoire des discriminations en avril et mai 2004, sous la direction de JF Amadiou, Professeur à l'université de Paris I, avec le soutien d'Adia.

- une candidate d'origine maghrébine, disposant pourtant d'un meilleur CV (majore de promotion, expérience d'encadrement...) reçoit trois fois moins de convocations à un entretien pour un poste de commercial que les candidats « de référence », d'âge équivalent, « blancs de peau »¹⁰. Pour cette candidate, 8% de ces réponses concernent un poste à Paris alors que la proportion de propositions sur Paris s'établit à 25 % pour les candidats « de référence » !
- une partie des affaires de discriminations à l'embauche ayant donné lieu à contentieux est révélée par le recours mal dissimulé au code BBR (Bleu, blanc, rouge), dont l'existence même et l'utilisation partagée ne manquent pas d'interroger sur la généralisation des phénomènes de discriminations et la faible prise de conscience des interdits en la matière.
- des agences d'intérim avaient créé des fichiers informatiques pour répertorier les personnes d'origine étrangères afin de mieux satisfaire les clients qui n'en voulaient pas dans leurs effectifs ou seulement dans de faibles proportions ; le refus de répondre à ce type d'injonction a conduit une agence d'intérim à perdre les deux tiers de son chiffre d'affaire.
- des entreprises de prospection par téléphone « invitent » leurs salariés à franciser leur prénom lorsqu'il présente une consonance étrangère.
- parmi les 30 % d'élèves d'une promotion d'un LEP en échec dans leur recherche de stage, les jeunes issus de l'immigration sont largement surreprésentés.

I.4. Emergence de la notion de diversité

Les premières politiques en faveur de l'égalité des chances, pré-requis à la notion de diversité, ont vu le jour en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Dès les années 60, la politique officielle d'égalité des chances (Equal Employment Opportunities) instaure des procédures visant à enrayer les discriminations au sein des entreprises. Dans les années 70, le mouvement *d'affirmative action*, traduit en français par *discrimination positive*, s'attachera à instaurer des mesures plus volontaristes (notamment des objectifs chiffrés de recrutement et de promotion en faveur des minorités ethniques et des femmes), pour tâcher de compenser les discriminations subies par certains groupes de la population. La promotion de la diversité par les entreprises a pris le relais de ces premières politiques.

Les premières entreprises en France à être confrontées à ce thème sont les filiales des sociétés américaines. Les programmes de « diversity » fleurissent aux Etats-Unis et les compagnies américaines demandent à toutes leurs succursales d'appliquer les mêmes règles où qu'elles se trouvent.

La notion de diversité prend son essor à travers le travail de l'IMS puis de l'Institut Montaigne, notamment comme outil de communication pour faciliter l'approche des entreprises. La notion de « lutte contre » est jugée comme trop militante et susceptible d'effrayer les entreprises. D'ailleurs, on ne retrouve dans la charte de la diversité aucune référence à la loi du 16 Novembre 2001. L'on cherche davantage à engager une démarche volontariste des entreprises plutôt que la conformité au droit dans un premier temps.

I.4.1. Actualités

Aux Etats-Unis et dans la plupart des pays anglo-saxons, le traitement des données des salariés se pratique depuis de nombreuses années. Il est tout à fait courant que, dans un dossier d'embauche, un candidat soit amené à communiquer à l'entreprise des informations concernant ses origines, d'éventuels handicaps et autres données qui peuvent nous paraître déplacées en

¹⁰ Testing réalisé par l'observatoire des discriminations en avril 2005, avec le soutien d'Adia

vertu de notre interprétation culturelle. Il devient alors aisé de produire des statistiques autour des origines ethniques des collaborateurs notamment. Cette approche directe a permis également la prise de conscience, dans un premier temps, et le développement d'une politique autour de la diversité.

Les problématiques concernant le traitement des minorités ethniques, le plafond de verre pour les femmes ou encore la non discrimination en fonction de ses préférences sexuelles ont franchi l'Atlantique vers la fin des années 1990, laissant les sociétés françaises sans réponse. Non pas que des situations similaires n'existaient pas en France, mais notre législation ne permettait pas aux entreprises de les quantifier et donc d'apporter des solutions pragmatiques de résolution de problème et d'outils de reporting pour mesurer leurs résultats et les envoyer à leur maison mère. Certains ont tout de même tenté de réaliser les mêmes mesures que les sociétés américaines, souvent en le cachant et sans pouvoir ainsi promouvoir une politique de la diversité et au risque de se faire condamner.

Toutefois, la France – terre des droits de l'Homme et d'égalité de ses concitoyens – ne pouvait pas en rester là. Son actualité lui a renvoyé comme un boomerang les images des malaises régnant dans ses banlieues, des inégalités des enfants de sa patrie tant à l'école que dans ses entreprises, de la hausse du chômage engendrant la pauvreté et le racisme.

Les événements qui se sont déclenchés dans les banlieues ont mis à la lumière ce que certains dénonçaient déjà. Les discriminations étaient ancrées dans la société française et étendaient leurs mauvaises influences jour après jour, conduisant les victimes à l'impardonnable. Ces violences urbaines ont commencé à Clichy-sous-Bois le 27 octobre 2005 puis se sont répandues dans un grand nombre de banlieues pauvres à travers la France. L'état d'urgence a été déclaré le 8 novembre 2005, puis prolongé pour une durée de 3 mois. Au 17 novembre, la police déclare être revenue en situation normale.

Ces trois semaines de violence urbaine sont les plus importantes agitations en France depuis mai 1968. Au fur et à mesure que le phénomène s'intensifiait et se propageait, une partie des analystes ont présenté ces violences comme l'éclatement d'une tension accumulée de part les frustrations quotidiennes et du ras le bol généralisé, de la misère économique, des conditions de vie précaire, de l'absence de perspective, du mépris de la classe politique, des discriminations au logement, à l'embauche au quotidien...

Les médias se sont emparés de ce phénomène, caricaturant la situation. En en faisant un spectacle, ils ont agrandi le fossé existant entre les banlieues et le reste des Français, accentuant et exaltant les peurs des uns et des autres, tel un « destructeur jeu de miroir déformant entre les représentations mentales négatives qui se renforcent en s'opposant et qui poussent les uns à refuser l'embauche de jeunes, perçus comme inassimilables dans des organisations productives structurées, et les autres à se complaire dans un statut de victimes qui les précipitent vers un repliement communautaire à la fois stérile et agressif. »¹¹

I.4.2. La charte de la diversité

Le 22 Octobre 2004 a vu le lancement de la Charte de la Diversité. Début 2004, « Les oubliés de l'égalité des chances » coécrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, publié par l'Institut Montaigne, lançait l'idée d'une Charte de la diversité pour encourager les entreprises à refléter dans leur effectif les diverses composantes de la société française, et à faire de la non discrimination et de la diversité un axe stratégique. Lors de son lancement 35 dirigeants d'entreprises étaient réunis pour signer la Charte et se sont ainsi engagés à œuvrer pour refléter, aux différents niveaux dans leur entreprise, la diversité de la société française, notamment sa diversité ethnique et culturelle.

¹¹ Jamila Ysati, Beurs, blacks et entreprise. Editions Eyrolles

Les 6 points-clefs de la Charte de la diversité

1. Sensibiliser et former les dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans l'effectif et aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs l'engagement de l'entreprise en faveur de la non-discrimination et de la diversité et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de l'engagement de non-discrimination et de diversité (actions mises en œuvre, pratiques et résultats).

I.4.3. Les démarches de promotion de la diversité

Novembre 2004 : remise du Rapport Des Entreprises aux Couleurs de la France au 1er Ministre Jean-Pierre Raffarin, rédigé par Claude Bébéar. Ce rapport dresse un constat des discriminations qui frappent les personnes de minorités visibles notamment les jeunes issus de quartiers sensibles. Il formule 24 propositions afin de promouvoir la diversité culturelle au sein des entreprises et notamment la très médiatique anonymisation des CV.

Tout cela pour aboutir le **31 décembre 2004** à la Loi de la cohésion sociale créant la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discrimination et pour l'Egalité. La HALDE a pour mission générale de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité. Cette autorité administrative indépendante dispose de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers, constitués notamment de plaintes de particuliers se sentant victimes de discriminations.

Science Po : En 2001, sous l'impulsion de son directeur Richard Descoings, l'IEP a jeté un pavé dans la marre en mettant en place la signature des « conventions ZEP ». L'objectif était une sorte d'appel à la discrimination positive, par l'intégration d'étudiants brillants, mais issus de quartiers défavorisés, dans la prestigieuse école sans qu'ils soient obligés de passer par la voie traditionnelle du concours. Ainsi 10% de son effectif provient de ces banlieues où il était très difficile jusqu'alors d'accéder aux marches des grandes écoles.

Cette démarche a suscité de nombreux débats notamment par son caractère de discrimination positive, très souvent décrié. Depuis d'autres écoles de commerce, de journalisme ou d'ingénieurs ont emboîté le pas à Science-Po.

De son côté et six ans après avoir ouvert cette brèche, l'institut poursuit son implication dans cette démarche en s'adressant cette fois à ceux qui doivent gérer des équipes où la diversité est le point qui peut poser problème. Elle rejoint d'autres initiatives qui se développent en ce moment comme celle sensibilisant les futurs managers à l'emploi des personnes handicapées.

Label égalité des chances : Le 28 Juin 2004, le gouvernement lance officiellement le label égalité qui a pour objectif de mettre en valeur les pratiques exemplaires d'entreprises. L'AFAQ est chargé de délivrer ce label.

Il s'agit principalement d'une évaluation régulière pour un processus d'amélioration continue. Les entreprises peuvent en faire un outil efficace pour faire avancer leur processus en matière d'égalité et de mixité professionnelle et pour faire reconnaître leur exemplarité. C'est aussi un excellent vecteur de dialogue social car le « label égalité » est reconnu par tous les partenaires sociaux.

Le « label égalité » s'articule autour de plusieurs critères répartis dans 3 domaines :

- Le premier domaine est relatif aux actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle.

Ces actions sont évaluées en tenant compte :

- de l'information et de la sensibilisation à la mixité et à l'égalité des dirigeants, des salariés ainsi que de leurs représentants ;
- des opérations de communication interne, adaptées à la taille de l'entreprise, pour promouvoir la mixité et l'égalité ;
- de la signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle.

- Le deuxième domaine étudié est centré sur la gestion des ressources humaines et le management.

Il s'apprécie au regard :

- des actions menées pour renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue ;
- de l'analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise, afin d'établir des objectifs de progression ;
- de la politique tendant à la mixité dans les différentes instances de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique).

- Le troisième domaine correspond à la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

Les actions de l'entreprise permettant une articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale sont évaluées, et plus particulièrement :

- l'aménagement des horaires ;
- l'organisation et les conditions de travail ;
- les modalités de départ et de retour de congés de maternité et/ou parentaux, afin de mieux prendre en compte les objectifs de carrière.

I.4.4. La responsabilité sociétale de l'entreprise

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est plus large que celui de diversité et renvoie à l'idée que de par leur pouvoir dans la société d'aujourd'hui, les entreprises ont une certaine responsabilité vis-à-vis des gens, au moins à deux grands niveaux : écologique et social. Liée au concept de développement durable, la RSE signifie qu'une entreprise ne peut se contenter de se soucier de sa rentabilité économique. Les six grands domaines que recouvre l'idée de RSE sont l'environnement, les ressources humaines, le gouvernement d'entreprise, les pratiques commerciales, l'impact local et la citoyenneté. On distingue aussi la responsabilité interne, qui concerne principalement les salariés de l'entreprise, de la responsabilité externe. La responsabilité interne implique un certain investissement dans le capital humain, les questions de santé et de sécurité, la gestion du changement, et de soucis environnementaux dans les questions de production. La dimension externe concerne la communauté au sens large, et les

parties prenantes tels que les fournisseurs, les pouvoirs publics, les ONG, ainsi que l'environnement.

Si des entreprises respectant une charte de Responsabilité Sociale apparaissent bénéfiques pour le grand public, il existe aussi un certain nombre de bonnes raisons plus économiques (pour l'entreprise, donc) pour s'engager dans ce type de démarche. De manière générale, les entreprises dépendent de la bonne santé des communautés qui les accueillent. Ainsi, les salariés sont recrutés dans la population locale, et les entreprises ont donc intérêt à ce que les qualifications dont ils ont besoin y soient directement présentes. De même, les PME surtout, trouvent leurs clients directement dans cette même communauté locale. La réputation qu'une entreprise a sur son site influence donc directement sa compétitivité. Indirectement, l'entreprise peut améliorer son efficacité en découvrant de nouveaux modes de production, en gaspillant moins, en s'intégrant dans des créneaux autrefois inexistantes (on pense par exemple à l'épargne éthique, le commerce équitable...). Mais de plus en plus de personnes (clients, actionnaires, personnel, managers) désirent que les entreprises respectent leurs valeurs personnelles et c'est là que réside l'avantage principal de la Responsabilité Sociale pour les entreprises, dans une question de réputation. D'un point de vue promotionnel, c'est une arme redoutable et efficace. Une entreprise propre, éthique, citoyenne, vend mieux et réduit le risque de se voir attaquer par les gouvernements, les ONG ou les associations de consommateurs. C'est pourquoi une entreprise qui fait dans la Responsabilité Sociale le publicise souvent un maximum : c'est une question d'image de marque. On peut dès lors se poser la question : qu'est-ce qui compte le plus ? Les causes ou le résultat ?

La Responsabilité Sociale est aujourd'hui adoptée par de nombreuses entreprises en France. La Commission européenne elle-même, a proposé un livre vert, disponible sur son site internet afin de promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Evidemment, chaque entreprise décide de définir et d'appliquer sa définition de la Responsabilité Sociale, dans les limites de ce qu'elle estime viable et bénéfique pour ses activités. Le recours à des organismes de certification extérieure, comme on en trouve aujourd'hui pour les produits biologiques, par exemple, semble donc incontournable tôt ou tard.

Si la discrimination existe encore et toujours, certaines entreprises s'inscrivent aujourd'hui dans des démarches d'intégration des populations locales, avec leur richesse et leur diversité.

La diversité en entreprise est un des plans d'actions mais pas le seul. Il doit s'agir d'une démarche citoyenne touchant tous les cadres de la vie quotidienne : l'école, la vie politique, les administrations et également l'entreprise. Cette dernière n'est qu'une brique d'un mur qui doit être construit ensemble.

II. Le management de la diversité

Selon le Petit Robert, la diversité est le « caractère de ce qui est divers, c'est-à-dire qui présente plusieurs aspects, plusieurs caractères différents ».

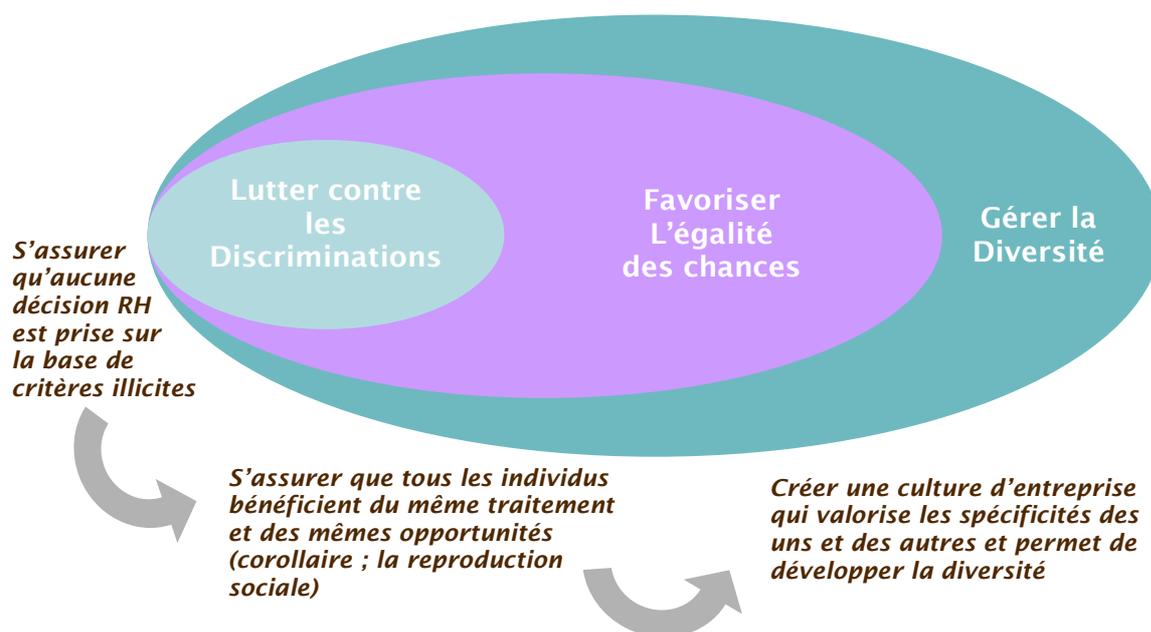
Au sein des entreprises la gestion de la diversité met l'accent, non plus sur l'égalité des capacités des uns et des autres, mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles.

Supposant au préalable une réelle égalité de traitement et une réelle absence de discriminations au sein de l'entreprise, la gestion de la diversité insiste sur la nécessité de connaître et de reconnaître les différences afin de permettre l'épanouissement des individus qui contribueront alors pleinement aux performances économiques de l'entreprise. Elle considère chaque individu, avec ce qu'il a de singulier ou de différent. Les différences de chacun contribuent à la richesse en termes de créativité, d'innovation et de diversification des méthodes de travail.

La notion « d'inclusion » va plus loin : il ne s'agit pas uniquement de gérer la cohabitation des différences, mais de réfléchir à la manière d'optimiser les potentiels multiples au sein de l'entreprise. Elle fait de l'entreprise ce lieu ouvert et harmonieux où chaque individu, quels que soient son sexe, son âge, son origine, son handicap peut cultiver ses différences et développer son potentiel sans renoncer à son identité.

Concrètement cette approche se traduit par une évolution des pratiques, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

Les démarches possibles pour l'entreprise



Le concept de diversité est désormais assimilé par les entreprises ; il répond à des enjeux business, à la conception libérale qui consiste à tirer les performances de l'entreprise vers le haut en misant sur les potentiels individuels.

Si développer la diversité est un enjeu fort pour l'entreprise et présente de nombreux avantages, elle présente néanmoins des difficultés. Celle-ci peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises. En effet, prévenir les discriminations, favoriser la diversité, notamment en faveur des personnes issues de l'immigration, c'est bouleverser l'organisation d'une entreprise et bousculer les mentalités bien ancrées de ceux qui y travaillent.

Le défi est donc de surmonter les obstacles et résistances d'ordre culturel, organisationnel, conjoncturel et politique.

Nous analyserons successivement ce que recouvre le concept de diversité, les enjeux du management de la diversité ainsi que les difficultés de mise en œuvre.

II.1. Ce que recouvre ce concept

La gestion de la diversité recouvre une variété de thèmes différents : l'égalité professionnelle hommes/femmes, la diversité culturelle, la diversité des origines, la diversité des âges, l'intégration des personnes handicapées, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, etc. Dans notre exposé, nous laisserons de côté le dernier thème cité.

II.1.1. Diversité culturelle, diversité des origines

L'émergence de la notion de diversité est en partie liée à l'internationalisation des échanges économiques. Les entreprises du CAC40 se diversifient qu'elles le recherchent ou non.

La mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relation intergroupes). Il y a donc la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions.

Le management interculturel se présente dès lors comme un acte essentiel de reconnaissance et de valorisation de la diversité.

II.1.1.1. Origines de la diversité culturelle

La diversité des cultures, des us et coutumes, des convictions, des religions, des systèmes de gouvernement, constitue la richesse de l'humanité et des entreprises. Vue sous un angle réducteur, elle peut être la source de la défiance et de l'exacerbation de tous les communautarismes et tous les individualismes

En effet, comme le soulignent les membres du Griseor (2006), dans la conclusion de Gestion des droits de l'homme (Robert-Demontrond, 2006), au-delà du processus actuellement en cours d'instauration de normes sociales à l'échelle mondiale, « il faut penser l'incommensurabilité, l'incomparabilité des cultures, et penser encore leur irréductibilité, et leur incompatibilité ».

Pour autant il s'agit de concilier diversité et partage de référents communs. Il s'agit de mettre en œuvre deux logiques qui peuvent être concurrentes. Il faut s'approprier collectivement des valeurs, process, règles du jeu, tout en permettant à chacun d'appréhender et de s'enrichir de la différence en termes d'expérience et de comportement des autres.

L'existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel peut être source de risque si la diversité n'est pas convenablement gérée (Landier, Labbe, 2004).

Les entreprises sont conduites à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique. L'univers des différences culturelles leur est dans bien des cas déroutant et insaisissable. Mais face à la logique économique de la globalisation, des différences culturelles se manifestent de manière plus ou moins larvée, par les difficultés que rencontrent les cadres expatriés, par la difficulté de contrôler ou gérer certaines filiales lointaines, par le choc des cultures issu de rapprochements avec des entreprises d'autres pays. L'impact des différences culturelles sur la gestion internationale des entreprises est donc réel et peut parfois devenir un réel problème pour la direction des entreprises internationales.

- Internationalisation des activités

L'internationalisation des firmes est devenue une condition presque vitale pour rester compétitif sur certains marchés et assurer le développement de leurs activités.

Elles recherchent à l'étranger, la croissance en volume qui fait défaut dans leur pays d'origine, elle permet également aux entreprises de diversifier les risques géographiques en évitant d'être implanté sur des marchés qui ne varient pas à la hausse ou à la baisse en même temps.

Ces sociétés bien souvent s'associent entre elles ou se regroupent dans le cadre de fusions acquisitions, l'un des buts recherchés étant de prendre rapidement position sur des marchés nouveaux, de développer des complémentarités géographiques ou en matière de savoir faire technologique.

Le paysage économique mondial s'est donc profondément transformé au cours des dix dernières années. Les entreprises sont progressivement devenues des groupes multiculturels et

multilingues, où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui la composent. L'entreprise doit désormais composer avec des cultures nationales différentes amenées à cohabiter et collaborer au sein d'un même espace et dans la même direction. Dans ce cadre, la diversité devient une norme qu'il convient de prendre en compte et de gérer.

Ces distances culturelles ont longtemps été ignorées par le management car jusqu'au début des années 80, ces différences n'ont pas posé de réels problèmes aux entreprises car les acteurs de l'organisation ne les vivaient pas au quotidien. En effet, l'importance des frontières physiques allié au coût des interactions (transports, communication, logistique) a limité fortement les relations à grande échelle entre les cultures. Avec la mondialisation, la diversité culturelle devient un axe fondamental de la gestion des entreprises et un enjeu qui traverse toutes les problématiques opérationnelles de l'entreprise.

- Constitution d'équipes multiculturelles

Avec la mondialisation, la création de filiales à l'étranger, le développement de nouvelles technologies de l'information favorise la redéfinition du travail au sein des équipes et permet en particulier de réunir des individus d'origine et de nationalités différentes autour d'un même projet.

L'organisation d'équipes pluridisciplinaires internes ou externes à l'entreprise a été encouragée depuis de nombreuses années. Le but étant de favoriser les échanges intra entreprises mais également avec l'environnement extérieur. L'enjeu étant alors de mobiliser des équipes issues de métiers différents à la réussite d'un projet commun. Cela ne va pas sans créer des tensions, néanmoins cette diversité est initiée par l'organisation qui entend bénéficier de l'analyse et des qualités professionnelles des différents acteurs du groupe.

Le fait le plus marquant reste néanmoins le brassage de nationalités différentes. Il ne s'agit plus ici simplement de regrouper des individus qui se distinguent par leurs compétences professionnelles mais également par leur origine. Les équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevrier 2000).

Ces équipes multiculturelles posent donc d'autres problèmes aux managers, en plaçant les différences dans un registre plus subjectif et face à des tensions plus graves.

La dimension culturelle vient au centre de la relation et s'ajoute à la dimension technique déjà présente au sein d'équipes pluridisciplinaires. La difficulté pour l'équipe s'accroît dans la mesure où les différences relèvent de dimensions telles que la croyance ou les valeurs des individus.

Pour Nicklas (1995), chaque culture possède un système complet de règles qui définissent les relations des êtres humains entre eux. Ces règles sont nécessaires pour établir la mesure de conformité de comportement dont une culture a besoin pour son fonctionnement.

La culture est ainsi porteuse de valeurs, de croyances à propose de ce qui est important, beau, bien, ou mal et juste ou non (Sarbaugh, 1979).

C'est ainsi que chaque membre d'une équipe ne donnera pas forcément le même sens aux mots contrôle, responsabilité ou performance. La connotation pouvant être positive ou négative.

Les problèmes de management et d'autorité se posent également différemment en fonction des nationalités en présence.

Une mauvaise interprétation d'un message peut ainsi provoquer des tensions entre les membres d'une équipe et créer des clivages. Des auteurs proposent des méthodologies permettant de repérer et gérer les sources possibles de conflit naturel par la compréhension des systèmes de sens en présence (Chevrier 2003). La compréhension des systèmes de sens permet de construire un fonctionnement efficace d'une équipe interculturelle.

II.1.1.2. Diversité culturelle et risques RH

- Susciter des incompréhensions

Les membres d'un groupe partageant la même culture nationale ont plus de chances d'apporter des solutions rapides. A l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation en suscitant des incompréhensions.

Elle peut limiter les flux de communication en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère.

Les différences culturelles, comme on l'a vu précédemment peuvent également concerner le comportement des acteurs qui, en fonction de leur origine, pourront analyser différemment une situation et agir de façon spécifique. Ces écarts de perception pouvant créer des malentendus.

- Accélérer le taux de rotation du personnel

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail.

Ceci implique d'inscrire l'action de l'individu dans la durée. Cela suppose également de créer des relations entre les collaborateurs de l'entreprise, en favorisant les rencontres, la continuité des contacts et la mise en place d'équipes de travail soudée et solidaire. L'entreprise a besoin de fédérer des acteurs autour de projets ou d'actions leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Dès lors l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut venir rapidement endiguer ce processus de construction collective, en créant des tensions et des rivalités entre les nouveaux et les anciens salariés. En effet l'adhésion à des normes et des valeurs distinctives, la mise en avant de compétences spécifiques sont à même de provoquer une compétition entre les groupes culturels. Une telle situation a naturellement des conséquences sur la performance des équipes, le climat social et la stratégie des acteurs. Il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clés de l'organisation. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut de ce fait accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne. Un turnover fréquent aura des conséquences sur la motivation et l'engagement des équipes.

- Générer des conflits

Les facteurs de compétition interne et externe (exigence de résultats, recherche de performance ou de gains), la dispersion géographique des équipes peuvent accentuer des différences culturelles et créer de forts conflits destructeurs de valeur pour l'entreprise.

Il n'est pas rare de voir apparaître de forts clivages entre les équipes issues d'entités différentes et une dégradation générale du climat social.

L'échec du rapprochement entre Daimler et Chrysler est une illustration de cette difficulté à faire travailler ensemble des équipes issues de cultures différentes.

II.1.1.3. Diversité culturelle et risques organisationnels

- Accentuer les dysfonctionnements

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation en raison de la difficulté à comprendre le système de références de personnes de nationalités différentes. En effet lorsqu'une personne coopère elle n'agit pas seulement en tant qu'individu, elle va également se comporter et réagir en fonction de son histoire, de sa culture, c'est-à-dire

comme membre d'une communauté donnée avec ses spécificités linguistiques, religieuses, ethniques, juridiques, sociales (Amado, Faucheux et Laurent, 1990).

Les différences de nationalités au sein d'une entreprise donnée peuvent par conséquent entraîner des oppositions au niveau du style et du système de management, compte tenu des valeurs privilégiées par chaque type de culture (Kluchohn, Strodtbeck, 1961). Ces choix peuvent alors conduire à des différences marquées au niveau des principes d'organisation et des pratiques managériales (mécanismes de décision, gestion du risque, attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail en équipe...).

Philippe D'Iribarne, Directeur de recherche au CNRS, axe ses recherches sur le management interculturel et notamment les modes de gestion interne que les entreprises pourraient développer pour gérer la diversité des cultures qui les compose. Il défend une approche culturaliste.

Dans un contexte où les entreprises cherchent à développer des idéaux communs, comment marier l'unicité des valeurs à la variété des cultures ?

L'expression de ces difficultés s'exprime de manière larvée avec par exemple des résistances, qui paraissent sans fondement, à appliquer les directives venues d'ailleurs.

Il semble donc déterminant de comprendre et gérer cette diversité de culture car l'incompréhension, la non prise en compte des différences culturelles ou leur approche caricatural alimentent un climat de méfiance, une ignorance des arguments de l'autre partie et, en cas de divergence de vues, à des résistances dans la mise en œuvre des projets.

Néanmoins, il s'agit d'aborder ces différences culturelles avec pertinence, il paraît simpliste de lister de façon exhaustive le comportement du Français, du Camerounais ou des Américains. Cette approche tend à négliger les analyses précises de fonctionnement de procédures de gestion et postulent une grande homogénéité de manières d'agir au sein de chaque population étudiée.

Geert Hofstede a, quant à lui, mené une grande enquête portant sur 116 000 salariés d'IBM. Ses travaux ont conduit à classer 54 pays, industriels ou du 1/3 monde selon quatre dimensions : grande ou petite distance hiérarchique, degré d'aversion pour l'incertitude, degré d'individualisme, opposition entre masculinité et féminité. Cette étude a joué un rôle majeur pour convaincre les managers de la réalité des différences culturelles ainsi que de l'impact de ces différences au sein des entreprises. Pour autant savoir que la France a la même distance hiérarchique que la Colombie n'aide que modérément à savoir comment s'y prendre précisément pour diriger les Français : par exemple le type de contrôle que le supérieur hiérarchique doit exercer pour ne paraître ni trop laxiste ni trop pointilleux.

Philippe d'Iribarne préconise une approche plus fine des pratiques de gestion et une nécessité de les adapter au contexte. Il s'agit de comprendre les réactions que provoque, dans un contexte culturel donné, la mise en place d'outils de gestion précis.

Par exemple, comprendre ce que signifie pour telle communauté de se montrer coopératif ou au contraire dans quelle situation il apparaîtra normal de défendre strictement ses intérêts. Ceci permettant à chaque entreprise de connaître quelle procédure il convient de mettre en place dans tel contexte et ce qu'elle doit éviter.

La mise en place d'un système d'évaluation avec la mise en place d'objectifs précis et un contrôle de leur réalisation semble adapté aux USA, où le mode de relation contractuel entre supérieur hiérarchique et subordonné est regardé positivement. Il n'en sera pas de même au Cameroun où la mise en œuvre d'un tel système pourra être perçue comme arbitraire et peu objectif. Il convient donc d'adapter la procédure au contexte culturel local.

- Limiter les gains liés à la standardisation des tâches

Dans un souci d'accroissement de la productivité et d'efficacité, la standardisation des tâches fait figure de politique essentielle pour améliorer l'efficacité des équipes et accélérer le rythme de travail.

L'organisation du travail repose sur la division du travail et un découpage de la production en opérations simples permettant d'élever la vitesse de réalisation. Les collaborateurs de l'entreprise bénéficient d'un cadre rationnel et prévisible qui permet de respecter une cadence de production plus rapide et d'obtenir des performances élevées par des économies de coûts et une réduction des temps opératoires.

Ce système trouve son efficacité dans la constitution d'équipes homogènes et dans la recherche d'une plus grande harmonisation des pratiques. Le management se limite à des considérations purement techniques.

La mise en place d'un personnel diversifié risque de mettre à mal une telle conception de l'organisation du travail. En effet, l'introduction d'équipes hétérogènes va à l'encontre du système en lui faisant perdre une partie de sa cohérence. Elle peut créer des conflits au sein des groupes de travail, favoriser le développement de revendications à connotations identitaires et augmenter les coûts de coordination et de contrôle. Cette multiculturalité peut être source d'instabilité et de désordre social.

Certaines entreprises ont fait du multiculturalisme un cheval de bataille, en diversifiant leur recrutement, ou encore en sensibilisant leurs salariés à la différence culturelle. La limite de ces pratiques tient au fait que ces entreprises prennent en compte la diversité des nationalités et non la diversité des origines. Ce multiculturalisme élude donc le problème de la représentation des Français issus de l'immigration non européenne.

II.1.2. Gestion des âges

Le vieillissement général de la population et la forte augmentation dans les 20 prochaines années des individus de plus de 50 ans pousse les entreprises à réfléchir et à s'investir dans la gestion de la relation entre seniors et juniors. Les départs précoces ou mal étalés se traduisent par des difficultés de recrutement voire des pénuries de compétences d'où la nécessité de maintenir en poste des salariés proches de la retraite pour assurer la transmission du savoir-faire et le maintien de compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. En effet, ce vieillissement de la population conjugué à l'allongement de la vie incite à travailler plus longtemps. Or l'âge moyen actuel de départ à la retraite en France est de 58 ans. Dans ce contexte, plusieurs directives européennes préconisent un relèvement de 5 ans de l'âge de départ à la retraite.

Se posent alors plusieurs questions aux entreprises :

- les difficultés de recrutement à venir.
- la revalorisation des seniors et le développement d'une culture de non discrimination par l'âge.
- la gestion de leur employabilité.
- la gestion de la transmission des savoirs et des expériences.
- la bonne cohabitation avec les nouvelles générations. L'enjeu étant de maintenir des relations internes équilibrées et harmonieuses.

II.1.2.1. Les relations intergénérationnelles

Il faut noter la grande diversité de destins des générations composant l'entreprise. En effet que de différences entre des personnes nées jusque fin des années 50 : les générations dites « civiques » (Putnam, 2000) et « lyriques » (Ricard, 1992) qui ont vécu un monde de plein emploi et les générations suivantes (« X » et « Y ») qui sont entre 25 et 35 % à connaître le chômage lors de leur entrée dans le monde du travail.

D'autre part de nombreux auteurs ont pointé la fragmentation croissante des repères sociaux et l'atténuation des repères de classes traditionnels. Désormais l'individu souhaite être reconnu dans sa singularité, c'est un salarié citoyen habitué à des services individualisés.

Le bonheur est dans la prestation individuelle. Ainsi, comme nous l'explique Lionel Prudhomme et Franck Bournois, les jeunes ont des attentes spécifiques que leurs aînés n'avaient pas vis-à-vis des entreprises.

Ils ont un autre rapport à l'autorité, les titres formels ont moins d'importance et ils sont très sensibles à l'autorité naturelle et légitime d'un manager ou d'un responsable hiérarchique qui écoute leurs attentes. Le contrat psychologique, intégrant leurs attentes, est tout aussi important que le contrat juridique. L'alchimie parfaite combine désormais la réussite personnelle, familiale et professionnelle. La réussite professionnelle ne prévaut pas sur les autres.

L'envie d'apprendre est féroce, la recherche de diversité permettant l'acquisition de nouvelles compétences monnayables sur le marché du travail les rendent retors aux tâches répétitives.

Les incompréhensions avec les générations précédentes, qui ont dû se trousseur les manches pour reconstruire le pays après la guerre ou même avec celles qui ont connu l'expansion des trente glorieuses, se comprennent aisément quand on compare leur attitude face au travail (fidélité à un employeur, respect de la hiérarchie plus marqué, approche moins individualiste) et l'accroissement des disparités notamment salariales.

A titre d'illustration, en 1970, les salariés de 50 ans gagnaient en moyenne 15 % de plus que les salariés de 30 ans, l'écart est aujourd'hui de 40 %.

Une forte diversité d'âges au sein d'une organisation entraînera inévitablement une disparité des attentes entre les différentes générations, de potentielles incompréhensions et frictions, et donc sans aucun doute le développement d'une gestion différenciée de chaque population par les DRH.

En tout état de cause, les actions proposées se doivent d'être reliées aux enjeux « métier » et « business » de l'entreprise afin notamment de faire sauter les représentations culturelles négatives à l'égard des seniors et en combattant le dogme de leur supposée sous-performance.

II.1.2.2. Distinguer âge et vieillissement

Il existe un relatif consensus entre les salariés « âgés » qui réclament des dispositifs de départ anticipé et les entreprises qui ont signé des accords. Cette politique a des conséquences non négligeables en entreprise.

Peu formés, peu évalués, les salariés « âgés » se focalisent sur un objectif de départ à 55 ans et se comportent en conséquence, confortant ainsi l'image que peuvent avoir d'eux les entreprises : peu motivés, peu adaptables, difficultés face aux NTIC...

Le déficit de formation des seniors est manifeste. Les personnes de plus de 50 ans ont non seulement un accès moindre à la formation mais de surcroît, les formations auxquelles ils accèdent sont peu qualifiantes.

D'autre part, les évolutions de carrière sont limitées avec trois à quatre fois moins de chances de promotion que les jeunes de moins de 35 ans.

De nombreuses études ont montré que l'âge n'a pas de relation causale directe avec le rapport des individus au travail, sur leur niveau d'implication et de compétence. Il n'y a pas non plus de lien entre augmentation de l'âge et niveau de productivité : à 60 ans les études montrent que l'on dispose de 90 % de son potentiel ! De même avec l'expérience, la performance est plus importante lors des prises de postes et des apprentissages de tâches.

II.1.3. L'égalité hommes/femmes

L'égalité professionnelle a un long passé historique lié à l'action menée à l'origine par les mouvements féministes, en voici les récents aboutissements :

En 1983, la loi Roudy établit le principe de l'égalité professionnelle en privilégiant un principe général de non discrimination selon le sexe. Elle permet notamment des mesures temporaires en faveur des femmes, en matière d'embauche, de promotion, de formation et de salaire.

En mai 2001, la loi Génisson relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, actualise et renforce la loi Roudy : obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés d'établir un rapport de situation comparée, obligation de négocier un plan d'égalité avec les syndicats, création d'une aide financière publique pour favoriser la mise en œuvre des plans d'égalité.

Le 1^{er} mars 2004, signature d'un accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle.

De très nombreuses entreprises, ces dernières années, se sont attelées à ce sujet, néanmoins il subsiste un écart important entre les lois et les pratiques constatées dans les sociétés françaises, la mise en œuvre de l'égalité professionnelle apparaît comme complexe.

L'égalité concerne la restructuration des pratiques de management de telle sorte que les femmes puissent réussir par elles-mêmes sans avoir à imiter le modèle dominant masculin. L'enjeu qui nous apparaît le plus important, concerne sans doute la question de la dirigeance. En effet, quand les lieux de pouvoir seront partagés entre hommes et femmes alors seulement la question de l'égalité pourra être menée sur des fondements sains.

Au-delà des chiffres (seules 8% de femmes siègent aux Conseils d'Administration des 200 plus grandes entreprises européennes), les recherches ont montré la marginalisation des femmes managers (Kanter, 1977), et le recours aux femmes servant d'alibi à l'égalité professionnelle. Le groupe des femmes « alibi » est sujet à des pressions plus fortes que celles exercées sur le groupe dominant, constitué par les hommes. Cela accentue la différenciation entre les groupes et permet à une camaraderie d'hommes de se développer, marginalisant les femmes et les excluant des réseaux informels.

Ibarra (1993) montre que l'exclusion contribue à perpétuer les traditions et les coutumes masculines d'attitudes négatives envers les femmes. Les femmes, de leur côté, « internalisent » leur infériorité historique, développent une peur de réussir et limitent leurs aspirations.

Cassel et Walsch (1994), ont montré que, dans certaines organisations, malgré un équilibre numérique entre hommes et femmes, les femmes ressentent toujours la culture comme aliénante et masculine. Les présupposés de genre sont donc envahissants et prennent le pas sur les facteurs structurels même lorsque ceux-ci sont équilibrés et favorables.

Gilligan (1982) affirme que les valeurs des femmes diffèrent de celles des hommes, cependant les valeurs masculines prévalent. Cette différence de système de valeurs crée, dans la gestion de carrière, des incompréhensions. Par exemple, les hommes peuvent interpréter la recherche d'équilibre entre les multiples rôles d'une femme comme un manque d'engagement ou de loyauté.

Ce phénomène crée de fortes disparités salariales et des barrières de progression que l'on peut nommer plafond de verre, et un faible taux de féminisation des postes clés de l'entreprise.

Ceci s'explique par différents facteurs : exclusion des réseaux de recrutement, manque d'expérience de management général et opérationnel, baisse d'ambition professionnelle car faible espoir de promotion, rareté des femmes dans les listes « Hauts potentiels ».

Finalement, pour être prises au sérieux, elles doivent être dures et autoritaires comme les hommes, mais cette transgression les fera juger comme étant dures et autoritaires.

L'égalité hommes/femmes est en butte à la persistance de stéréotypes puissants, il apparaît indispensable que les entreprises s'attèlent à un véritable travail de déconstruction de ceux-ci et fasse accéder les programmes d'égalité professionnelle à un niveau stratégique et global. Les politiques de management de la diversité sont sans doute une fenêtre pour améliorer la situation.

II.1.4. Le handicap

Le 10 juillet 1987 a été adoptée une loi visant à réglementer la relation entre l'entreprise et les personnes handicapées :

- obligation pour les entreprises de plus de 20 salariés d'employer 6% de personnes handicapées selon les modalités suivantes :
 - o embauche directe
 - o conclusion de contrat de sous-traitance ou de prestations de services avec des CAT (centre d'aide par le travail)
 - o versement d'une contribution volontaire à l'Agefiph (Association nationale de Gestion du Fond pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées)
 - o mise en œuvre d'accords agréés de branche ou d'entreprise
 - les aides de l'Agefiph peuvent bénéficier aux entreprises désireuses de recruter ou de maintenir dans l'emploi une personne handicapée (assujettie ou non à la loi), par exemple pour l'aménagement des postes de travail.
- Avant l'adoption de cette loi, une estimation chiffrait à environ 7000 le nombre annuel d'embauches de personnes handicapées. En 2006, ce chiffre s'élevait à 111 000. En 20 ans, le nombre de personnes handicapées dans l'emploi a été multiplié par 16.

715 000 en emploi	575 000 en milieu ordinaire de travail	175 000 dans le secteur public 400 000 dans le secteur privé (*) 90 000 dans les établissements < 20 salariés 310 000 dans les établissements => 20 salariés (*)
	35 000 travailleurs indépendants	
	105 000 dans les établissements et services d'aide par le travail	

(*) dont 20 000 dans les entreprises adaptées

Source : dossier de presse Agefiph, 2007

Même si les chiffres s'améliorent d'année en année, il n'en demeure pas moins que l'accès à l'emploi reste encore très difficile pour les personnes handicapées. En effet, il existe environ 25 000 entreprises n'ayant aucun salarié handicapé dans ses effectifs. Les principales objections à l'intégration du handicap dans l'entreprise relèvent d'une triple difficulté :

- celle de recruter des travailleurs handicapés sur les postes à pourvoir
- celle d'identifier les travailleurs handicapés dans l'entreprise
- et aussi la difficulté de faire évoluer la situation.

La question du handicap est donc essentiellement vue à travers le prisme réducteur de l'obligation légale. Or, elle entre bien dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. La loi du 11 février 2005, en adoptant des mesures favorisant la non-discrimination à l'égard des personnes handicapées, vise non seulement à compenser le handicap mais aussi à faciliter l'accès aux droits et à la vie sociale et publique des personnes handicapées. Le handicap est ici envisagé sous un angle systémique et pouvant se révéler être un levier de performance économique pour autant qu'il est abordé dans une perspective de long terme et d'innovation¹².

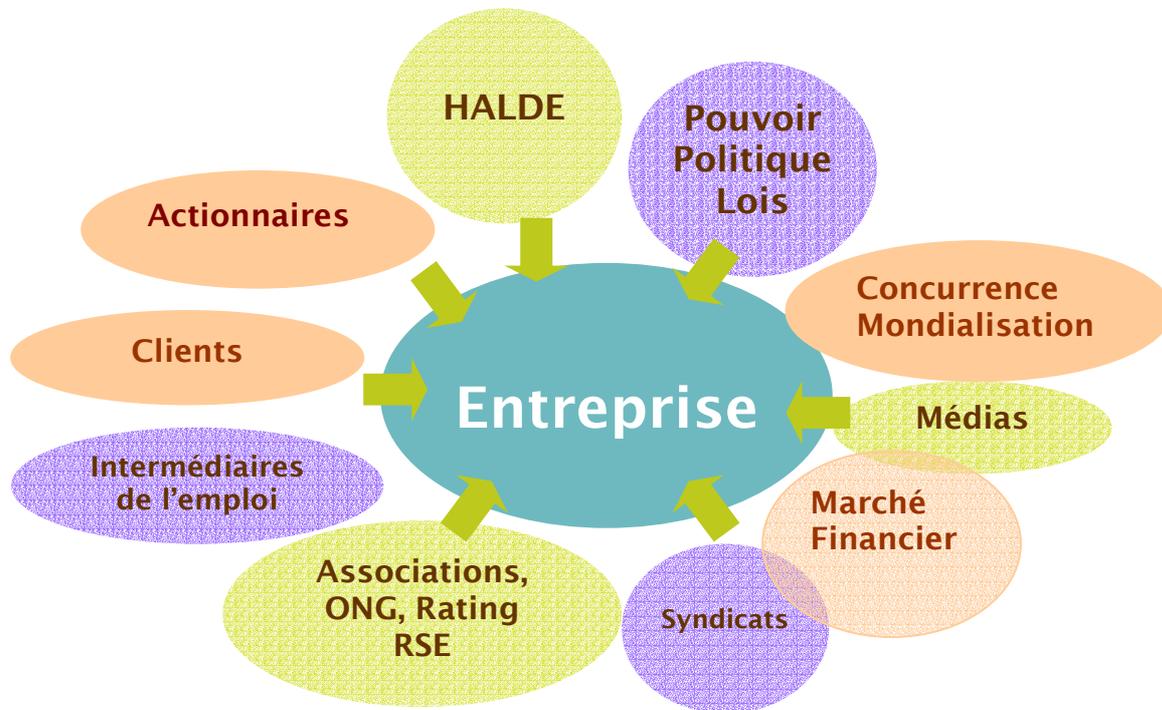
II.2. Les enjeux du management de la diversité

Nous distinguons plusieurs types d'enjeux d'entreprises (ci-après, image).

¹² Jean-Marie Peretti, *Tous différents, Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, 2006

Cette partie détaille les principaux enjeux de la Diversité en entreprise : Juridique, Société, Image, Ressource Humaine et Economique.

Identification des pressions auxquelles l'entreprise doit faire face :



II.2.1. L'enjeu juridique

Il s'agit du risque juridique. La discrimination est une infraction pénale et civile. L'enjeu juridique pour une entreprise est de se mettre en conformité avec la Loi. (cf. guide des pratiques, Alliances).

« Le droit du travail interdit toutes mesures discriminatoires directes ou indirectes prises par un employeur tout au long de la vie professionnelle » (cf. Article L122-45).

Différence entre sélection et discrimination illicite

Sélectionner signifie dans le langage commun : distinguer selon des critères objectifs et légitimes.

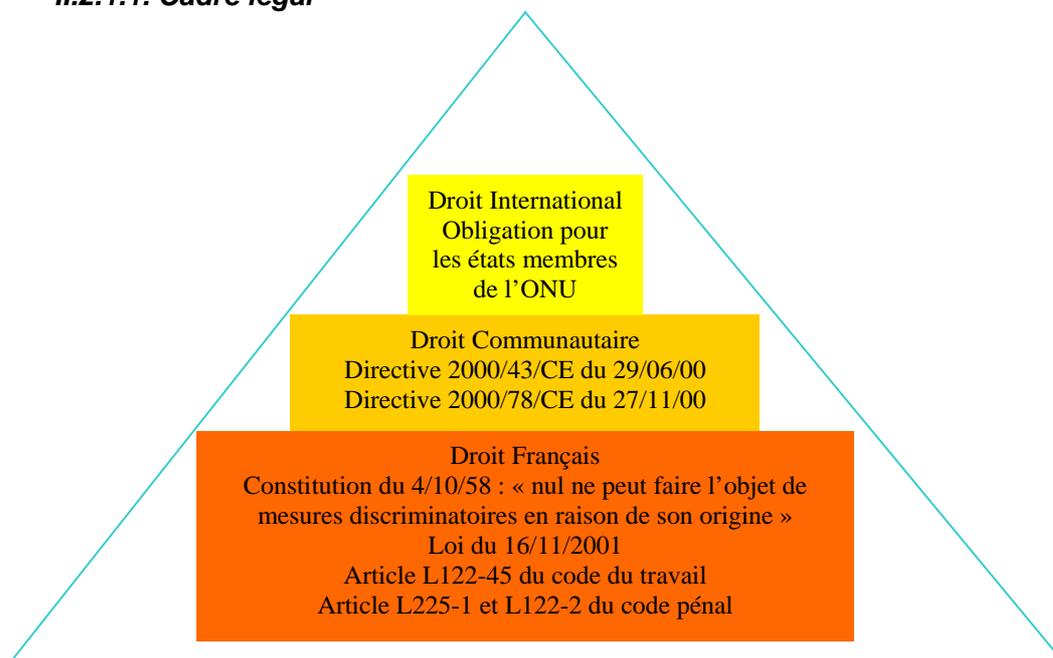
Discriminer signifie : « traiter de manière défavorable ».

Différence entre discrimination directe et discrimination indirecte

Discrimination directe : traitement moins favorable dans une situation comparable sur la base de critères discriminatoires (loi du 16/11/2001).

Discrimination indirecte : critère apparemment neutre et susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour un certain groupe de personnes.

II.2.1.1. Cadre légal



Source : L'intérim s'engage tous les jours contre la discrimination, guide juridique et pratique.
www.prisme.eu

Apport de la Loi du 16/1/2001

L'ensemble de la vie professionnelle est désormais protégé contre les mesures discriminatoires.

- Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, de l'accès à un stage ou à une formation, en raison de critères discriminatoires.
- Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié, 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, de renouvellement de contrat pour un motif de discrimination.
- Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié, ou faire l'objet de mesures discriminatoires pour avoir témoigné d'agissements discriminatoires ou pour les avoir relatés.
- La charge de la preuve est aménagée et ne pèse plus uniquement sur le salarié :
 - Le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage doit présenter des éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte.
 - L'entreprise doit prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

D'une manière plus globale, ce que dit la loi du 16/11/2001, c'est que discriminer est un délit sanctionné par le code pénal. L'ensemble de l'activité professionnelle du salarié est couverte par la Loi : recrutement, promotion, rémunération, accès à la formation, sanction, licenciement. L'entreprise peut être condamnée comme personne morale ainsi que l'ensemble des personnes ayant participé à l'acte discriminatoire (y compris de manière non intentionnelle). Les sanctions prévues par le code pénal sont de 3 ans de prison et 45 000 € d'amende.

Faits et construction de la preuve

Le code pénal (articles L225-1 et L225-2) :

- Aveux
- Témoignages auprès d'une autorité judiciaire
- Flagrants délits
- Séries d'indices concordants
- Les statistiques sont reconnues par la cour de cassation. Le testing est légalisé par la loi pour l'égalité des chances.

Le code du travail (article L122-45) :

- Le salarié ou le candidat peut porter plainte
- Les inspecteurs du travail du travail peuvent se faire communiquer tout document
- Les organisations syndicales peuvent agir en justice
- Les associations de lutte contre les discriminations constituées depuis 5 ans au moins, peuvent aussi agir en justice

II.2.1.2. La Halde

Créée par la loi du 30 décembre 2004, la HALDE est un acteur essentiel du droit en matière de discrimination et d'égalité.

La HALDE est compétente pour connaître de toutes les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international dont la France est signataire.

La loi pour l'égalité des chances du 31/03/2006 a doté la HALDE de nombreux pouvoirs de contrôle et d'investigation pour attester de l'existence d'une discrimination.

Elle dispose d'un pouvoir d'investigation sur les situations qui lui sont signalées. Elle peut également engager une médiation avec les parties concernées. Elle a un pouvoir de mise en demeure si les demandes d'informations sont sans effet mais aussi d'information auprès du Procureur de la République. La Halde recense tous les signalements et chaque année, elle dresse un état des lieux au travers d'un rapport rendu public.

(cf. www.halde.fr - rapport 2006)

II.2.1.3. Jurisprudence en construction

En France, peu de plaintes pour discrimination sont traduites devant les tribunaux (une quinzaine depuis 2001, source Association Latitude). Pourtant progressivement une jurisprudence est en cours d'élaboration pour sanctionner de plus en plus lourdement les entreprises qui procèdent à des discriminations directes ou indirectes sur des motifs illicites. Les principales décisions récentes portent sur le recrutement discriminatoire.

Cf. www.halde.fr – plaintes.

Cf. Adecco/l'Oréal – partie Enjeu d'Image : « condamnation d'Adecco et de L'Oréal pour discrimination raciale à l'embauche ; une première en France et une victoire pour SOS-Racisme qui s'est porté partie civile dans cette affaire.

Cf. Condamnation d'un cabinet de recrutement dans la rédaction d'annonces d'emploi discriminantes. Pour la première fois en France, le 13/02/2007, un cabinet de recrutement a été condamné à une amende de 500 euros pour discrimination à l'embauche sur critères d'âge. Le gérant du cabinet F3S a plaidé coupable et accepté la peine de 500 euros avec sursis, assortie d'un euro symbolique de dommages et intérêts.

II.2.1.4. Action positive

Par action positive, on entend toute mesure de rattrapage temporaire permettant de corriger les effets produits par des discriminations, notamment liées au sexe ou à l'origine.

Ces mesures d'actions positives sont autorisées depuis 2000 par 2 directives de la Commission Européenne.

Seuls les pouvoirs publics peuvent identifier des mesures d'action positive (dont bénéficient parfois les entreprises au travers des contrats aidés par exemple).

Une entreprise ne peut pas mettre en œuvre de sa propre initiative des mesures d'actions positives parce que la préférence est une forme de discrimination. En revanche, elle pourra promouvoir des mesures de rattrapage pour certaines catégories permettant à chacun de faire valoir leurs compétences.

Exemples : crèche d'entreprise, proposition de formations linguistiques.

II.2.1.5. Compétence de l'inspection du travail

La loi du 16/11/2001 renforce les compétences de l'inspection du travail en matière de discrimination. Aujourd'hui, l'inspection du travail peut vérifier le caractère non discriminatoire d'un recrutement. Elle peut se faire communiquer toutes les pièces utiles à la caractérisation d'un délit : Cv, dossier d'entretiens de recrutement, évaluation annuelle des salariés...

Il est donc capital de veiller, d'une part à ce que les processus RH soient objectifs et neutres et d'autre part à en assurer la traçabilité.

Sanctions

Le code pénal (articles L225-1 et L225-2) :

3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende

Le code du travail (article L122-45) :

- Réintégration du salarié dans l'entreprise en cas de licenciement pour des motifs discriminatoires,

Ou

- Indemnités supérieures ou égales à 6 mois de salaire + indemnités de licenciement si refus de réintégration par le salarié.

Sur la base d'indices concordants, que ce soit pour des discriminations directes ou indirectes, un plaignant peut aller en justice pour :

Rupture de l'égalité de traitement		Discrimination
Devant les prud'hommes	+	Devant le tribunal correctionnel
Dommages et intérêts	+	Délit pénal : de l'amende à la privation de liberté
Sur n'importe quel motif		Sur les motifs contenus dans l'article L122-45
Réparation du préjudice subi (délai de prescription de 5 ans)		Nullité de décision (délai de prescription : 30 ans)
Condamnation de la personne physique ou morale		Condamnation de la personne physique ou morale

Source: E&P – A O'Donnell, O Théophile 2005/2006

II.2.1.6. De l'obligation à l'opportunité

L'entreprise peut envisager plusieurs démarches pour gérer l'enjeu juridique de la diversité :

- Se conformer à la Loi : s'assurer qu'aucune décision Ressource Humaine (RH) n'est prise sur la base de critères illicites.
- Favoriser l'égalité : s'assurer que tous les individus bénéficient du même traitement.

- Promouvoir la diversité : créer une culture d'entreprise valorisant la différence, les spécificités des un(e)s et des autres et encourage la communication et le dialogue.

Conclusions

La discrimination comme l'inégalité est le plus souvent inconsciente, blessante et source d'exclusion pour de nombreuses catégories de population.

Les entreprises discriminent ou traitent inégalement plus par passivité que par volonté délibérée. Nous allons le plus souvent au plus simple, et le plus simple : c'est de recruter des gens qui nous ressemblent. Certains se demandent en quoi cette problématique d'exclusion les concerne, les entreprises n'ayant pas à régler les dysfonctionnements de la société...

D'un strict point de vue juridique, on peut répondre qu'en cas de plainte d'une personne qui se sentira rejetée, les entreprises vont devoir justifier de ce qu'elles ont mis en place pour éviter les discriminations. Il y a ce qu'on appelle le renversement de la charge de la preuve.

Assurer la diversité dans l'entreprise, c'est donc se mettre en conformité avec la loi et prévenir les risques relatifs aux dépôts de plaintes pour discrimination.

« L'aspect juridique est important surtout si (...) il y a des filiales aux USA, où cette inclusion de la diversité est nécessaire depuis longtemps ». Cathy KOPP, DG DRH Groupe Accor.

II.2.2. L'enjeu sociétal

II.2.2.1. Enjeu politique

Des politiques se mobilisent pour prôner la diversité...

- Conférence nationale organisée en février 2005 par Jean-Pierre Raffarin avec la participation des organisations syndicales et patronales et des chefs d'entreprises.
- Rapports mandatés :
Claude Bébéar pour Jean-Pierre Raffarin – Novembre 2004.
Roger Fauroux pour Jean-Louis Borloo – juillet 2005.
- Nomination d'un Ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances : Azouz Begag, nommé par Dominique de Villepin en juin 2005. Du 2 juin 2005 au 5 avril 2007, il est ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la Promotion de l'Egalité des chances, dans le gouvernement de Dominique de Villepin. Azouz Begag est né à Lyon en 1957 de parents algériens émigrés en France dès 1949. Il a passé son enfance dans l'un des bidonvilles de Lyon puis dans la cité de la Duchère à Lyon avec ses 6 frères et sœurs. Son premier diplôme est un BEP d'électromécanicien. Quelques années plus tard, Azouz Begag décroche un doctorat en économie à l'université de Lyon II. Il a conjugué des fonctions de chercheur au CNRS et à la "Maison des sciences sociales et humaines" de Lyon depuis 1980 et enseignant à l'École Centrale de Lyon. Il a été visiting professor à l'Université Cornell de New York, durant une saison universitaire.
- Crise des banlieues, décembre 2005 et intervention du Ministre de l'Intérieur Nicolas Sarkozy.
- Loi sur l'Egalité des Chances adoptée en mars 2006.
- Légalisation du testing en matière pénale (Loi n° 2006-396 du 31/03/2006 pour l'égalité des chances cf. HALDE 2006 page 40).
- Intervention de Jacques Chirac pour la promotion de la diversité dans les médias « les médias doivent refléter la société française » ; s'en suit la nomination d'Harry Roselmack à TF1. Entre le 2 juillet 2004 et le 31 janvier 2005, on recense 671 émissions en soirée, toutes chaînes hertziennes confondues. Seulement sept d'entre elles sont présentées par des animateurs issus de l'immigration... et Nagui totalise cinq prestations sur les

sept ! Le 21 dernier, France2 finit par diffuser « Au-delà de nos différences », une émission restée dans les starting-blocks. Le thème : la France dans toute sa diversité avec l'animateur martiniquais Claudy Siar.

- Décision du Parlement Européen et du Conseil de l'Union Européenne du 17/05/2006 : 2007 : « l'Année de l'égalité des chances pour tous » Cette année européenne poursuit 3 objectifs :
 - sensibiliser davantage les populations de l'UE,
 - promouvoir l'égalité des chances pour tous,
 - promouvoir l'atout que constitue la diversité pour l'UE,

Voir : Séminaire « Intermédiaire de l'emploi et de la formation », Maison de la Mutualité Paris, la généralisation des résultats d'Equal pour combattre les discriminations liées à l'origine - 8 et 9 février 2007.

- Mobilisation des parties politiques dans la campagne électorale – cf. Diversité, le supplément magazine emploi de 20 minutes du mercredi 21 mars 2007, page 16.
- Mai 2007 : Election de Nicolas SARKOZY et constitution d'un gouvernement mixte sur le plan du genre, des origines ethniques, de l'âge, et de l'appartenance politique.
- Nomination de Rachida DATI comme Garde des Sceaux. « Si la diversité ne vient pas par le bas, il faut que je l'impose par le haut » a affirmé le président de la république, se félicitant d'avoir nommé Rachida Dati au Ministère de la Justice, www.nouvelobs.com, le 8 octobre 2007.

On dit souvent que l'exemple doit venir d'en haut. Comme il l'a fait en matière de parité homme/femme, l'inclusion des minorités visibles dans le gouvernement est un acte concret envers la promotion de l'égalité et de la diversité.

- Label diversité dont l'objectif est d'inciter les entreprises à développer leurs bonnes pratiques en matière de diversité, par l'obtention d'un label, placé sous l'égide du Ministère concerné.
- Renforcement des pouvoirs de la HALDE.
- Renforcement de l'apprentissage (cf. Cas Schneider, Cf. Rapport Annuel 2006 de la Halde, page 48).

Selon Eric Fassin, Le Monde, 14 avril 2007 : « Une nomination affichée et publique ne fait pas le printemps de la diversité (...). Azouz BEGAG en a fait l'expérience (...). Une politique antidiscriminatoire suppose une volonté politique de changer la Société et non pas simplement de distribuer des bons points ou quelques images aux bons élèves ».

Des acteurs s'engagent...

- La signature de chartes :

- Par des entreprises « la charte de la diversité » depuis octobre 2004
- Par l'Education Nationale et les grandes écoles depuis janvier 2005
- Par les syndicats CFDT, CFTC, CGT, UNSA – janvier 2005
- Par les pouvoirs publics de l'emploi – décembre 2005
- Par les syndicats de travail temporaire – décembre 2005

- Accord national interprofessionnel – octobre 2005 (cf. HALDE page 48)

« La diversité est au cœur des discussions publiques depuis 2000... Dans le domaine de la lutte contre les discriminations, il est plus positif de parler de management de la diversité », la diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser ? De Yazid Sabeg et Christine Charlotin, Editions d'Organisation.

II.2.2.2. Enjeu Ethique et Développement Durable

L'entreprise dans la société

Le travail est un facteur d'intégration important. L'entreprise est un lieu de performance où les compétences doivent s'exprimer sans considération de sexe, d'âge, d'origine. Elle est aussi un lieu de développement personnel (enrichissement à travers les autres) et professionnel (développement des compétences, des savoirs, des habiletés par la formation).

Chacun doit pouvoir développer son potentiel au sein d'une société équilibrée. Même si l'égalité formelle est garantie par le droit républicain ; elle ne l'est pas dans les faits. « L'entreprise doit refléter la société sinon il y a risque d'anomie », Serge Weinberg, Groupe PPR.

« On peut faire une analogie avec la biodiversité. Si le monde naturel est consanguin, il meurt. La fin d'une espèce, c'est la consanguinité ». Antoinette Prost, Directeur des Etudes Ressources Humaines et du Développement Durable, Groupe AXA.

La France d'aujourd'hui est une société pluriculturelle et pourtant la société française continue à définir les personnes suivant leurs origines. L'entreprise est une structure essentielle pour intégrer car l'intégration économique est un préalable à l'intégration sociale (cf. association Alliance).

« L'emploi est un vecteur d'intégration et de participation à la société. Ainsi la discrimination par rapport à l'emploi met en cause le succès des efforts d'intégration des migrants, conduit à des tensions sociales et constitue une perte économique pour les entreprises individuelles et l'économie nationale dans son ensemble ».

Source Enquête Nationale « testing » en France mise en œuvre par le Bureau International du Travail (BIT) avec le soutien financier de la Direction de l'Animation, de la Recherche et des Etudes Sociales (DARES) et du Ministère de l'Emploi et de la Cohésion Sociale en France – mars 2007, cf. avant propos.

Le BIT a soulevé la question du traitement des migrants depuis sa création, il y a 88 ans, et a élaboré des normes et des mesures pour le respect de la dignité et des droits fondamentaux des travailleurs et pour leur protection face à tous types de discriminations dans l'emploi.

Exemple : une observation positive – le cas de la RATP.

La RATP est la première entreprise publique française à ouvrir aux étrangers des postes qui étaient jusque là réservés aux nationaux et aux ressortissants de l'Union Européenne. C'est dans le cadre de la lutte contre les discriminations que la RATP a décidé d'ouvrir ses 45 000 postes à toutes les nationalités. La mise en place a pris du temps car il a fallu modifier l'article 9 du statut du personnel. « Cette démarche ne correspond pas à une nécessité de recrutement : « Nous n'avons aucune pénurie de demande d'emplois. C'est plutôt une politique d'ouverture sur la cité. Nous considérons que le transport est un facteur d'intégration dans la ville. Nous souhaitons que nos agents ressemblent de plus en plus aux voyageurs qu'ils transportent » explique Josette Théophile, Directrice Générale adjointe de la RATP, en charge des ressources humaines.

Implication des dirigeants

Les entreprises semblent encore peu concernées par la question de la diversité même si l'engagement s'est affirmée entre 2005 et 2006 selon le rapport annuel 2006 de la Halde. En 2005, Louis Schweitzer a écrit à 146 grandes entreprises françaises afin de connaître les démarches engagées dans le domaine de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations. 110 entreprises avaient répondu et adressé des contributions plus ou moins complètes à la Halde qui en a assuré le dépouillement et l'analyse. L'analyse des réponses et la comparaison entre celles-ci a fait apparaître nettement que la nature et la force de l'engagement de principe en faveur de la diversité est un élément déterminant. Plus la décision est prise à un

haut niveau, plus la détermination est affichée, plus la déclinaison et la mise en œuvre sont efficaces.

Début 2007, la Halde, dans le cadre de la prévention des discriminations et de la promotion de l'égalité a sélectionné 250 entreprises pour leur impact sur le public.

Au 31/03/2007, 173 entreprises avaient répondu ; un nombre de réponses qui a crû de 50% par rapport à l'enquête de l'année précédente. La qualité des réponses et des engagements a fortement progressé.

Exemple : Elaboration de code de déontologie professionnelle dans les entreprises

Le code de déontologie d'Axa, Halde page 47, le code de conduite des affaires de Lafarge. Pages 47-50 www.halde.fr – rapport 2006.

Les valeurs d'une entreprise sont d'abord portées par le dirigeant. En matière de diversité et d'égalité, le dirigeant dispose d'un pouvoir important, celui d'impulser et de mobiliser. Il peut réellement modifier les pratiques de son organisation. Il est également sous-entendu qu'il a un devoir d'exemplarité.

Il y a nécessité à être explicite sur les engagements en matière de diversité et d'égalité et à l'être durablement.

Les actes du dirigeant, les déclarations constituent un message fort et incontournable aux comportements des salariés sur le lieu de travail.

La gestion de la diversité, l'égalité reposent sur des questions de fond de société, nécessitent de l'ouverture et de faire évoluer les mentalités, l'organisation, la culture de l'entreprise, les comportements individuels.

Exemple : Discours publics de Claude Bébéar, Cathy Kopp, Yazid Sabeg.

L'étude Novethic de décembre 2005 fait ressortir que les informations les plus nombreuses dans les rapports d'activité des entreprises du CAC 40 décrivent l'approche globale en matière de diversité (message du Président) ce qui dénote la nouveauté de ce thème dans la démarche de reporting RSE (cf. www.novethic.fr).

Engagement Socialement Responsable

« La société civile attend beaucoup de l'entreprise en témoignent le nombre croissant des produits/services éthiques du marché équitable. La non intégration est un facteur de risques opérationnels et d'image pour l'entreprise » Alain Guillen, Directeur des Politiques Sociales du Groupe Lafarge.

Le cas commercial en faveur de la diversité édité par la Commission Européenne en septembre 2005, tiré de la publication du programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination 2001-2006 est une recherche portant sur les bonnes pratiques sur le lieu de travail. Cette étude, réalisée par la Commission Européenne dans les pays de l'Union Européenne, indique que les employeurs et entreprises tendent à adopter des politiques de diversité pour des raisons d'ordre éthique, de réglementation ou d'ordre économique ou pour une combinaison de celles-ci.

L'éthique est un argument en faveur de la diversité. Un nombre croissant d'entreprises souligne que les raisons éthiques représentent le 1^{er} moteur poussant à l'adoption des pratiques d'égalité et de diversité. Elles agissent tout simplement dans ce sens parce que « c'est juste ». Les entreprises établissent des liens entre stratégie de diversité et insertion d'une part et Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) d'autre part.

Cf. prise en compte de la diversité par les agences de notation extra financière - exemple Vigéo – guide des organismes d'analyse sociale et environnementale – Rapport de l'ORSE (Observatoire de Responsabilité Sociale de l'Entreprise) de juin 2005.

Lutter pour la diversité dans l'entreprise, c'est simplement adopter une démarche citoyenne et respecter les engagements d'une entreprise socialement responsable. Il s'agit de lutter pour une plus grande harmonie sociale.

Il s'agit aussi pour l'entreprise d'entendre les aspirations éthiques de plus en plus fortes émanant de ses salariés, de ses clients, de ses investisseurs et de ses co-traitants soumis à la loi NRE : « La lutte contre les discriminations à l'encontre des minorités, contre les injustices subies lors des embauches et des promotions et contre le gâchis des compétences formées par la Nation, fait partie des nouvelles aspirations de nos concitoyens.

Les individus attachent aujourd'hui une grande importance à la dimension éthique et sociale de leur travail et de leur organisation. La justice et l'égalité de traitement au sein de l'entreprise apparaissent comme des attentes majeures. Les travailleurs attendent de leur employeur un comportement correct, une adaptation à leurs besoins par le biais de la flexibilité du temps de travail et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (cf. site de l'Union Européenne / lutte contre les discriminations).

« La diversité est au cœur de la politique ressources humaines car elle représente une force et un avantage économique et social majeur pour la compétitivité de l'entreprise. Elle relève de la responsabilité sociale de l'entreprise et de sa capacité à associer performance économique et progrès humain » Jean-Luc Vergne, Drh PSA.

« Difficile aujourd'hui de passer au travers du filet lorsque l'on communique sur le développement durable sans véritable engagement. Les exigences en matière de communication se sont accrues et les entreprises doivent fournir des preuves (...) Les classements sont repris par les médias, vont même jusqu'à un affichage public des « meilleurs de la classe » (...). Les parties prenantes de l'entreprise formulent une opinion qui engagent leur propre image et peuvent faire état de divergence » - Source, le Journal du Net, Jean-Pierre Sicard, Président de Novéthic, Avril 2006.

Selon, François Fauboux, Délégué Général de l'ORSE, il est de plus en plus rare que les entreprises engagées ne communiquent pas, notamment depuis la loi NRE et la médiatisation de débats en la matière (...). Dans les secteurs ultra-compétitifs, rien ne différencie les entreprises à part la responsabilité sociale. Selon les acteurs spécialisés, l'approche du développement durable et de la responsabilité des entreprises se professionnalise. Mais beaucoup de choses restent encore à faire. Cf. le Journal du Management, François Fauboux, « le développement durable au-delà des mots » du 5 avril 2006.

Du fait de la loi NRE, depuis 2002, les entreprises françaises cotées sur un marché réglementé sont dans l'obligation de rendre compte de leur gestion sociale et environnementale.

« L'entreprise doit fournir des informations sur les conséquences environnementales et sociales de ses activités (...). Le document mentionne les mesures prises par l'entreprise au niveau écologique et social.

Cf. Igalens et Joras, L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40, mai 2006.

Concept global, la RSE va de plus en plus intégrer la dimension égalité et diversité parce que cet axe devient essentiel. L'entreprise doit rendre de plus en plus de compte à l'ensemble de ses parties prenantes : politique d'achats équitables vs pratique de management.

Exemple : Mattel - normes de sécurité et non contrôle des partenaires ; communiqué de presse du 5 septembre 2007.

<http://www.partnerjouet.com/rappel-produits-mattel/pdf/communiqu-e-presse-mattel2.pdf>

Dans les prochaines années, les référentiels RSE intégreront de plus en plus la gestion équitable au sens large : prise en compte de toutes les parties prenantes : salariés, IRP, associations, clients, fournisseurs, société civile, Etat...

En termes de mesures de transparence dans le rapport 2006 du C.F.I.E (Centre Français de l'Information sur les Entreprises) du 10/10/2006, les entreprises qui se démarquent sont Accor, BNPParibas, Danone, EDF, France Télécom, Lafarge, Sanofi, Aventis, Veolia Environnement. Les meilleurs rapports sur la transparence sociale émanent de Peugeot, Veolia Environnement, Lafarge et Arcelor (...). Au vu de son analyse, les rapports devraient mieux faire ressortir les enjeux auxquels est confrontée l'entreprise et sur lesquels s'appuie sa politique sociétale.

Selon Martial Cozette, président de la C.F.I.E. : « Les entreprises ont un rôle important à jouer pour répondre aux préoccupations du public (emploi, équité, changement climatique, droits humains). Dans ce contexte, la qualité de l'information est déterminante ».

Exemple : www.halde.fr Diversité/RSE/HSBC page 49.

Charte de la diversité

Début 2004, dans le rapport « les oubliés de la chance » rapport de l'Institut Montaigne de Y. Sabeg et L. Méhaignerie lançait l'idée d'une charte de la diversité pour encourager les entreprises à mieux refléter dans leur effectif la diversité de la population française et à faire de la non discrimination et de la diversité un axe stratégique. Cette initiative a fait son chemin (cf. www.institutmontaigne.org / charte de la diversité du 22/10/2004).

Au 22/10/2004, date du lancement : 35 dirigeants de grandes entreprises françaises s'engageaient à promouvoir la diversité, notamment culturelle et éthique.

Au 12 octobre 2007, près de 1500 entreprises signataires.

<http://www.imsentreprendre.com/documents/liste-actualisee-charte.pdf>

La charte de la diversité constitue un engagement plutôt moral en matière de communication externe. Il est étonnant de voir certains grands groupes qui semblent plutôt impliqués en matière de diversité qui ont des publicités qui ne suivent pas le mouvement.

Cf. communication télévisuelle d'Axa Santé - M & Mme Delachance.

A l'inverse, certaines d'entre elles n'ont rien à perdre dans cette déclaration d'intention puisque dans les 6 points de la charte, seul le point n°6 est contraignant : « Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats ».

L'engagement des uns fait boule de neige sur les autres. Une fois la question saisie comme un thème de responsabilité sociale, les grandes entreprises ne veulent pas être à la traîne !

D'autant que la médiatisation de ce discours gratuit, de cette déclaration d'intention, assure un succès médiatique immédiat.

Cf. communication télévisuelle d'HSBC / www.votrepointdevue.fr

II.2.3. L'enjeu d'image

« La réputation et l'image de l'entreprise constituent le plus important capital immatériel d'une entreprise » Cf. rapport sur la Non-discrimination et la Gestion de la diversité dans les entreprises en France, décembre 2004. Cf. www.ims-entreprendre.com, association d'entreprises présidée par Claude Bébéar.

Selon une enquête de la SOFRES datant de 2001, le fait de bien traiter ses salariés vient en seconde position des comportements éthiques auxquels souscrivent les français, avec 65% de citations (après le refus de faire travailler des enfants).

Les interdictions des discriminations raciales (41%) et sexuelles (31%) sont par ailleurs des comportements auxquels les jeunes se montrent très sensibles. L'entreprise responsable, Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé, Editions d'Organisation, 2003.

Une plainte pour discrimination portée devant les tribunaux peut faire du tort. C'est une des raisons qui peut faire pencher la balance en faveur de la promotion de la diversité. Au même titre que le risque juridique qui entraîne le risque économique et financier, le risque d'image peut entraîner des pertes de marché (public, par exemple), lobbying clients, risque de notation et répercussion sur le marché financier...

Il est important pour une entreprise d'éviter tout litige, et toute dépense que peuvent entraîner des actions devant les juridictions du travail, de prévenir les risques d'images, plaintes pour discrimination, risque pour la réputation vis-à-vis des nombreuses parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, société civile, candidats potentiels...

II.2.3.1. Cas Adecco / L'Oréal

Contexte

Les faits concernent le recrutement en 2000 d'animatrices devant effectuer la promotion de produits capillaires, Fructis Style, fabriqués par Garnier. Cette filiale de L'Oréal aurait, selon l'accusation, demandé de ne pas embaucher de jeunes femmes d'origine africaine, arabe ou asiatique. SOS-Racisme avait décidé de saisir la justice. L'accusation s'était appuyée sur des témoignages oraux et un fax de l'ex-directrice de Districom, Thérèse Coulange, envoyé à Adecco, indiquant que le type BBR, signifiant « bleu, blanc, rouge » était requis. Les postulantes devaient aussi être âgées de 18 à 22 ans et leur taille de vêtement devait être comprise entre le 38 et le 42. Cf. www.actuchomage.org

1^{ère} condamnation pour discrimination raciale à l'embauche en France...

Le 1^{er} juin 2006, en première instance, le tribunal correctionnel de Paris avait relaxé les 3 sociétés et leurs cadres, estimant que les poursuites avaient été engagées à partir de suppositions et d'approximations.

Sept ans après les faits incriminés, la 11^e chambre de la cour d'appel de Paris a condamné vendredi 6 juillet 2007, pour discrimination raciale à l'embauche, la société de travail temporaire Adecco, une de ses filiales Districom (rebaptisée aujourd'hui Ajilon) ainsi que Garnier (Groupe L'Oréal).

Ces 3 sociétés verseront chacune 30 000 euros de dommages et intérêts ainsi que 10 000 euros pour payer les frais de procédures de SOS-Racisme. Deux cadres de Garnier et d'Adecco, Laurent Dubois et Jacques Delsaut ont été relaxés. En revanche, Thérèse Coulange a été condamnée à trois mois d'emprisonnement avec sursis.

Adecco

Fin janvier 2001, une agence Adecco se fait prendre « la main dans le sac ! ». Un stagiaire qui a quitté l'entreprise porte plainte auprès de SOS-Racisme. L'inspection du travail est informée et un huissier de justice intervient pour saisir le fichier de l'agence. France 3 diffuse un reportage en caméra cachée au 19-20 national. Les propos recueillis par le journaliste auprès de Jean-François Connan (aujourd'hui Jean-François Connan est à la Direction du Développement Durable du groupe), évoquant la démarche de formation entreprise depuis début 2001, sont totalement occultés. Suivront un article dans le Monde et une diffusion au 20 heures de TF1 avec Patrick Poivre d'Arvor. La presse s'intéresse à la situation ; certains médias se contentent d'amplifier l'affaire ; d'autres enquêtent, conscients qu'un arbre cache sans doute une forêt et

que le travail temporaire pourrait être le révélateur d'un problème ancré au plus profond des représentations sociales des Françaises et des Français.

Suite à un audit en 1999, il était apparu que des discriminations avaient cours dans le recrutement des intérimaires, que des permanents étaient mal à l'aise face à des pratiques discriminatoires contraires à leurs convictions personnelles et aux valeurs de l'entreprise.

La plainte de SOS-Racisme a été un détonateur qui a accéléré l'engagement de l'entreprise.

Pour répondre à ce malaise, en termes d'image, Adecco lance 2 campagnes : l'une visant à faire connaître le téléphone 114, dans le cadre d'une obligation légale d'information, l'autre, à l'initiative d'Adecco, consiste à lancer une campagne de communication avec le slogan : « Nos différences sont une richesse. Face aux discriminations, Adecco s'engage ». Cette démarche avait pour but de réaffirmer l'engagement de l'entreprise.

La direction générale réagit et envoie un message aux permanents et rappelle son engagement contre toute forme de discrimination. Le message est renforcé par un courrier de John Bowmer, Directeur Général du groupe international d'Adecco (2/03/2001).

Adecco affirme également son engagement au travers d'un accord pluri-annuel de lutte contre la discrimination avec le ministère du travail et le FASILD mais aussi avec le projet Latitude créé dans le cadre du projet européen Equal ; (cf. www.equal-france.com).

« Nous avons conscience que le sujet était énorme, confie Jean-François Connan et Arnaud Gauci d'Adecco, que nous ne pouvions pas y aller seuls, qu'il fallait fédérer autour de nous d'autres entreprises, d'autres organismes sur ce projet. De plus, il fallait inscrire notre action dans le temps car il y avait un travail de fond à mener ».

Encouragé par le Fastif - le fonds d'action sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles (FASTIF) est devenu en 2002 le Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations (FASILD) - et la DPM - Direction de la population et des migrations - Adecco se lance dans la dynamique naissante du programme européen Equal.

- Accord pluriannuel (2002-2004) de lutte contre les discriminations avec la DPM et le FASILD.
- Projet Latitude lancé en avril 2002, agréé en juillet 2002 par le fonds social européen au titre du programme Equal pour s'achever en décembre 2006. Budget évalué à 1 600 000 euros.

Jean-François Connan atteste : « Il nous fallait désormais trouver le sens, les messages forts en interne, relayés d'une manière efficace pour qu'il n'y ait plus de doute sur le sujet ».

- Soutien des institutions : Jean-François Fillon explique : « Je considère que l'engagement d'Adecco aux côtés de l'Etat représente une avancée considérable pour faire reculer les discriminations sur le marché du travail (...). En ce sens, l'accord signé le 13/03/2002 entre l'Etat, le Fasild, et Adecco ainsi que le projet Latitude conduit dans le cadre du programme Equal par les mêmes partenaires, avec la collaboration d'ADIA et de l'IMS, me paraissent exemplaires et innovants puisqu'ils devraient permettre de travailler efficacement à une prise en compte de l'égalité de traitement dans l'intérim et par les entreprises ».
- Séminaire transnational à La Défense à Paris (16 & 17 décembre 2002) réunit les partenaires européens des projets Vasco de Gama (Danemark), Migracoes e desenvolvimento (Portugal), Espere et Latitude sur le thème « la lutte contre les discriminations raciales et sexistes dans le monde du travail en Europe ».
- Juin 2003 : rencontre avec les représentants de l'SM Corum (Inter Services Migrants), association engagée dans la conduite du projet lucidité dans le cadre d'un projet Equal dont les protagonistes sont l'intersyndicale CGT-CFDT : premier pas vers une action concertée avec les organisations syndicales.
« 35% des offres du bassin d'emploi d'Oyonnax comportent des critères discriminatoires ! 85% de ces offres d'emploi passent par le travail temporaire. Adecco,

qui détient presque 30% de parts de marché, prend, en acceptant de participer à cette étude un risque énorme vis-à-vis de ses clients ».

- Colloque le 7/12/2004 à Dreux co organisé par Espere et Latitude réunissant des représentants d'entreprises et des représentants du service public de l'emploi. (Source www.latitudequal-discrimination.eu).

A l'issue de la condamnation, l'étonnement, l'incompréhension et la stupéfaction règnent. « En mai 2006, le tribunal correctionnel de Paris nous a relaxés. Un an plus tard, on a du mal à comprendre le revirement de la cour d'appel, reconnaît Tristan d'Avezac, porte-parole d'Adecco tout en soulignant « qu'aucun témoin n'a été entendu lors de cette audience. Adecco a beaucoup communiqué depuis les faits reprochés et a démarré depuis 1999 un vaste plan d'actions et de lutte contre les discriminations ».

L'Oréal

A l'annonce de la décision de la 11^e chambre de la cour d'appel de Paris, L'Oréal riposte : « Cette décision est inacceptable et stupéfiante. Nous rejetons toute accusation de discrimination » s'insurge M. Dubois, ex-directeur général de Garnier, Le Monde, du 7 juillet 2007.

Pour Jean-François Amadiou, directeur de l'Observatoire des discriminations, il est regrettable que « la justice soit aussi longue car il y a un décalage entre les faits reprochés et ce qu'est aujourd'hui le groupe L'Oréal ». Selon les statistiques de l'Observatoire, il n'y a actuellement aucun signe de discrimination chez L'Oréal.

« Lorsque l'on a un prénom susceptible d'être discriminant, les chances d'embauche sont 10% supérieures par rapport à celui qui porte un prénom français » affirme Jean-François Amadiou. Depuis les faits reprochés, L'Oréal a beaucoup communiqué sur les politiques mises en place pour lutter contre les discriminations. L'Oréal met en avant sa charte éthique mise en place en 2000.

« L'Oréal mène une politique exemplaire » confirme Sylvain Côme de l'Observatoire des discriminations en indiquant que cette décision judiciaire a suscité des inquiétudes au sein des entreprises. Même si elle lutte contre les discriminations, une société n'est pas à l'abri d'un dérapage. Or la justice donne l'impression de ne pas tenir compte des efforts d'un dirigeant pour combattre les ségrégations. Ce qui peut entraîner une démobilité, déplore Sylvain Côme.

Depuis 2001, le géant mondial des cosmétiques a mis en place des moyens d'actions importants pour lutter contre les discriminations et pour l'accueil de profils différents :

- Signature de la charte de la diversité,
- Refonte des processus RH,
- Partenariat avec des associations et des lycées en zone d'éducation prioritaire,
- Diffusion d'un guide pour faire respecter la non discrimination (bonnes pratiques, la Halde), la charte éthique,
- Accueil d'apprentis,
- Formation de 2 jours à la diversité des managers.

« On est à la pointe mais on est trop discret sur nos actions » affirme le directeur général. (Le Figaro du 13 juillet 2007).

Selon Libération du 12 juillet 2007 « L'Oréal veut se laver de tout soupçon ». Le groupe a lancé un plan de communication destiné à faire oublier sa condamnation en appel pour discrimination à l'embauche. Pour rappeler aux consommateurs son engagement contre les discriminations, L'Oréal a fait paraître dans les journaux nationaux et régionaux, une pleine page de témoignages de collaborateurs qui écrivent tout le bien qu'ils pensent du groupe et de sa politique active en matière de lutte contre les discriminations.

Sous le titre « L'Oréal, des actes pour la diversité », 24 personnalités témoignent de l'exemplarité du roi du cosmétique en la matière. Une liste où figurent, notamment, Jean-François Amadiou, directeur de l'Observatoire des discriminations, la réalisatrice Yamina Benguigui et Richard Descoings, directeur de Sciences-Po Paris. La veille de cet affichage maximum, la direction du groupe annonçait sa participation à une chaire de l'Essec baptisée « Diversité et performances » (cf. plus bas).

Une offensive en faveur des différences qui n'est pas vraiment liée à une subite prise de conscience des dirigeants de la multinationale, mais plutôt à un arrêt rendu par la Cour d'appel de Paris le 6 juillet dernier et qui la condamne à 30 000 euros d'amende pour discrimination raciale à l'embauche.

L'Oréal, par la voix de son directeur général, Jean-Paul Agon, s'est lancée dans une véritable démonstration de l'engagement du groupe pour la diversité avec la création d'une Chaire Diversité et Performance à l'Essec. Ce projet est également monté en collaboration avec Air France et Deloitte. « Les cours débuteront en janvier 2008 » développe Simon Nyeck, professeur à l'Essec (L'Oréal, Libération 12 juillet 2007).

Interrogé par le journal Le Monde le 12 juillet 2007, le PDG de L'Oréal, n°1 mondial de l'industrie cosmétique déclare que son groupe fait de la discrimination positive et l'assume.

La condamnation, même s'il ne s'agit que d'une filiale, du reste très connue, fait mauvais genre pour un groupe international de la dimension de L'Oréal qui compte parmi ses égéries des stars noires comme Beyonce ou l'actrice Kerry Washington pour ne citer qu'elles...

Autre preuve de la sensibilité du groupe par rapport à l'affaire : un responsable publicité de Garnier a ainsi jugé bon de retirer une campagne de publicité sur un site afro au motif que ce dernier avait mentionné la condamnation en appel de la société ! (www.grioo.com ; article grioo.com site spécialisé afro juillet 2007).

A ce jour, L'Oréal a fait appel. L'association SOS Racisme est partie civile dans cette affaire et a vu le jugement dans le marbre. La décision aurait dû être finalement rendue le 11 septembre (pas d'article sur cette affaire au 13/10/2007).

L'Oréal et Adecco ont, depuis l'affaire qui leur a valu leur condamnation cette année, revu l'ensemble de leur processus RH et mis en place des actions spécifiques de promotion de la diversité.

« Toujours est-il que L'Oréal comme Adecco ont transformé ce fait dommageable en une formidable campagne de communication et marketing contre les discriminations et finalement, sont devenues les pionniers et les témoins de la mise en place d'une politique de non discrimination, d'une politique d'encouragement à la diversité » (Cf. extrait du communiqué de presse, L'Oréal après le jugement - juillet 2007).

La Halde s'est félicitée du jugement condamnant L'Oréal. « La justice condamne non seulement une personne, mais également un processus collectif de décisions discriminatoires ». Article extrait www.libération.fr

Pour Samuel Thomas, vice-président de SOS-Racisme : « C'est une victoire énorme pour nous. Grâce à ce procès, des centaines d'entreprises vont changer leurs pratiques. Désormais, elles vont écouter leurs juristes et ce ne sont plus les commerciaux qui feront la loi ». Son président, Dominique Sopo (SOS-Racisme) a espéré que cette jurisprudence fera date car il y a pas mal de dossiers dans les cartons (Cf. extrait article www.actuchomage.fr de juillet 2007).

On peut en conclure par rapport à cette affaire jugée partiellement que le sujet est « brûlant » et qu'il peut atteindre l'image des entreprises à travers l'ensemble de ses parties prenantes y compris les candidats potentiels au recrutement dans cette entreprise.

De plus, une enquête européenne sur un panel de 300 entreprises des 25 états membres de l'Union Européenne coordonnée par la Commission Européenne réalisée entre mi-juin et mi-juillet 2005 a révélé que l'un des avantages des politiques en faveur de la diversité sur le lieu de travail améliore l'image et la réputation de l'entreprise, source CE ISBN 92-79-00240-6. (Source : Tous différents, Jean-Marie Perreti, Edition d'Organisation, 2006).

Dublin Bus, transport public (www.dublinbus.ie) a vu l'amélioration de sa réputation externe. Depuis 2001, le succès de son programme « Egalité et diversité » a été souligné dans les médias irlandais. Les points marquants relevés par la Commission Européenne sont : un haut degré de satisfaction des travailleurs, l'augmentation du nombre de candidats issus de minorités ethniques, de personnes âgées et de personnes handicapées. L'entreprise a également été citée comme « entreprise aux meilleures pratiques » par l'Autorité pour l'égalité.

Se conformer à la loi, mettre en place des processus transparents, mettre en avant les actions concernant la diversité peut prévenir les atteintes à l'image qui surviennent lors de procès. Ne rien avoir fait de concret en matière de diversité ou de non discrimination peut être mal perçu en cas de plainte, par un juge, une organisation associative, une ONG, les Institutions Représentatives du Personnel et peut nuire à l'image et à la réputation de l'entreprise sur le plan national et international et plus encore dans les pays anglo-saxons ou nordiques où le sujet de la non-discrimination et de la diversité sont plus avancées qu'en France. A croire, aujourd'hui, qu'une organisation comme SOS-Racisme peut obtenir des résultats plus bruyants en termes d'image et de réputation, plus effrayants pour une entreprise que la Halde dont c'est la mission principale.

En 2006, la Halde a enregistré 4058 réclamations contre 1410 en 2005. Le nombre moyen mensuel de réclamations déposées est passé de 141 en 2005 à 335 en 2006. L'origine demeure le critère le plus souvent invoqué par les personnes s'estimant victimes de discrimination. L'emploi est le domaine le plus grand important en nombre de réclamations. Par ailleurs, 30 954 appels ont été enregistrés sur le n° Azur 08 1000 5000 pour l'année 2006. En 2005, la Halde avait traité 363 dossiers, elle en a traité 2 143 en 2006. Le délai moyen est passé de 91 jours en 2005 à 113 jours fin 2006. Dans ce même laps de temps, la Halde a vu ses pouvoirs étendus et a donc fait usage au cours de l'exercice 2006 des nouveaux pouvoirs confiés par le législateur. (Cf. www.halde.fr)

Pour conclure, l'emploi représente en 2006 comme en 2005 plus de 40% des réclamations adressées secteurs public et privé confondus. Il demeure ainsi le principal critère de discrimination.

« Tout conflit est dangereux et inefficace : juridiquement si la personne se sent victime, cela est préjudiciable pour l'image, mais aussi pour le bon fonctionnement de l'entreprise », Jérôme Gimenez, DRH Groupe Pierre & Vacances.

II.2.3.2. La parabole du philosophe Hegel¹³

« Un homme entre chez un primeur et demande un fruit. Le primeur le questionne : pomme, poire, orange ? Un fruit, réplique l'homme (...). L'individu ressort sans acheter ».

¹³ Philosophe allemand, né le 27 août 1770. Georg Wilhelm Friedrich Hegel se familiarise avec la culture gréco-latine au séminaire de théologie protestante de Tübingen, où il entre en 1788 ; ses études ne le conduiront pas à la carrière de pasteur mais au préceptorat. Le jeune philosophe s'oriente vers le mode de pensée platonicien (notamment la notion de l'Idée) et le christianisme. Ami du poète Friedrich Hölderlin, il devient le disciple de Friedrich Von Schelling, son maître à penser, plus jeune que lui de cinq ans, dont il finira par rejeter l'irrationalisme romantique.

La parabole de Hegel nous apprend qu'il n'y a pas d'Être en général mais des Êtres en particulier.

Ainsi un dirigeant d'entreprise qui veut recruter un salarié ne trouvera pas une personne qui réponde abstraitement à cette appellation. Il rencontrera des hommes, des femmes, des jeunes, des seniors, des handicapé(e)s, des français(e)s, des étranger(ère)s... des personnes qui cumulent des caractéristiques spécifiques en termes de personnalité et de compétence. (Cf. www.stop-discrimination.fr – extrait d'un cahier édité par Latitude).

De nombreuses entreprises se cachent derrière le grand principe républicain et en font un principe d'image et de tradition : concept fondateur et de tradition française.

« Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits sans distinction de race, d'origine ou de religion. La République se veut donc aveugle aux particularismes, aux différences individuelles ». La tradition française égalitaire et universaliste porte donc en elle le rejet des discriminations. Or, proclamer l'égalité des droits ne suffit pas à assurer l'égalité.

II.2.3.3. Le droit facultatif

Cette expression paradoxale fait référence à l'ensemble des obligations, règles, normes fixées par l'entreprise sans qu'elle y soit contrainte par la Loi.

Exemple : procédure de médiation en cas de désaccord sur les notations annuelles.

La loi implique une égalité de traitement, des normes minimales mais n'empêche pas l'entreprise de faire mieux sur la base de la volonté et de l'engagement.

AXA a des plans d'actions et une commission de suivi des actions en matière de diversité. L'entreprise se fixe des objectifs précis notamment en matière de rattrapage pour l'égalité professionnelle homme/femme (document non annexé classé confidentiel).

Les dispositifs de recours chez Total : confronté à une situation de discrimination réelle ou supposée, le salarié doit pouvoir déposer plainte, être entendu, avoir recours à une forme de médiation et, le cas échéant, obtenir une réparation. Total a mis en place des dispositifs de recours et a informé les collaborateurs de la procédure à suivre.

II.2.4. L'enjeu économique

II.2.4.1. Performance économique

Les entreprises ne sont pas naturellement éthiques et responsables. Une entreprise a pour objectif premier d'assurer sa pérennité.

Le courant académique regroupant les travaux sur le management de la diversité des années 1990 et 2000 a mis l'accent sur le lien entre la diversité sur le lieu de travail et la performance de l'organisation (Habib, 2006 – Tous différents, Peretti, Edition d'Organisation).

Des travaux ont démontré l'intérêt économique de la diversité des équipes en liant la rentabilité financière et la diversité ethnique. Les recherches de Kochan¹⁴ ont porté sur le lien entre performance économique et la diversité des sexes et des origines (Tous différents, Peretti, Edition d'Organisation, page 20).

On vient d'envisager la diversité sous l'angle de la discrimination qui induit la perte d'image et de réputation, les contraintes juridiques et les pénalités financières, envisageons la diversité sous les angles économiques.

¹⁴ Kochan T. et alii (2003), "The effect of diversity on business performance : report of the diversity network", Human Resource Management, spring vol. 42, n°1, page 3-21

Selon une étude réalisée par la commission européenne, 83% des entreprises européennes qui pratiquent la diversité sur le lieu de travail en tire des avantages commerciaux.

Cf. http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_fr.pdf

Le cas commercial en faveur de la diversité, bonnes pratiques sur le lieu de travail ; septembre 2005, Office des publications officielles des communautés européennes / questionnaire et entretien approfondi : 919 réponses auprès de 25 pays membres de l'union européenne.

Cette étude indique que de plus en plus d'entreprises européennes adoptent des stratégies de diversité et d'égalité non seulement pour des raisons éthiques et juridiques mais aussi pour les avantages commerciaux qu'elles en attendent.

De plus, cette vision économique de la diversité va dans le sens des objectifs de l'entreprise qui est de générer et de pérenniser les profits.

Selon la Commission Européenne dans un rapport publié en 2003 sur les coûts & avantages de la diversité (http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/costsbenefexsum_fr.pdf), 69% des sociétés interrogées ont remarqué un impact positif sur leur image, 62% admettent que les politiques de diversité les ont aidées à attirer et conserver du personnel hautement compétent, améliorer la motivation et l'efficacité des collaborateurs (58%), stimule l'innovation (57%) et accroît la satisfaction des clients (57%).

Se centrer sur les individus, reconnaître leurs atouts et valoriser les différences individuelles est un atout pour la performance de l'entreprise. Les différences individuelles ne sont pas un facteur d'exclusion. Elles font partie du capital culturel de l'entreprise.

« Les clients sont différents les uns des autres : il faut être en phase avec le monde qui nous entoure. La richesse des profils de l'entreprise permet de gérer la diversité des clients. Schlumberger est une entreprise internationale ». Indira Bonvini, Career Development and Diversity Manager, Schlumberger.

La diversité est perçue comme un avantage économique certain car l'ouverture de l'entreprise à la diversité rejaillit sur la performance et la motivation des salariés par rapport à la fierté d'appartenance.

« S'entourer de profils variés reflétant la diversité de la société comme celle de nos clients est une source d'efficacité, d'équilibre et de créativité » affirme Jean-Luc Vergne, DRH de PSA.

« La diversité des origines, des cultures, et des expertises est une source de progrès et un facteur de croissance pour notre groupe ». www.sodexo.fr

« L'absence d'égalité des chances entre les composantes de la population et en âge de travailler priverait les entreprises d'un avantage compétitif. (Cf. La diversité en entreprise de Yazid Sabeg, 2004, Editions d'Organisation).

« Nous sommes fiers de notre diversité de culture, de race et de religion ». Cette maxime est affichée à l'entrée de tous les sites du groupe PAPREC – Pme de recyclage de papiers. Cette PME rend également anonyme les cv de façon à rassurer les candidats potentiels dans la gestion des candidatures (Cf. www.paprec.fr)

Un site emploi au service de la performance : www.emploi-diversite.com. Emploi & Diversité organise en partenariat avec des grands groupes des forums de recrutement dédiés aux jeunes diplômés, issus de la diversité. Ils proposent aux candidats de niveau Bac+2 à Bac+5 de nombreux postes dans le secteur industriel, informatique, bancaire, cosmétique, agroalimentaire...

II.2.3.2. Politique de diversité vs outil de différenciation

De plus en plus, on note l'utilisation des engagements vis-à-vis de la diversité comme un outil de communication, de différenciation pour la réputation, les relations publiques et comme une source de nouveaux clients.

Les organismes publics, les grandes entreprises, les institutions financières demandent de plus en plus aux entreprises de transmettre des informations concernant les politiques d'égalité et de diversité dans les dossiers d'appels d'offres. Il semble que l'existence de telles politiques a permis d'aider des entreprises à obtenir de nouveaux contrats.

Exemple :

- Les cabinets de conseil en recrutement doivent de plus en plus présenter leur processus RH et leur politique de diversité, d'égalité et de non discrimination lorsqu'ils répondent aux appels d'offres de recrutement pour des grands groupes français. Les cabinets reprennent leurs engagements dans la charte de déontologie (cf. charte de déontologie www.michaelpage.fr)

La transparence en matière de déontologie et de politique en faveur de la diversité peut faire la différence... Les grandes banques notamment sont sensibles à ces critères qui répondent à des politiques d'achats groupe et à des contrats de partenariats – fournisseurs. Les politiques d'achats groupe et la qualité des partenaires peut avoir une incidence sur leur notation en matière de développement durable, de réputation et d'image.

(Cf. www.stopdiscrimination.info/5322.0.html)

II.2.4.3. Innovation accrue

La diversité sur le lieu de travail offre comme un avantage important d'améliorer l'innovation conduisant à la création de nouveaux produits et sinon de nouveaux marchés.

26% des entreprises approchées pour l'enquête EBTP (European Business Test Panel) ont cité l'innovation et la créativité au nombre des avantages offerts par la diversité. (http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_fr.pdf).

La diversité des profils et des cultures facilite la compréhension du monde, la capacité d'adaptation de l'entreprise à faire face à des demandes diverses. Elle permet à l'entreprise d'être plus efficace grâce à une plus grande créativité.

Chaque culture est l'expression d'une adaptation à un environnement spécifique.

La diversité est une source de créativité et donc d'innovation. Les entreprises témoignent de l'importance de la diversité pour pouvoir réagir à des évolutions rapides du marché qui nécessitent de multiples approches et compétences. Plus diversifiées, les équipes sont plus créatives.

« L'innovation est le moteur du développement des entreprises. Nous sommes tous à la recherche d'innovations et l'innovation est favorisée par la diversité. Il nous faut créer la diversité des profils présents au sein de nos entreprises pour faire vivre la diversité en chacun de nos collaborateurs » Eric Pietrac, DRH Deloitte, France (www.deloitte.com).

D'après les travaux de Cox et Blake de 1991 (source : Tous différents, Peretti, Editions d'organisation, 2006), la diversité dans les équipes de travail a des retombées positives : créativité et innovation, résolution de problèmes et flexibilité. La diversité sous toutes ses formes s'apparente à un moteur central de la créativité et de l'innovation (Habib, 2006).

Les incompréhensions entre les individus, les divergences et les contradictions obligent ces mêmes individus à trouver, ensemble au sein d'une organisation, des compromis acceptables. Ces dernières favorisent l'émergence de solutions nouvelles, conduisant à plus de créativité. D'après les travaux de Bartlett (1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation des différences. Les différences entre cultures sont en effet considérées comme un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs, et normes de conduite. La création de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'organisation peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité.

(Source : Management Interculturel, Olivier Meier, Dunod).

« La lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances constituent un axe fort de notre politique sociale. Casino considère que la diversité est un atout pour l'innovation et la performance du groupe » (www.casino.fr).

II.2.4.4. Mondialisation

Les politiques de diversité permettent aux salariés de s'enrichir des autres cultures et de mieux faire face à la mondialisation.

La mondialisation implique ouverture, adaptabilité et diversité si l'entreprise souhaite s'ouvrir à un autre pays. Pour cette raison, il est nécessaire que l'entreprise ait étudié au préalable la culture du pays dans lequel elle souhaite s'implanter ou distribuer ses produits.

(Cf. cas Renault/Nissan, Module de Management Interculturel de Fabien Blanchot Université Paris-Dauphine 2007).

La diversité culturelle dans l'entreprise est un facteur d'intégration dans l'économie mondiale.

« Accor est français en France ; chinois en Chine ; indien en Inde », Gérald Ferrier, DRH Accor, août 2007.

« Les 2 grandes priorités de Total sont l'internationalisation et la compétitivité (...) Compétitivité, car un groupe pétrolier doit percevoir la sensibilité culturelle et la politique des marchés sur lesquels elle opère. Total se développe de plus en plus dans les pays émergents. De fait, la situation où les cadres français dirigent seuls sera de moins en moins acceptée dans les pays producteurs. C'est le « permis d'opérer » (licence to operate) de Total qui est en jeu. Cette diversité est un atout qu'il faut renforcer afin de rester compétitif. Par ailleurs, il peut y avoir, dans certains cas, pénurie de personnel local qualifié. En Angola, par exemple, la guerre a détruit le système d'éducation. Du coup, les compagnies pétrolières embauchent les Angolais, partis se former au Brésil ou au Portugal, et financent la formation de ceux qu'ils recrutent. Il s'agit d'un changement radical d'approche qui consiste à dépasser ce que l'on pourrait qualifier d'irrésistible ascension de l'ingénieur français formé dans une grande école au sein de la hiérarchie Total... » Extrait du Livre Blanc édité par le Syntec – décembre 2006, Catherine Ferrant, Directrice de l'Innovation sociale et de la Diversité du groupe Total.

La recherche en gestion s'intéresse aux retombées économiques de la diversité et au management depuis les années 90 (Habib, 2006 Tous différents de Peretti – Edition d'Organisation 2006, page 20).

Dans un contexte d'effort commercial, de mondialisation, de forte concurrence, la proximité avec les clients ou la proximité avec le produit sont source d'efficacité accrue (Barth 2006, Tous différents de Peretti – Edition d'Organisation 2006).

Si une entreprise est à l'image de la société, de ses clients, c'est-à-dire à l'image d'hommes, de femmes, de genre, d'âge et d'origine divers, alors on peut penser que cette entreprise est capable d'innover face à la demande de sa clientèle.

La diversité des profils et des cultures facilite la compréhension du monde, la capacité d'adaptation et la diversité d'initiatives et d'idées. Elle est donc garante d'une meilleure efficacité de l'entreprise grâce à une plus grande créativité. La diversité culturelle dans l'entreprise est un facteur fort d'intégration dans l'économie mondiale, extrait de « Prenons goût à la diversité » (www.alliances-asso.org)

II.2.4.5. Proximité client / produit - Besoin client /consommateur

Les stratégies de la diversité dans les forces de vente et les réseaux de distribution reposent sur 2 hypothèses : la proximité avec les clients ou la proximité avec le produit. Elles sont sources d'efficacité accrue (Barth, 2006 Tous différents Peretti, Edition d'organisation). La proximité avec le client est le premier argument pour la diversité. La diversité avec le produit, elle, part du principe de la cohérence d'image entre vendeur et produit peut être source d'efficacité.

« Le commerce, c'est la diversité : les gens qui entrent dans le magasin ne sont pas filtrés selon leur race. Pour nous, ce sont d'abord des clients. La société française est multiculturelle, si les gens entrent dans un magasin Casino et n'y rencontrent que des salariés « blonds aux yeux bleus », ils vont trouver cette situation pour le moins curieuse » ; Thierry Bourgeron, DRH, Groupe Casino (www.casino.fr).

Pour Procter & Gamble : « la diversité interne à l'entreprise aide à mieux comprendre les consommateurs et de ce fait, à mieux les servir. Une entreprise diverse sera plus performante, plus innovante et aura de meilleures idées qu'une société homogène : elle sera ainsi plus compétitive » (www.proctergamble.com).

Il est nécessaire pour gagner en efficacité commerciale qu'une entreprise colle bien aux besoins de sa clientèle.

Placer les clients à l'avant-plan de la stratégie commerciale et du processus de planification peut garantir la diversité des besoins des clients reflétés dans le processus de planification.

Pour y parvenir, l'entreprise doit être en contact régulier avec son client/son consommateur par des questionnaires de satisfaction ou des consultations informelles (en vue d'identifier les nouvelles attentes des clients).

II.2.4.6. Mieux comprendre les attentes des clients

L'enjeu principal est pour l'entreprise d'être en phase avec son environnement. L'entreprise peut ainsi mieux le comprendre et mieux être comprise par lui. Il s'agit d'épouser la sociologie de la clientèle afin d'être certains de « coller » aux besoins des clients. L'entreprise doit répondre à 2 types de clientèle : une clientèle de plus en plus sensible aux aspects sociaux et environnementaux et une clientèle représentée par des groupes marginalisés.

Les entreprises intègrent les attentes diversifiées des consommateurs pour en faire avantage concurrentiel.

« La diversité au sein d'une entreprise reflète la diversité de la société et de la clientèle » Cyrille de Montgolfier, Axa Groupe.

La SNCF et la RATP cherchent à refléter dans leur effectif la diversité des personnes transportées (www.sncf.fr, www.ratp.fr).

« La société française est un exemple de diversité, c'est pourquoi la SNCF s'engage à respecter l'égalité des chances par la reconnaissance des compétences humaines, notamment lors des procédures de recrutement » (www.sncf.fr)

L'Oréal a élargit sa gamme (Softsheen Carson, Shu Uemura) pour répondre à des besoins spécifiques de différentes ethnies (Cf. www.produits-cosmetiques-afro.com).

Tesco - entreprise de vente au détail de premier plan au niveau international comptant plus de 2 300 magasins dans le monde - s'est engagé dans une politique de diversité qui lui a permis d'augmenter de manière importante son chiffre d'affaire par l'introduction de produits adaptés aux besoins des différents groupes ethniques, religieux et culturels. Tesco, en développant une politique de recrutement en faveur des minorités, a vu ses ventes de produits éthiques augmenter (www.tesco.com).

Dove, produits de beauté de la marque Unilever, s'est appuyé sur un message et une philosophie de diversité manifeste qui a entraîné une augmentation de 700 % des ventes de sa gamme de produits. Dove axe sa communication sur la beauté des vraies femmes, loin des standards de la mode (www.pourtouteslesbeautes.com).

En 2004, Deutsche Telekom a développé sur internet des cours gratuits dans l'ensemble de l'Allemagne à l'intention des personnes de plus de 50 ans afin de les aider et à s'assurer qu'elles sont formées à cette importante technologie et en mesure de l'utiliser. Dans le même temps, elle a commercialisé une offre spécifique de produits d'accès à l'internet spécifiquement conçus à l'intention des personnes plus âgées.

Résultat, cette initiative a contribué à la récente forte croissance de l'accès internet à domicile parmi les plus de 50 ans et aux ventes en constante évolution sur ce segment (www.telekom3.de).

Pour faire le lien avec le climat social de l'entreprise, l'incompréhension est l'une des grandes causes de violences physiques et verbales.

Refléter la société dans laquelle l'entreprise évolue peut donc aider l'entreprise à lutter contre les violences dont les salariés seraient victimes.

Pour aboutir, les stratégies de diversité doivent surmonter un obstacle primordial commun à la plupart des entreprises celui de l'opposition sur le lieu de travail.

17% des entreprises de l'enquête ORSE à avoir mis l'accent sur les attitudes et les comportements discriminatoires sur le lieu de travail considèrent comme étant le défi le plus important (cf. Office des publications officielles des communautés européennes, 2005 – le cas commercial en faveur de la diversité).

Le soutien des syndicats et d'autres groupes, réseaux d'entreprise représente une condition préalable à la mise en œuvre réussie des politiques de diversité.

II.2.4.7. Coût du climat social

Le grand défi que pose le traitement de la diversité et de la non-discrimination sur le lieu de travail réside dans le manque d'informations sur les questions et pratiques de la diversité ainsi que le manque de sensibilisation.

20% des entreprises considèrent que c'est un défi. La principale source d'information se situe au niveau des organisations syndicales et patronales, réseaux d'entreprises (cf. Office des publications officielles des communautés européennes, 2005 – le cas commercial en faveur de la diversité).

Ces sources ont un rôle clé dans la diffusion des bonnes pratiques sur le lieu de travail.

La notion de climat social peut paraître immatérielle. Elle recouvre des phénomènes complexes et cumulatifs : motivation des salariés, sentiment d'appartenance, conflits internes à l'entreprise. Le bon climat social est difficile à évaluer mais un mauvais climat social a un coût immédiat qui influe sur la rentabilité : absence pour maladie, arrêts de travail, turnover, difficultés à fidéliser les salariés.

Offrir à chaque salarié les conditions d'une réussite individuelle sans condition d'origine, de sexe, d'âge ; c'est mettre en place un levier de motivation puissant qui se traduit par la réalisation de projets personnels, professionnels individuels à travers le projet commun de l'entreprise.

Les projets de diversité sont une opportunité de dialogue social. Les accords sur la diversité se développent.

Les préambules des accords de diversité mettent en avant des engagements forts.

« La diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation » ; accord SNCF du 8/03/2006

(http://egaliteprofessionnelle.org/maj/_files/upload/documents/type9/sncf_8_%20mars_%202006.pdf).

« Axa a placé les garanties sociales fondamentales au cœur de son dialogue social » ; accord Axa France du 13/07/2005 (http://egaliteprofessionnelle.org/maj/_files/upload/documents/type-9/AXA_13_07_05.pdf).

« La diversité et la lutte contre les discriminations ont toujours fait partie intégrante de la stratégie du développement du groupe (...) Cet engagement s'est concrétisé dès 1995 par la signature d'un accord portant sur la liberté d'association et le respect de la liberté syndicale (...) en 1997, Accor s'engage, dans une déclaration commune avec les organisations syndicales, contre toutes formes de discriminations (...) Accord groupe Accor sur la diversité en janvier 2007 (http://www.dialogue-social.fr/IMG/pdf/accord_diversite_accor.pdf).

La communication avec les IRP est de plus en plus favorisée grâce au développement des systèmes de communication internes plus ou moins sophistiqués.

- Organisation de réunions régulières avec le personnel autour de sujet d'entreprise, sur la gestion sociale...
- Encouragement du personnel à faire des suggestions, même de manière anonyme,
- Utilisation des systèmes d'évaluation pour obtenir des réactions du personnel,
- Les négociations d'accords sur la diversité, plutôt à l'initiative des grandes entreprises, permettent d'obtenir des consensus et d'élaborer des plans d'actions concrets qui sont suivis annuellement par des commissions « diversité » dans lesquelles les IRP sont parties prenantes.

Pour conclure, les discriminations qui ont pour objet des critères ascriptifs - éléments relatifs à l'âge, la couleur de la peau, ou le genre et irréversibles - peuvent engendrer des situations sociales et psychologiques d'autant plus difficiles que l'individu n'en est pas responsable.

La gestion de la diversité par les entreprises contribue donc pleinement à la paix sociale.

D'autre part, la négociation et la signature d'accord sur la diversité et l'égalité de traitement contribue à renforcer les relations entre le chef d'entreprise, les salariés et les partenaires sociaux, fédère les énergies sur des sujets de société et contribue à diminuer la conflictualité au sein de l'entreprise.

II.2.4.8. Pénétrer des nouveaux marchés

Une diversité de consommateurs requiert une diversité de personnel, non seulement en termes d'âge, d'ethnicité et de compétence mais aussi pour refléter la motivation et les styles de vie

changeants du marché sous toutes ses formes. La recherche indique que de nombreuses PME sont contraintes du fait qu'elles se concentrent sur leur base commerciale actuelle. Ainsi, ces entreprises se limitent à un marché fixe et connu et ne profitent pas d'opportunités largement disponibles sur le marché. Ceci est la conséquence de routines commerciales profondément ancrées, d'un manque de diversité interne restreignant le développement de nouvelles idées. Il est important pour une entreprise de reconnaître la diversité en mesurant son marché potentiel (tranche d'âge, pratiques, orientation, origine...) pour rechercher et mieux appréhender les besoins des différents groupes au sein de marchés potentiels, demander l'opinion des clients/acheteurs sur le marché local et/ou ciblés, développer des produits/services plus adaptés à la cible visée et tirer avantage de la compétitivité, de la personnalité, de l'âge, et du style du personnel en contact direct avec la clientèle.

Un accès plus important à de nouveaux marchés donne lieu à des opportunités de développement et de diversification.

Exemple : accréditation d'une entreprise pour coopérer avec des groupes spécifiques dans le cadre de la mise en place du langage virtuel ou braille...

Pour participer aux appels d'offres des marchés publics, notamment, la diversité est un avantage concurrentiel, un réel atout. En effet, les collectivités ont un intérêt à voir se développer la possibilité d'emplois pour toutes les populations.

La diversité est aussi une nécessité socio-économique dans des secteurs concurrentiels. En effet, la prise en compte des facteurs culturels d'une cible ou d'un pays permet d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre, d'adapter sa politique commerciale.

La diversité permet de comprendre les clients et les consommateurs et de mieux s'adapter aux contextes locaux. La diversité offre un éclairage différent des préférences des consommateurs locaux. La diversité des équipes culturelles mixtes, comme les équipes Total en Angola, ne permet pas seulement de s'enrichir de la culture de l'autre mais permet également à l'entreprise de présenter un visage local. Elle permet une meilleure compréhension des clients. Il apparaît aussi essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que l'entreprise ait dans ses équipes des collaborateurs parlant la langue locale et imprégnés de la culture du pays. Elle permet à cette entreprise d'identifier les règles du jeu et de pénétrer durablement le marché visé. Une démarche volontariste de diversité et de mixité des équipes peut être un avantage concurrentiel. La démarche long-terme de l'entreprise et ses engagements envers la diversité crée un climat de confiance au sein du pays ciblé qui peut avoir des conséquences positives sur les relations futures entre l'entreprise et ses partenaires locaux.

II.2.4.9. Commerce éthique

L'entreprise a intérêt à être en adéquation avec les attentes des clients.

La demande du client est de plus en plus une demande sociale. Elle suppose la capacité pour le client de s'identifier aux valeurs et à l'image véhiculée par l'entreprise. Une logique de marque n'est pas une marque logique, n'est ce pas une marque qui se pense à l'image de la société ?

La consommation responsable est un nouveau marché.

Les enquêtes d'opinion montrent que les consommateurs attachent de plus en plus d'importance à la valeur éthique des produits qu'ils achètent ainsi qu'au développement durable dans lequel s'inscrit la production. Cette tendance devient un principe structurant de l'impulsion d'achat. Qui parlait de commerce équitable il y a 10 ans ?

Aujourd'hui toutes les grandes surfaces ont leur rayon. Les investisseurs institutionnels orientent leur politique vers des fonds de placements éthiques. Faire dans la diversité et afficher ses engagements n'est plus un risque économique mais bien au contraire une opportunité !

Conclusions

Il existe une corrélation entre la gestion de la diversité, la diversité interculturelle et la performance de l'entreprise, voire les principes fondamentaux des affaires. En effet, une entreprise se donne un avantage stratégique et concurrentiel si elle incorpore les principes de gestion de la diversité. Par conséquent, la diversité est rentable !

Dans une économie mondialisée, elle est manifestement un levier d'amélioration de la performance. Elle augmente même l'innovation et la créativité dans la production, le marketing et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Lorsqu'elle est bien intégrée dans une approche de gestion globale, la gestion de la diversité permet de manière plus spécifique :

- D'améliorer la prestation de services à la clientèle qui est d'ailleurs de plus en plus diversifiée ;
- De mettre au point de nouveaux produits et de trouver de nouveaux marchés ;
- D'augmenter la productivité ;
- D'apporter des pistes de solutions nouvelles par la mixité des équipes ;
- D'accroître les collaborations et les partenariats par une approche gagnant-gagnant ;
- De gérer le changement avec plus d'efficacité ;

Extrait du Guide pratique de la gestion de la diversité, Bibliothèque Nationale du Québec, septembre 2005 (http://www.emploi.quebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf).

II.2.5. L'enjeu RH

II.2.5.1. La diversité est source de richesse

« La diversité est une source de richesse. Elargir le profil de nos collaborateurs est une source de dynamisme et d'efficacité interne. C'est aussi important que nos clients sont divers et attendent des entreprises qu'elles soient le reflet de la société. C'est un enjeu pour l'unité de notre pays. Offrir des chances égales à tous ceux qui vivent en France fait partie du pacte social ». Serge Weinberg, Président du Directoire du Groupe PPR.

« Comment l'entreprise peut-elle être le reflet de la société ? En suède, 35% des plus de 70 ans ont un travail. La meilleure garantie pour la diversité, c'est de se connaître. On peut passer d'une diversité/utilité à une diversité/richeesse ». Nicolas Jacquet, Préfet, DG de la CCI Paris. (Extrait du Livre Blanc édité par le Syntec, décembre 2006).

« La diversité est une richesse » extrait des valeurs de Danone (www.danone.fr).

La diversité et le pluralisme sont et doivent être considérés comme des chances pour l'entreprise. Le nombre d'immigrés (résidents permanents nés hors de France) est de près de 5 millions, dont 39% sont originaires d'Afrique (principalement du Maghreb à 79%) et 13% d'Asie. A ce chiffre, il faut ajouter des jeunes dits « issus de l'immigration », non décelables dans les

statistiques nationales mais estimés par les démographes (dont Michèle Tribalat¹⁵) à 2 à 3 millions.

4.5 millions de personnes habitent en Zone Urbaine Sensible (ZUS) ; parmi elles, 31.5% ont moins de 20 ans.

19% d la population des ZUS est immigrée (83% hors UE). A ce chiffre, il faut ajouter les enfants nés français issus de l'immigration.

(Extrait du rapport de Claude Bébéar « Des entreprises aux couleurs de la France » La Documentation Française - Novembre 2004).

« L'entreprise a un rôle éminent à jouer. C'est son intérêt car intégrer des cultures, intégrer des expériences, des vécus qui sont multiples, c'est refléter à l'intérieur de l'entreprise, ce qui se passe autour d'elle et ce qui peut être l'évolution de ses propres clients. Traduire la diversité en interne, c'est traduire ce qui se passe à l'extérieur, notamment chez nos propres clients » Pierre Simon, Président de la CCI de Paris – Livre Blanc du Syntec Conseil en Recrutement " De la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité au sein de l'entreprise » – décembre 2006.

II.2.5.2. Optimiser la gestion des Ressources Humaines

Le cas commercial en faveur de la diversité, publié par l'office des publications officielles des commissions européennes de 2005, révèle que les avantages les plus importants des politiques de diversité se situent au niveau d'une amélioration du recrutement, du maintien de l'emploi du personnel à partir d'une réserve plus large de travailleurs de haute qualité et la réduction des coûts d'exploitation pour un taux plus faible de rotation du personnel.

Les avantages commerciaux que les entreprises obtiennent ou espèrent obtenir d'une politique de diversité consiste à permettre la résolution des pénuries de main d'œuvre.

II.2.5.2.1. Anticiper les difficultés de recrutement

D'une manière globale, tous les pays européens connaissent aujourd'hui des bouleversements majeurs dans la constitution de leur population et vont devoir faire face à la pénurie de main d'œuvre face aux départs à la retraite de la génération du baby boom.

Ces bouleversements se retrouvent dans la nature de la main d'œuvre, de la clientèle et des fournisseurs. Ainsi, par exemple :

- De plus en plus de femmes entrent sur le marché du travail et dirigent des entreprises,
- L'immigration a peu à peu rendu les populations européennes multiethniques et multiculturelles,
- Les handicapés, les homosexuels représentent des groupes notables au sein de la population active,
- L'âge moyen de la main d'œuvre s'accroît. La population active vieillit progressivement.

La seule classe d'âge qui va augmenter en Europe d'ici les 20 prochaines années est celle des plus de 50 ans. A l'inverse, la population active et, précisément, la tranche des 30-49 ans va diminuer (Cf. Pyramide des âges entre 1999 et en 2050 – source Equal, CJD, IMS. La diversité en entreprise : ce qu'il faut savoir !).

¹⁵ Michèle Tribalat est entrée à l'INED, Institut national d'études démographiques, en 1976, après des études en démographie avec pour tâche de travailler sur les questions de l'immigration jugées délaissées par le conseil scientifique. Elle travaille sur les aspects démographiques. Ce qu'elle fait en s'intéressant à l'apport démographique de l'immigration étrangère en France et à l'intégration/assimilation des immigrés et de leurs enfants.

Une enquête de la commission européenne de novembre 2005 sur les coûts et avantages de la diversité révèle que les entreprises adoptent des politiques de diversité parce qu'elles observent des changements démographiques (faible taux de natalité, vieillissement de la population et réduction de la main d'œuvre) qui les obligeront dans les prochaines années, à envisager un réservoir de talents beaucoup plus diversifié afin de répondre à leurs besoins en matière de recrutement y compris par un approvisionnement transfrontalier. Un changement démographique agit d'ores et déjà comme catalyseur pour l'élaboration des stratégies de diversité liées à l'âge dans certaines entreprises.

Cathy Kopp, DG DRH du Groupe Accor, lors d'une conférence à l'Université Dauphine sur la non discrimination et la gestion de la diversité a indiqué que le groupe a sensibilisé les managers à la gestion des âges dans le cadre d'une formation mettant en évidence les bénéfices de l'apprentissage réciproque (www.accor.fr).

Danfoss a obtenu le prix annuel de la diversité pour son programme de diversité fondé sur l'âge en 2005 (www.danfoss.com).

L'Europe assiste donc au vieillissement général de sa population.

A titre particulier, la France va devoir faire face à des départs en retraite massifs ; des départs qu'il est nécessaire de compenser par des recrutements.

L'un des enjeux de la diversité en entreprise est donc de devancer les besoins de compétences, de se préparer à faire face au grand choc démographique des prochaines années. Selon l'étude d'Alliance, « Prenons goût à la diversité », dans les pays de l'OCDE, la proportion de jeunes sur le marché du travail est en recul. Parallèlement, le taux de demandeurs d'emploi femmes ou issus de minorités visibles est en augmentation. L'une des solutions pour faire face à ces changements démographiques passe donc par une plus grande prise en compte de la diversité (<http://www.alliances-asso.org/pdf/BrochureDiversiteGlobale.pdf>).

II.2.5.2.2. Attirer et garder les nouveaux talents

La structure de la population active est en mutation : départs à la retraite de la génération baby boom, renouvellement des compétences non assuré, population active en baisse depuis 2006... Face à cette pénurie, certains secteurs s'organisent ou réorganisent leur politique de recrutement : viviers de recrutements diversifiés, politique de formation, d'apprentissage, de développement des carrières et des potentiels...

Dans des secteurs concurrentiels et en tension au niveau de l'attractivité des talents, les DRH ouvrent plus largement les recrutements en « bousculant les stéréotypes ». Les populations exposées aux discriminations (femmes, handicapés, jeunes issus de l'immigration...) ont bénéficié de la progression générale des niveaux de qualification et constituent une ressource compétente et qualifiée.

Selon les chiffres du Haut Conseil à l'Intégration, parmi les diplômés d'une maîtrise ou d'un 3^e cycle universitaire, 7.2% des étrangers originaires de l'Union Européenne sont touchés par le chômage, contre 18.2% pour les étrangers non communautaires.

Le taux de jeunes diplômés issus de l'immigration en situation de chômage est de 11% soit le double du taux enregistré pour les jeunes nés de parents français, à diplôme égal (6%). Les minorités visibles sont des populations qui peuvent constituer un vivier de main d'œuvre important pour les entreprises mais aussi contribuer au maintien de l'équilibre social (retraite, climat social, anticrise des banlieues...).

La diversité dans l'entreprise, Equal - CJD - IMS (2006) www.imsentreprendre.fr

Axa a un engagement fort au niveau de la diversité à travers l'engagement de Claude Bébéar (cf. charte de la diversité). Axa a mis en place le Cv anonyme pour lutter contre la discrimination à l'embauche, et ainsi donner confiance aux candidats dans l'égalité de traitement des candidatures reçues. Il y avait un message fort envers les populations susceptibles de se sentir discriminées pour les sensibiliser et les motiver à présenter leur candidature à AXA. Le Cv anonyme est présenté comme un moyen efficace d'améliorer l'égalité de traitement des candidats au moment du recrutement. Axa, notamment, affirme avoir reçu des candidats dont elle n'aurait peut être pas retenu le Cv lors d'une sélection classique ou ces candidats, parce que le processus a été rendu anonyme, ont postulé... Ils se disaient pour certains, avant le cv anonyme : « pas la peine de postuler, je ne serai pas reçu ! » Interview d'Anne Fourneaux, Direction du Développement Durable & Diversité. www.axa.fr.

La diversité au sein du groupe Volvo fait partie des sept premières priorités stratégiques du groupe notamment en matière d'attractivité. « Volvo mène ses activités au niveau mondial et sa capacité à attirer un groupe diversifié de travailleurs est d'une importance cruciale pour sa compétitivité dans tous les pays et envers tous les clients » Leif Johanson, PDG de Volvo Group www.volvo.com.

TNT Autriche - entreprise qui opère dans le monde entier, en matière de service de courrier et de livraison express - a vu son ratio de personnel passer de 25% en 2000 à moins de 7.5% en 2004 et l'absentéisme passer de 8 jours par travailleurs en 2000 à 5 en 2004 www.tnt.com

Dans le département 93, on observe un paradoxe : des difficultés de recrutement récurrentes dans certains secteurs d'activité et un nombre très important de demandeurs d'emploi : demandeurs de très faible niveau de qualification ou sans qualification. Ce paradoxe a conduit les collectivités locales, les intermédiaires de l'emploi privé et public à mettre en place des moyens financiers et humains pour réduire l'écart entre l'offre et la demande.

Exemple : Védiorbis/conseil général du 93 – formation en adéquation avec les postes à pourvoir ; SFR : développement de l'apprentissage ; Bnp/associations de jeunes : accompagnement & tutorat.

« La BNP est aujourd'hui le 1^{er} employeur privé du 93 » – Anne d'Ambrières, Responsable de la Diversité BNP PARIBAS (interview juillet 2007).

Stop aux Stéréotypes !

« Diversité : s'adresser au plus grand nombre » - Article du 20/03/2006 de Terna Hajji.

La télévision : technique de manipulations de la conscience...Un individu passe en moyenne 3h30 par jour devant la télévision et reçoit une cinquantaine de messages publicitaires brefs incitant à la consommation : shampoings, automobiles, services bancaires et d'assurances, opérateurs téléphoniques, internet, loisirs...

- Pas d'origine nord africaine pour faire la promotion d'un produit d'assurance bidule...
Point d'origine nord africaine pour présenter la cuisine équipée truc-machin...

Exemples :

- Publicité Tv Axa, semaine du 15/09/2007
- Publicité Tv Cuisine Schmidt, semaine du 15/09/2007

En revanche, on a des Nord Africains déguisés en cannibales dans la publicité télévisée pour Apéricubes. Cf. publicité TV pour Apéricubes - août 2007.

- La Banque : un métier administratif, d'argent où il faut être très diplômé !

Cf. « Les banques françaises misent sur la diversité pour leur recrutement de masse » titre le journal les Echos, juillet 2006. Les banques, qui comptent parmi les plus gros recruteurs de France, ne cessent d'innover pour attirer des candidats (La Société Générale a recruté 10 000 personnes dans le monde dont 4500 en France ; la BNP a recruté entre 7 à 8 000 personnes dont 4 000 personnes en France pour 2005 et en CDI).

Le cap est mis désormais sur la diversité des expériences, des formations et des origines. BNPPARIBAS planche sur le CV anonyme et la Société Générale a noué un partenariat avec l'ANPE pour recruter des Bac+3 issus des quartiers déshérités.

Fin 2006, les banques ont recruté 20% de plus qu'en 2005 et en CDI.

Cf. « Recrutements en masse dans les banques françaises. A eux seuls, la Société Générale, UFF, HSBC, le Crédit Agricole et les Banques Populaires recrutent 22 000 personnes ». Extrait du Supplément Emplois du Figaro Emplois, lundi 8 octobre 2007.

- Le bâtiment : un métier d'hommes !

Adia a réalisé une campagne de féminisation pour les métiers du bâtiment et les métiers industriels. S'agissant de la féminisation des métiers, l'entreprise de travail temporaire a réalisé un partenariat et a travaillé sur des outils de formation adaptés, entretien avec Olivier Canonne, Chargé de la diversité, Adia, juin 2007 www.adia.fr.

Pour conclure, les entreprises ayant une politique d'ouverture en matière de diversité ont un capital sympathie positif perçu par la population. L'oréal et la BNP arrivent en tête du classement des entreprises françaises recevant le plus de CV de jeunes diplômés. La BNP a reçu 130 000 Cv en 2005 (source Les Echos, mai 2006).

II.2.5.2.3. Réussir ses implantations locales

Lorsqu'une entreprise décide de s'implanter localement ou sur un territoire autre que son marché local, il est impératif pour elle de développer des relations constructives avec les partenaires locaux dans l'objectif de développer l'emploi local.

Au niveau international, Total favorise l'emploi des nationaux dans les filiales, notamment dans les pays de l'OCDE (Angola, par exemple).

Au niveau national, Casino mène une politique de la ville visant à assurer la cohésion sociale et l'équilibre dans ses zones d'implantations sensibles.

RATP, SNCF recrutent dans les quartiers sensibles les personnels de leurs gares pour gérer la relation avec la clientèle.

Ikea a recruté localement par la méthode des habiletés pour l'ouverture de son magasin de Franconville en partenariat avec l'ANPE www.ikea.fr

Airproducts (www.airproducts.com) a réalisé un programme de sensibilisation à la diversité « Mettre en valeur la diversité » au niveau de groupe. Des efforts spécifiques ont été déployés en vue de recruter et d'accueillir des travailleurs musulmans dans le dépôt de Maurepas. Cette initiative a amélioré le positionnement de l'entreprise dans la communauté locale.

II.2.5.2.4. Privilégier la compétence

Se priver de viviers de recrutement diversifiés revient pour les entreprises à se passer de talents et des compétences dont disposent ses populations mais aussi de leur volonté de réussir, de leur dynamisme commercial, de la diversité de leurs savoirs, de leur background interculturel pour aborder les nouveaux marchés.

www.imsentreprendre.fr – Document non discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France.

Pour implanter le magasin de Franconville, Ikea, a eu recours au recrutement par méthode des habiletés développée par l'ANPE. L'ouverture d'un magasin est en soi une problématique parce qu'il s'agit d'un recrutement de masse. L'un des objectifs de ce dispositif est d'identifier les compétences du candidat sans s'arrêter aux expériences passées et ainsi trouver des bons candidats pour la vente par exemple... Ne pas passer à côté d'un bon candidat. Cette méthode de recrutement est objective et rationnelle et adaptée à un volume de recrutements très important.

Dans le cadre de l'ouverture d'un hypermarché dans l'agglomération de Roubaix, Casino a réalisé au niveau du recrutement une opération exemplaire en termes de lutte contre l'exclusion et la discrimination. L'action a eu lieu courant 2001 et ciblait en priorité les publics éloignés de l'emploi : jeunes issus des quartiers (70% d'origine maghrébine) et jeunes en difficulté d'insertion, allocataires du RMI, chômeurs de longue durée... Casino a eu recours à la méthode des habiletés (mise en situation) qui s'attache aux aptitudes présentées par les candidats plus qu'aux qualifications. L'opération a été un succès. Elle a été développée en collaboration avec le Ministère de la ville, les collectivités locales et les acteurs locaux de l'insertion (PLIE de Roubaix).

Yazid Sabeg, PDG de la SSII CSC Communication et Systèmes et l'un des inspirateurs de la charte de la diversité, affirme « il y a moins de discrimination à l'embauche dans l'informatique que dans d'autres secteurs ». La discrimination à l'embauche y existe mais ce secteur demeure plus ouvert que les autres. Les critères d'expertises techniques sont prioritaires pour le recrutement.

Au cœur de la nouvelle Gestion des Ressources Humaines, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est un enjeu fort pour les entreprises car gérer les compétences suppose de faire des compétences le critère incontournable de la gestion des ressources humaines. La GPEC prend en compte uniquement le critère de compétence et évince donc des process RH la prise en compte de critères subjectifs ou personnels, propices aux discriminations. D'autre part, la GPEC impacte l'ensemble des processus RH de l'entreprise : du recrutement, à l'évaluation, à la promotion et ce jusqu'au départ du salarié de l'entreprise. (cf. document Adecco/Alliance – stop à la discrimination).

L'entrée en vigueur de la Loi Borloo (01/01/2006) et Le contexte économique, démographique et sociale soutiennent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Philippe Delaroche, l'Express n°706 – mars 2006.

Si elle respecte une démarche pragmatique, outillée et partagée, la GPEC devient le vecteur principal de l'optimisation des RH. (...) C'est à mesurer l'écart entre les compétences existantes et les compétences cibles que doit travailler à long terme la GPEC, afin d'engager des plans de progrès en ressources humaines (mobilité, reconversion, formation...) par Yves Duplaix, Associé Unilog Management, chargé des activités de stratégie RH l'Express n°706 – mars 2006. La GPEC est donc aussi une occasion pour l'entreprise de mettre à plat ses process RH et de travailler sur l'égalité de traitement et la diversité des canaux de recrutement.

L'approche de la diversité peut parfois être la recherche de la diversité par rapport à des compétences pré supposées liées à l'origine.

Exemple : Il est marocain, il sait faire le couscous ! Il est grand et noir ; il pourrait être videur ou faire la sécurité dans un hyper en banlieue !

La véritable diversité consiste à s'abstraire de l'origine supposée pour l'attribution du poste de travail : principes fondamentaux de la GPEC. Il ne s'agit pas d'utiliser des compétences supposées sur la base d'une origine ou d'une culture.

S'appuyer sur l'origine ethnique en en faisant un argument de respect des normes de diversité alors qu'il s'agit d'un argument commercial est dangereux parce que la compétence ne se résume pas à des critères innés, indépendants de la volonté des individus.

Exemple : Un grand noir pour la sécurité des magasins Cf. Visite à la FNAC des Ternes, Paris, le 13/09/2007.

II.2.5.2.5. Développer la fierté d'appartenance et entretenir la motivation

« La structure de la population change. Demain, l'entreprise doit accueillir des personnes issues de l'immigration. Au moment où les jeunes issus de l'immigration ont les mêmes diplômes, on trouve chez eux certainement plus d'ambition, de punch, peut-être même plus d'intelligence, car ils ne sont pas habitués ». Gilles Vermot - Desroches, Directeur Développement Durable, Schneider Electric.

« S'identifier à son entreprise, porter ses valeurs (diversité) est un facteur de fierté et d'identification forts pour les salariés » Laurence Méhaignerie, journaliste, coordinatrice du lancement de la Charte de la Diversité par 40 entreprises du CAC 40, membre actif de l'association et de son club Entreprises (www.dynamique-diversite.fr).

Christophe Kipriotis, collaborateur de coco-mat interviewé en 2005 : « Lorsque j'ai travaillé pour la première fois pour Coco-mat, ils m'ont aidé à devenir ce que je suis. Maintenant, je suis heureux et j'apprécie de vivre dans le monde de Coco-Mat.

Depuis sa création en 1989, l'entreprise est engagée en matière d'égalité des chances. Les résultats sont positifs : le taux de rotation du personnel est faible parce que les personnes sont fières de leur entreprise et l'absentéisme est pratiquement inexistant parce que les personnes aiment leur travail et sont traitées équitablement (www.coco-mat.com).

Depuis 2000, Ford a mis sur pied une équipe de promotion de la diversité. « Nous voulons être la maque de choix. Cela signifie que nous devons comprendre les besoins de toutes les communautés dans lesquelles nous opérons. Nous sommes fermement engagés à assurer une main d'œuvre diversifiée qui reflète les communautés et renforce nos activités commerciales » commente Lewis Booth, PDG de Ford Europe (www.ford.com).

Le point marquant de la politique de diversité est l'augmentation de la sensibilisation et de l'engagement du personnel vis-à-vis des objectifs de diversité de l'entreprise (cf. document de la commission européenne, page 41, ISBN 2-79-00240-6).

Grupo Vips, entreprise spécialisée dans la restauration et de vente au détail, s'est engagée dans une politique de diversité pour répondre à des plans de croissance ambitieux avec la nécessité de recruter beaucoup en peu de temps : l'un des objectifs stratégiques consistant à développer le nombre d'établissements en 2007.

L'entreprise s'est offert la possibilité d'une réserve plus large de talents en signant des accords avec des départements d'emploi d'autres pays que celui d'origine (Espagne). Le résultat de cette première approche en matière de diversité est une entreprise multiculturelle où la loyauté et la motivation du personnel sont en forte croissance.

Le ratio de rotation du personnel est de 1.4% par mois parmi les nouvelles recrues étrangères pour 3.3% pour l'entreprise dans son ensemble ; la moyenne du secteur dans la restauration rapide est d'environ 12% (www.grupovips.com).

Randstad, un des plus grands employeurs de Belgique, spécialisé dans l'offre de services de placement a relevé des avantages liées à la promotion de la diversité : pourcentage élevé de satisfaction des travailleurs (98%) et un nombre élevé de travailleurs engagés à titre temporaire recommanderaient Randstad (97%). L'avantage de ce niveau de satisfaction en termes de concurrence apparaît clairement dans la croissance continue de la part de marché de l'entreprise au cours de ces dernières années (cf. performance économique & avantage concurrentiel, www.randstad.be).

La directrice pour la diversité Léonie Morris de Tesco affirme que la diversité permet de développer la motivation et la loyauté des salariés : « La compréhension de la diversité consiste à traiter les gens avec respect. Agissez comme il convient et vous serez récompensés par une augmentation de la loyauté et de la satisfaction des membres du personnel et des clients » (www.tesco.com).

La reconnaissance de la diversité des idées, des connaissances et des différences perceptives au sein de l'entreprise incite à une implication et à un engagement plus important.

II.2.5.2.6. Mieux s'adapter aux changements

La diversité est un levier puissant de changement.

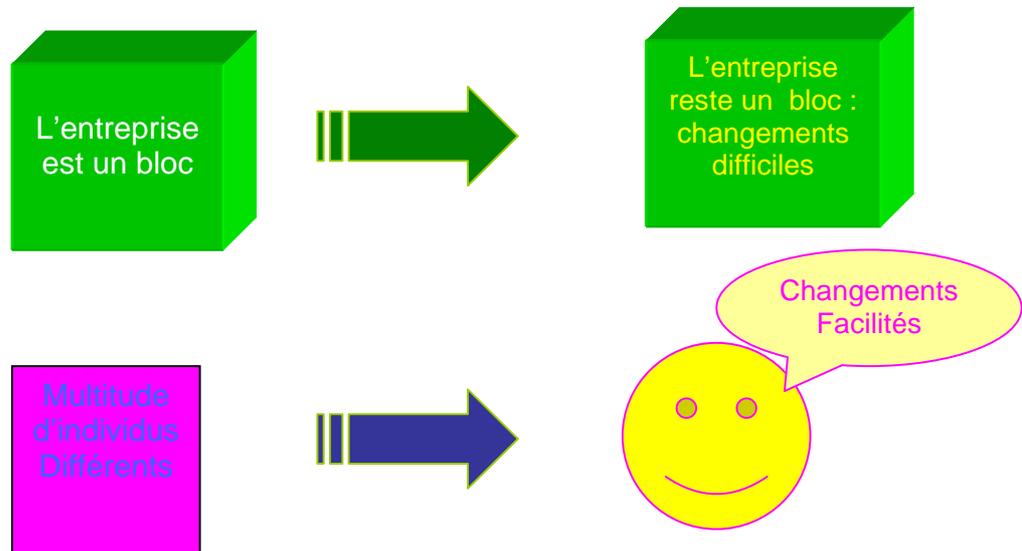
Les entreprises qui ont mis en place une politique de diversité témoignent souvent d'une capacité accrue en interne à intégrer le changement dans l'organisation de manière générale. A tel point que certaines entreprises ont associé la fonction de la gestion de la diversité avec la fonction conduite du changement.

« Les entreprises multiculturelles s'ouvrent plus facilement à l'international et s'opposent à toute monoculture ou mono pensée. C'est la raison pour laquelle, Compass Group, 6e employeur mondial avec 420 000 collaborateurs, cultive la diversité et en fait une des 5 valeurs de l'entreprise : « Tous différents, tous uniques », Jean-Pierre Goy, Responsable Recrutement et Communication interne – Compass Group France (<http://www.compass-group-france-rh.com>).

Considérons que l'entreprise représente un bloc. Pour changer, c'est le bloc qu'il faut bouger, casser ; les résistances pèsent lourd.

Si l'entreprise est faite de diversité (c'est-à-dire d'une multitude d'individus différents qui travaillent ensemble) ; pour changer, ce sont des particules en mouvement qu'il faudra bouger... Ce sera plus facile et moins contraignant... La diversité ne rompt pas l'unité. Il s'agit d'une image parlante représentative de la diversité (Cf. Schéma de la diversité en entreprise).

Schéma de la diversité en entreprise



II.2.5.3. Rappel des bénéfices de la diversité culturelle

<i>Domaines concernés</i>	<i>Bénéfices attendus</i>
Marketing & Commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux
Gestion des Ressources Humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents
Gestion & Organisation	Capacité à réduire les coûts d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement
Prise de décision	Capacité accrue de résoudre des problèmes

	complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes
Analyse & Réflexions	Capacité à minimiser les risques de conformité et d'insertion, grâce à la confrontation de points de vue au sein des équipes

Source: adaptation de T.H. Coox & S. Blake (1991), managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of management Executive, Vol.3 n°5, p 45-56.
Extrait de Management Interculturel, O. Meier, Dunod 2006.

II.2.5.4. Rappel des atouts de la diversité pour l'entreprise

Non discrimination et gestion de la diversité en entreprise, décembre 2004.
www.imsentreprendre.com

Favoriser la Diversité : Quel intérêt pour l'entreprise ?



II.3. Les difficultés de mise en œuvre

II.3.1. Obstacles internes

II.3.1.1. Les résistances culturelles

L'obstacle majeur aux démarches engagées en faveur de la diversité est d'ordre culturel. Bien souvent un jeu de dupes se met en place, où chacun se renvoie la balle.

Les résistances et préjugés opèrent à différents niveaux :

L'organisation est parfois figée dans une culture imperméable à la diversité, ceci peut s'expliquer par différents facteurs :

Le manque d'informations des entreprises sur la gestion de la diversité et les avantages qui s'y rattachent. La perception par les entreprises qu'une politique de promotion de la diversité n'est pas nécessaire pour répondre aux attentes des salariés, des clients ou du grand public, ce sujet

relevant, selon les dirigeants, avant tout de la sphère publique en tant que problématique de société.

Les entreprises rencontrent également de vraies difficultés pour modifier leur culture interne, ainsi de nombreux programmes conçus pour faire évoluer une culture d'entreprise se révèlent plus coûteux et plus longs à mettre en œuvre que prévu ou échouent complètement. Et pourtant, une politique viable de promotion de la diversité est le résultat d'un changement réussi de culture d'entreprise.

Le management, inquiet de l'hostilité supposée de ses équipes et manquant d'expertise ou d'expérience sur ce thème peut constituer un frein important.

Il en est de même pour les salariés qui eux aussi ont tendance à anticiper des réactions négatives de leurs clients et interlocuteurs.

II.3.1.2. Une Direction qui ne donne pas l'impulsion

Sans ce signal fort et hautement symbolique qu'est le soutien de la Direction Générale, une politique de diversité a peu de chances d'être relayée par le management et de se voir allouée les moyens nécessaires à son application. Sans une impulsion d'en haut, les résistances individuelles et culturelles sont difficiles à surmonter.

- Un contexte économique défavorable et les coûts liés à la mise en place d'une telle politique :
En temps de crise, la diversité passe difficilement pour un enjeu de premier ordre. Les démarches engagées par la DRH apparaissent alors comme « un luxe qu'on ne peut pas se payer ». D'autant plus qu'il s'avère difficile de quantifier et de mesurer les avantages d'une telle politique pour soutenir l'effort d'investissement.

On peut relever les coûts liés à l'observation des dispositions juridiques : concernant le système d'archivage des données, la formation du personnel et la diffusion des nouvelles politiques. Les coûts directs de la diversification : le personnel spécialisé, l'éducation et la formation, les moyens matériels, l'aménagement des conditions de travail, les avantages accordés au personnel, la communication, les politiques d'emploi et les processus de suivi et d'établissement de rapports. Et enfin, les coûts d'opportunités : les ressources affectées à la mise en œuvre d'une politique de diversité ne peuvent être allouées à d'autres activités productives : arbitrage de la direction sur des aspects de budget mais couvre également le temps consacré par l'encadrement.

- Une démarche jugée trop risquée :

Remettre en question l'organisation, adapter ses procédures, prendre position au plus haut niveau, gérer la diversité au quotidien est un lourd défi.

L'intégration de salariés femmes sur des sites dont la production est à feu continu peut s'avérer complexe. En effet, les équipes tournent et sont amenées à travailler jour et nuit. Dans la pratique certains employeurs ont de réelles difficultés à recruter des femmes avec enfants en bas âge et dont il faudra assurer la garde. La flexibilité demandée risque de devenir un vrai obstacle à l'embauche. Une solution semble être la réorganisation des processus de production, évidemment fort complexes à mettre en œuvre et relevant d'une décision de la Direction Générale.

Il en est de même pour l'embauche de salariés handicapés sur des sites Seveso, considérés à hauts risques et pour lesquels les règles de sécurité sont très fortes. Ceux-ci ne sont pas forcément adaptés aux personnes en chaises roulantes.

II.3.2. Obstacles externes à la mise en place du management de la diversité

Les partenaires externes de l'entreprise (clients, collectivités locales,...) peuvent faire preuve d'incompréhension à l'égard de la politique de l'entreprise. Le recours au dialogue et à la sensibilisation est alors le seul moyen de faire « évoluer les mentalités ».

Un second obstacle, d'ordre légal, semble impacter négativement la mise en œuvre d'une politique globale et volontariste de promotion de la diversité : les restrictions juridiques à la détention des « données sensibles » sur les salariés : La CNIL interdit la collecte des données sur l'origine ethnique, les croyances religieuses ou l'orientation sexuelle. Cela limite la capacité des entreprises à mesurer l'évolution du profil démographique de la main d'œuvre.

Ces restrictions peuvent fausser la nature des investissements consacrés par les entreprises, les décourager à s'impliquer totalement ou même leur permettre de se cacher derrière une supposée interdiction juridique pour ne pas agir.

C'est un sujet qui sera abordé plus en détail dans la troisième partie du présent mémoire.

Les pouvoirs publics et les investisseurs n'exercent pas de pression en ce sens.

II.3.3. Les difficultés du « tous différents »

Le thème de la diversité renvoie inévitablement à la question de la gestion des différences en entreprises. Les gommer au nom de l'idéal républicain ou de valeurs d'entreprises communes supérieures serait évidemment en contradiction avec l'esprit même d'une politique de promotion de diversité. Néanmoins la ligne de crête est étroite entre gommer des différences (la lutte contre les discriminations peut aller dans ce sens, avec par exemple le CV anonyme) et les reconnaître, entre l'affirmation des différences et le souci de ne pas les reconnaître.

Maurice Thévenet¹⁶ met en avant 4 difficultés majeures.

Tout d'abord, l'affirmation de la différence est un processus volontaire, il est très difficile de l'imposer ou de se la voir imposée. C'est une question de reconnaissance personnelle, faire reconnaître au monde extérieur, si je le désire, ma différence afin que celle-ci soit prise en compte.

De grandes difficultés sont rencontrées par les entreprises sur la question des personnes handicapées. C'est un problème pour les DRH de compter des handicapés dans leur effectif, en effet un certain nombre d'entre eux ne souhaitent pas apparaître étiquetés ainsi et être considérés seulement comme un moyen pour leur employeur de remplir les quotas.

La deuxième difficulté serait de donner trop d'importance à ces différences par rapport aux autres éléments de l'identité, en effet l'identité ne se réduit pas à ce qui nous différencie des autres. Et si tel était le cas, différencier viendrait à se définir par rapport à l'autre, à s'exprimer en opposition à l'autre et risquerait de dégénérer en conflit.

Pour illustration les conflits de générations où chacun se définit en opposition aux vieux ou aux jeunes, qui aboutit à un débat sans solution.

La troisième difficulté mise en avant par Maurice Thévenet concerne le souci de gommer toutes les différences ou de les occulter comme dans le cas du CV anonyme. Au final quand sera-t-il assez anonyme ? Quelles informations devront y figurer ? Le risque n'est-il pas de substituer à des CVs explicites des formules implicites encore plus dangereuses car elles requerront des codes que seuls les initiés connaîtront ? Le problème de l'anonymat est qu'il n'est jamais atteint et qu'il génère d'autres codes maîtrisés par les seuls initiés.

¹⁶ *Tous différents, gérer la différence en entreprise*, sous la direction de Jean-Marie Peretti, Eyrolles Editions d'organisation 2006

La dernière difficulté à tout voir par le biais des différences, c'est d'oublier que la relation est avant tout un échange. La question des différences n'est pas leur existence mais plutôt leur légitimité. Ainsi dans une entreprise familiale, de par la propriété du capital, il est évident que l'organisation ne fonctionne pas uniquement sur la logique de compétence mais aussi sur celle de l'équilibre des pouvoirs entre les membres de la famille pour assurer la stabilité et la légitimité des décisions prises.

III. La mesure du management de la diversité

III.1. Résultats et analyse de l'enquête terrain

III.1.1. Choix des entreprises

Le panel est constitué des premières entreprises à avoir signé la charte de la diversité en 2004. La raison en est simple : nous avons fait le pari que ces entreprises avaient, depuis cet engagement initial, accompli des actions qui méritaient de s'y attarder. De plus, la taille de la majorité de ces entreprises leur enjoint de reporter sur des éléments extra financiers notamment dans des volets non-discrimination et diversité.

III.1.2. Grille d'analyse

Elle a été établie sur la base de l'étude réalisée par Novethic en décembre 2005 « la diversité dans les entreprises du CAC40 », qui portait sur la présence d'informations relatives à la diversité et à la non-discrimination dans les rapports annuels de ces entreprises.

Sur le même principe, nous nous sommes appuyés sur des sources telles que le rapport annuel, le rapport de développement durable, les documents de référence et les entretiens que nous avons mené auprès des acteurs de la diversité dans les entreprises rencontrées.

La grille d'analyse comprend 28 indicateurs et les entreprises ont été évaluées suivant le pourcentage d'informations fournies sur ces indicateurs (100% = reporting exhaustif), puis classées en 5 typologies différentes. Si aucune entreprise n'est exhaustive, 4 entreprises « leaders » ont obtenu un taux de renseignement supérieur à 50%.

III.1.3. Restitution des résultats

	Taux	Entreprise
Approche globale de la diversité par l'entreprise : engagement, stratégie, structure		
Mention de cet enjeu dans le message du président	23%	Adia, RATP, Casino, Rhodia, Schneider Electric, Total, Carrefour, CS Communications et Systèmes, Dexia
Mention et détail de cet enjeu dans exposé de stratégie DD et/ou RH, notamment stratégie globale du recrutement	55%	Adia, Hsbc, Axa France, Sodexho, Casino, Rhodia, Schneider Electric, Société Générale, Védior, Total, Air Liquide, Carrefour, IBM, Deloitte, Lafarge, Dexia, France Télécom, Pernod Ricard, PPR, PSA, Ikea, RATP
Photos permettant d'évaluer la diversité de l'exécutif	13%	Accor, Schneider Electric, Rhodia, Deloitte, Pernod Ricard
Mention de code de conduite, charte ou engagement sur la diversité et la non discrimination	68%	Accor, Adecco, Adia, Axa France télévision, RATP Sodexho, Casino, SNCF, Rhodia, Schneider Electric, Sagep, Serda, Stream, Société Générale, Védior, Total, Carrefour, Deloitte, Caisse des Dépôts Club Méd, Lafarge, Dexia, France Télécom, Pernod Ricard, PPR, PSA
Mention de structure ad-hoc	38%	Adecco, Adia, Accor, BNP, Hsbc, Axa, France télévision, Casino, Sagep, Société Générale, Védior, Total, Carrefour, PPR, PSA
La diversité liée au sexe : la place des femmes		
Le taux de féminisation	50%	Accor, Adia, BNP, Hsbc, Axa, Airbus, RATP, Sodexho, SNCF, Schneider Electric, Société Générale, Total, Air Liquide Carrefour, Lafarge, Dexia, France Télécom, Pernod Ricard, PPR, PSA

Indicateurs sur le recrutement des femmes	18%	Accor, BNP, Airbus, SNCF, Total, Air Liquide, Carrefour
Egalité des rémunérations	15%	Accor, BNP, Hsbc, Axa, Carrefour, Deloitte
Mention distincte du salaire des femmes	15%	Bnp, Société générale, Club Med, Lafarge, Pernod Ricard, PSA
Mention de l'écart entre les rémunérations hommes / femmes	10%	Bnp, Société générale, Club Méd, PSA
Egalité dans l'encadrement		
Taux des femmes dans l'encadrement	45%	Adia, BNP, Hsbc, Airbus, RATP, Sodexho, SNCF, Schneider Electric, Société Générale, Total, Air Liquide Carrefour, Club Med, Lafarge, Dexia, France Télécom, Pernod Ricard, PSA
Mention de dispositifs pour l'égalité hommes femmes		
Mention d'un accord d'entreprise, accord cadre	25%	Accor, Adia, BNP, Hsbc, Axa, Airbus, Société Générale, Total, Carrefour, Caisse des Dépôts
Mentions sur déclinaisons d'accords, actions concrètes, outils opérationnels et moyen/budgets	25%	Accor, Adia, Bnp, Hsbc, Axa, Airbus, Sncf, Total, Air Liquide Carrefour
Mention d'un prix, d'un label obtenu dont label égalité	18%	Axa, Société Générale, Deloitte, Lafarge, Dexia, France Télécom, PSA
La diversité liée à l'âge : la place des séniors		
Informations sur l'âge des salariés	18%	Bnp, Axa, Schneider Electric, Société Générale, Dexia, France Télécom, PPR
Mention de la répartition des effectifs par âges	15%	Bnp, Schneider Electric, Société Générale, Dexia, Pernod Ricard, PSA
Mention de l'âge moyen des salariés	13%	Bnp, Société Générale, France Télécom, Pernod Ricard, PPR,
Mention de l'ancienneté moyenne des salariés	10%	Bnp, Schneider Electric, Société Générale, Pernod Ricard

Mention de dispositifs en faveur des seniors		
Mention d'un accord d'entreprise, accord cadre, charte	5%	Accor, Airbus
Mention d'outils et d'actions pour recrutement, maintien, adaptation des postes, formations...	15%	Accor Adia, Dexia, PSA, Airbus, France Télévisions
Informations sur l'emploi des personnes handicapées		
Présence de PH dans l'effectif (nombre, taux)	23%	Adia, BNP, RATP, Sodexho, Société Générale, Carrefour, Pernod Ricard, PPR, PSA
Indicateurs sur le recrutement des PH (nombre d'embauches dans l'année...)	13%	Adia, Sodexho, SNCF, France Télécom, PPR
Mention de dispositifs en faveur des PH		
Mention d'un accord d'entreprise ou accord cadre	25%	Accor, Adia, Hsbc, France télévisions, Casino, Total, Caisse des Dépôts, France Télécom, PPR, PSA
Mention de déclinaison d'accords, budgets alloués, outils opérationnels	33%	Accor, Adecco Adia, Axa, Sodexho, Vedior, Total, Carrefour Club Méd, Lafarge, Dexia, France Télécom, PSA
La diversité liée à l'origine : la place des minorités visibles	8%	Accor, Adia, Adecco
Informations sur la nationalité des salariés	15%	BNP, Airbus, Sodexho, Club Med, Dexia, PSA
Mentions sur la nationalité : salariés français ou étrangers (sites France de l'entreprise)	10%	Axa, Société Générale, Total, Club Med
Mentions sur la nationalité : salariés locaux ou expatriés (sites hors France)	8%	Club Med, Pernod Ricard, PPR
Indicateurs sur le recrutement en fonction de la nationalité	10%	Axa, SNCF, Total, PSA
Mention de dispositifs en faveur des minorités visibles		
Mention de plaintes au niveau Groupe pour cause de discrimination	3%	Axa, Adecco

Mention de programme/outils spécifiques pour le recrutement	43%	Accor, Adecco, Adia, BNP, Hsbc, Axa, Ikea, RATP, Sodexho, Casino, SNCF, Schneider Electric, Société Générale, Total, Lafarge, PPR, PSA
Mention de programmes/outils spécifiques promotion/formation/communication en interne	40%	Accor, Adecco, Adia, Bnp, Hsbc, Axa, France Télévision, RATP, Casino, SNCF, Sodexho, Schneider Electric, Total, Lafarge, PPR, PSA

Nota : aucune information trouvée sur Canal+ / AT Kearney / Servia Informatique / NEF

Selon leur taux de renseignement des indicateurs ci-dessus, les entreprises ont été classifiées en 5 typologies différentes :

Les exhaustifs

Aucune entreprise n'a un taux d'information supérieur à 80%. Il est toutefois difficile à atteindre du fait de l'ampleur du sujet. Les entreprises privilégient et approfondissent en général un ou deux thèmes (lancement d'une stratégie transversale : sexe, seniors, handicap et minorités visibles).

Les leaders

4 entreprises sont leaders dans le reporting de la diversité. Elles sont proactives dans ce domaine malgré les contraintes juridiques. Le pilier senior reste cependant à la traîne et plombe leurs résultats.

Les sobres

Presque un quart des entreprises de notre panel se trouve dans la catégorie modeste, ce qui illustre la faible prise de conscience de la plupart des entreprises sur les questions de diversité et de non discrimination. Certaines commencent timidement à communiquer sur ces enjeux, d'autres fournissent seulement un reporting social avec des indicateurs quantitatifs largement tirés du bilan social.

Les incomplets

Pour 21 entreprises, il manque un grand nombre d'informations sur la diversité, soit 52,5 % du panel.

Les indifférents

6 entreprises ont un reporting nettement insuffisant en matière de diversité, soit 15 % du panel. Même les données les plus faciles à produire (taux de féminisation, répartition des effectifs par âge) ne sont pas traduites dans les rapports.

Niveau de reporting	Nombre d'entreprises	Entreprises
Exhaustifs	0	
leaders	4	BNP, Société Générale, PSA, Adia
Sobres	9	Accor, Axa, Carrefour, Dexia, France Télécom, Schneider Electric, PPR, Pernod, Total
Incomplets	21	AirBus, Caisse des Dépôts, CS Communication et

		Systèmes, Adecco, HSBC, Air Liquide, Club Méditerranée, Deloitte, Casino, SNCF, Sodexho, SAGEP, RATP, Serda, Rhodia, Vedior, Stream, France Télévision, IBM, Ikea, Lafarge
Indifférents	6	NEF, Noos, Arcelor, AT Kearney, Canal Plus, Servia

III.1.3.1. Enseignements généraux de l'étude

Les informations les plus nombreuses décrivent l'approche globale de l'entreprise en matière de diversité.

- 68% des entreprises mentionnent la participation à des engagements d'entreprise : code de conduite, signature Charte de la Diversité... ce qui dénote la nouveauté de ce thème dans la démarche de reporting RSE : mentions dans le message du président, dans la stratégie, existence de chartes ou de structures dédiées...
Les simples intentions dominant ici, sans parfois être étayées par des données précises par thème (sexe, âge, handicap, origine).

La place des femmes paraît assez bien prise en compte.

- 50% des entreprises mettent en avant le taux de féminisation de leur effectif avec des contrastes : volonté de traiter le sujet pour certaines entreprises, mise à disposition du bilan social pour d'autres... Dans le second cas, l'information n'est pas retraitée ; les données obligatoires fournies par le BS sont ventilées par sexe (rémunérations, formations, encadrement...).

Vient ensuite le thème du handicap :

- 33% des entreprises disent avoir des programmes spécifiques soutenus par un dispositif législatif fort en France (mention de taux de travailleurs handicapés, existence d'accords d'entreprise, dispositifs, outils spécifiques).

La question des seniors est beaucoup moins abordée. Elle est même quasi inexistante pour certaines d'entre elles et les données sont surtout statistiques. Si des indicateurs d'état (pyramides des âges, âge moyen...) existent : ils sont, là aussi, souvent issus du bilan social ; la mention des dispositifs opérationnels ou d'initiatives spécifiques à la question de l'âge (15%).

L'information sur l'origine des salariés et les minorités visibles est très faible (15%). Certes la Loi française empêche de recenser les salariés sur la base de leur origine ethnique. Toutefois, ce que permet la Loi (nationalité du salarié et de ses parents) n'est pas pour autant mis à profit par la grande majorité des entreprises, en dehors de quelques unes (Total, Accor, PPR...).

Les bonnes pratiques de ces dernières démontrent qu'avant de se heurter à l'obstacle législatif, beaucoup peut être fait pour véritablement réfléchir à la composition des effectifs et aux discriminations liées.

III.1.3.2. Quels indicateurs «diversité » dans les rapports ?

Place de la diversité en générale

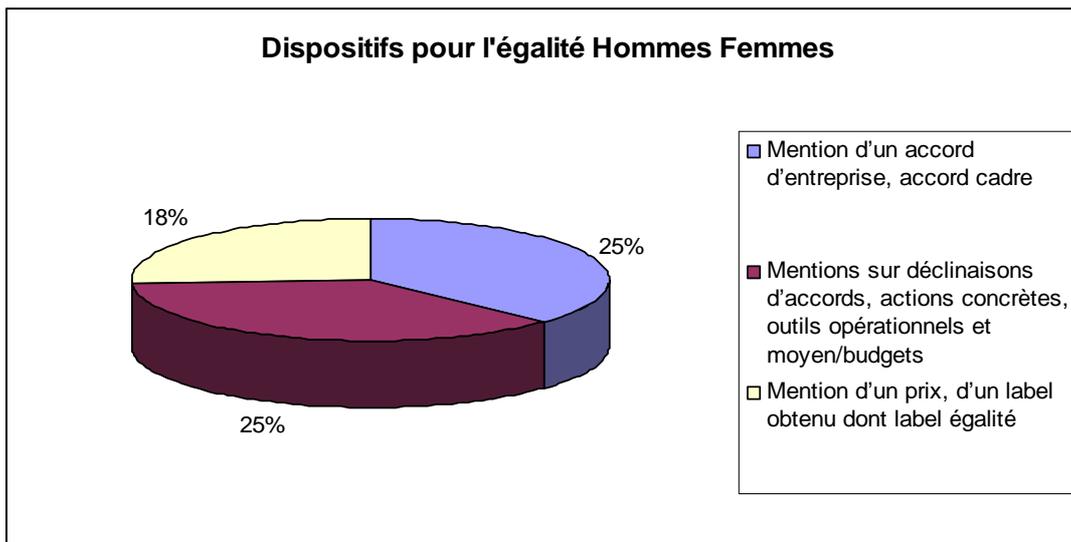
Seules 6 entreprises n'ont apparemment aucune approche globale sur la diversité et la non discrimination : NEF, Noos, Arcelor, Canal Plus, AT Kearney, Servia.

- 15 entreprises mentionnent une structure dédiée à la question de la diversité en tant que telle : Adecco, Adia, Accor, BNP, HSBC, Axa, France Télévision, Casino, Sagep, Société Générale, Vedior, Total, Carrefour, PPR, PSA.

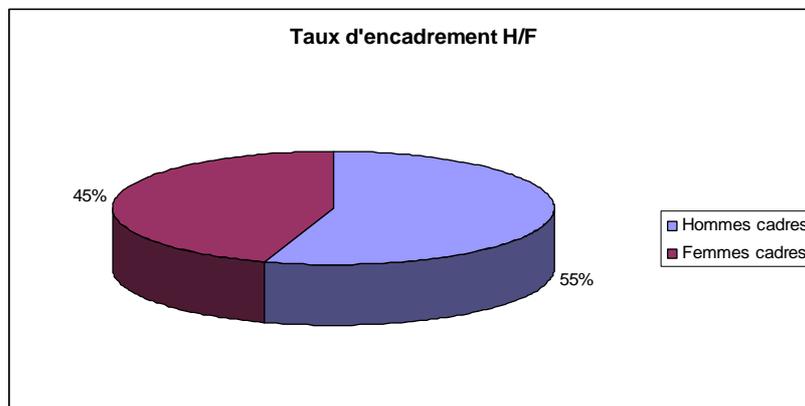
Place des femmes

- Niveau d'information relativement élevé sur le taux de féminisation de l'encadrement, niveau d'information faible sur les salaires et l'écart avec celui des hommes :

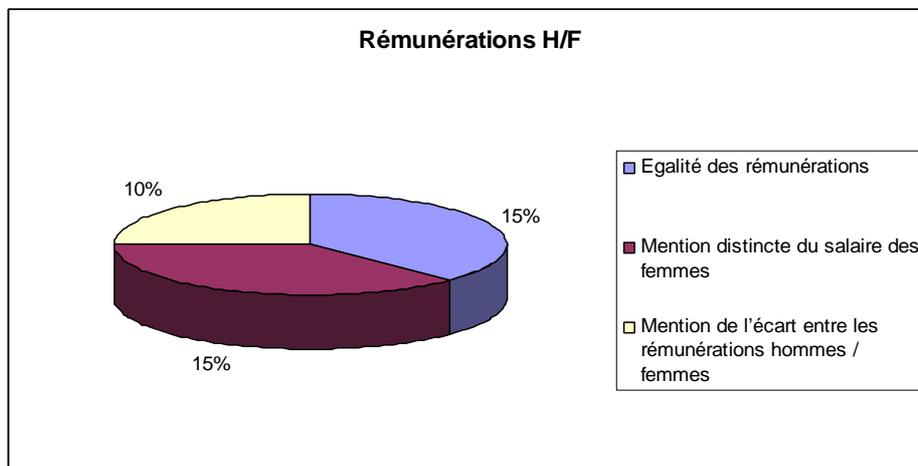
- 50% d'entreprises mentionne des dispositifs spécifiques en faveur de l'égalité Hommes/Femmes.



Mention du taux de femmes dans l'encadrement :

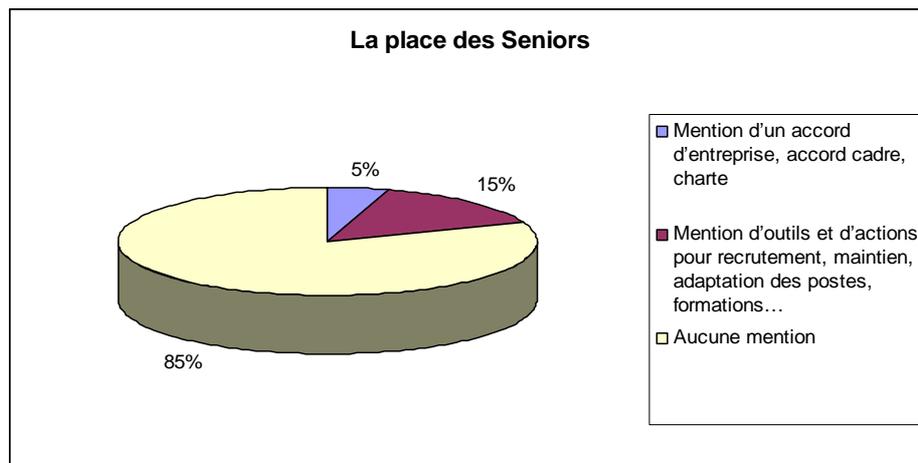


Mention de l'écart des rémunérations :



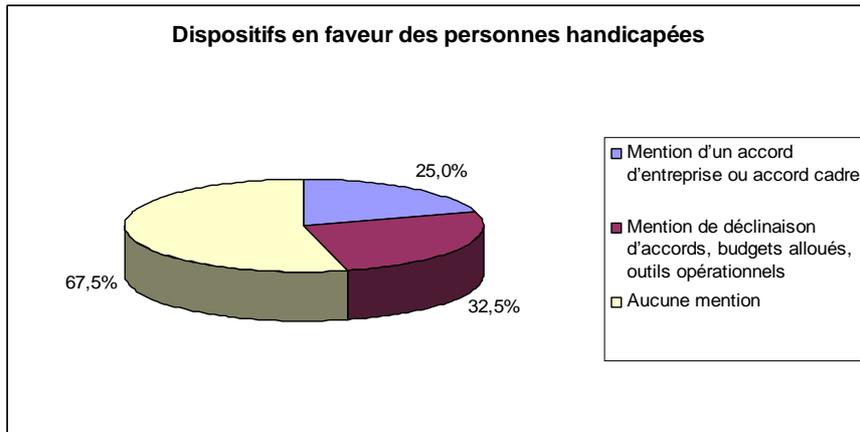
Place des seniors

- Seules 6 entreprises expliquent de manière détaillée comment elles prennent en compte l'enjeu des « seniors » dans leurs programmes de diversité : Accor, Adia, Dexia, PSA, Airbus, France Télévisions.



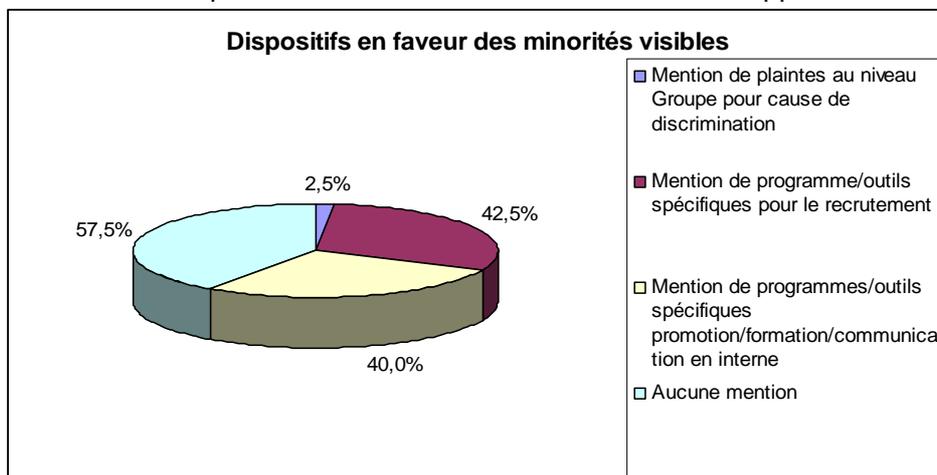
Place des handicapés

- 23% des entreprises communiquent sur le nombre de personnes handicapées dans leur effectif et seulement 13% donnent des indicateurs sur leur recrutement.



Place des minorités visibles

- 3 entreprises communiquent sur la place des minorités visibles dans leur rapport. En revanche, 15% des entreprises (6) donnent des informations sur la nationalité de leurs salariés.
- 2 indicateurs sont très révélateurs de l'intérêt des entreprises pour la prise en compte de la place des minorités :
 - 43% mentionnent des programmes et outils spécifiques pour le recrutement,
 - 40% communiquent en interne sur les programmes et les outils spécifiques.
 Malheureusement, il n'y a aucun indicateur concret de progression.
- Indication paradoxale : communication externe faible concernant la place des minorités visibles dans l'entreprise contrairement à des outils bien développés en interne.

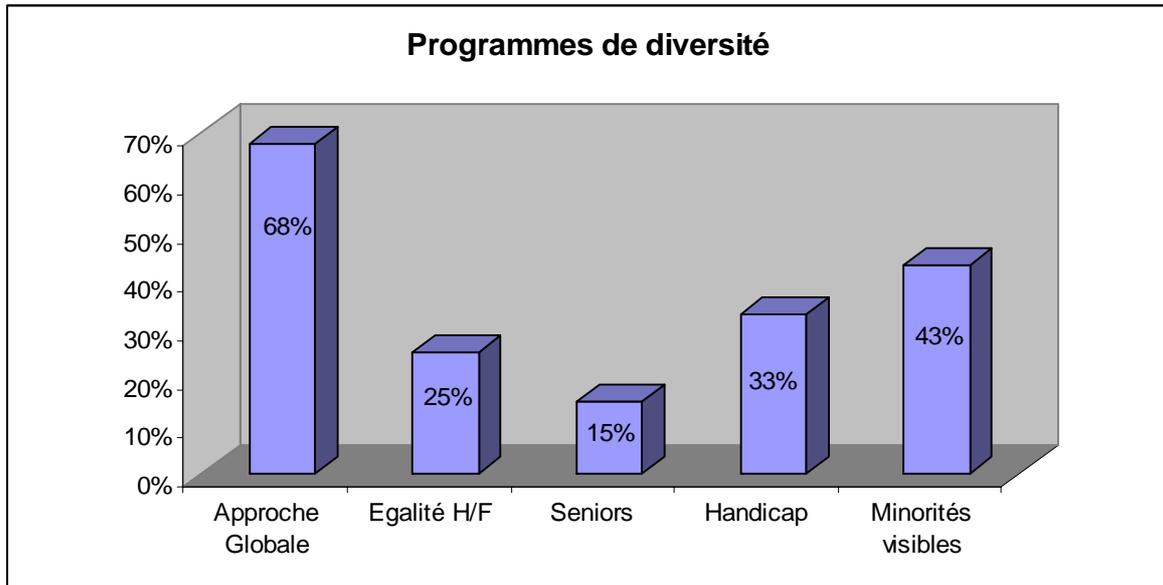


L'ampleur des programmes d'actions est très variable.

On note une prédominance d'informations sur les programmes « parité hommes-femmes » et « handicap » ; prédominance sans doute liée à l'antériorité de la prise de conscience des discriminations envers les femmes et les personnes handicapées et au bilan social qui oblige les grandes entreprises à renseigner les indicateurs dans ces 2 domaines.

Les discriminations envers les seniors et les minorités sont des problématiques plus récentes.

Histogramme sur les programmes



III.1.4. Axes d'amélioration

Globalement, le reporting sur la diversité dans l'entreprise est encore faible.

- 23% des entreprises mentionnent la diversité comme un enjeu dans le message du Président.
- Le reporting est particulièrement tiré vers le bas par le peu d'informations fournies sur l'origine des salariés (minorités visibles).
- 8% des entreprises communiquent des informations sur la place des minorités visibles.

Contrairement aux nombreuses normes sur la non-discrimination, les référentiels sur lesquels s'appuyer pour évaluer la diversité dans l'entreprise sont peu nombreux et le concept encore instable. La diversité apparaît en France comme une approche en positif de la non discrimination : promouvoir une diversité humaine dans l'entreprise au lieu de lutter contre les discriminations.

L'existence ou non d'outils de mesure est déterminante : la présente étude limite son champ à 4 discriminations principales liées au sexe, à l'âge, au handicap et à l'origine. Elle laisse de côté par exemple les croyances ou l'orientation sexuelle pour lesquelles les éléments statistiques manquent.

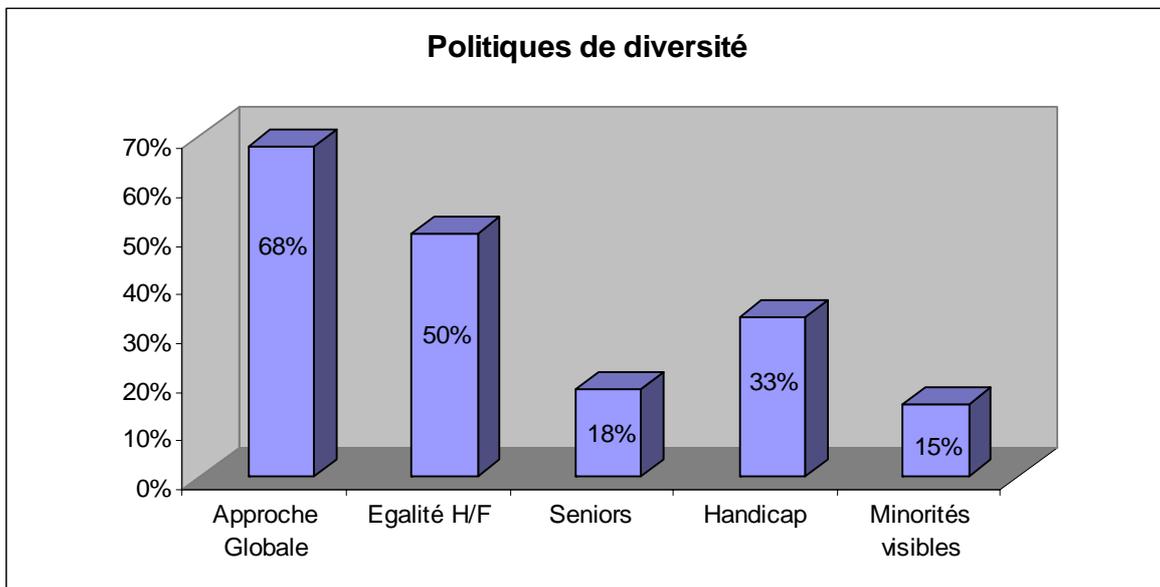
Concernant l'origine et les minorités visibles, l'interdiction de répertorier les salarié(e)s en fonction de leur origine ethnique est un obstacle majeur au reporting des entreprises. Il n'empêche toutefois pas un travail sur les nationalités (critère autorisé) et la définition de politiques ou outils par l'entreprise.

Les agences de notation sociétale intègrent pleinement l'enjeu diversité dans leur notation des entreprises. Compte tenu du très grand nombre de critères pris en compte dans leur analyse sociétale (plusieurs centaines), diversité et non-discrimination ne peuvent prétendre à peser

beaucoup plus, en moyenne, que 2 à 5% dans la note finale de l'entreprise. D'ailleurs, 13 sociétés de notre panel figurent parmi les bons élèves des indices ethniques. (Cf. article extrait du Journal du Net « Le CAC40 à l'épreuve des indices éthiques » – avril 2006).

Les informations statistiques demeurent plus nombreuses que les mentions de véritables outils opérationnels de lutte contre les discriminations. Les statistiques : effectif par sexe, taux de handicapés, nationalités des salariés dominant, alors que le Global Reporting Initiative (GRI) recommande de mettre l'accent dans les rapports sur les dispositifs concrets mis en œuvre et les performances atteintes dans la lutte contre les discriminations.

Niveau d'information fourni par thème en moyenne (signataires initiaux de la charte de la diversité)



III.2. Les pratiques observées dans les entreprises

Certaines entreprises consultées engagent de véritables politiques pour mettre en place la diversité. Elles ont mis en œuvre une démarche intégrée à la stratégie globale.

Les dirigeants ont clairement pris position en faveur d'une politique de diversité et des moyens spécifiques lui ont été alloués. Des actions concrètes ont été menées pour promouvoir la diversité sous tous ses aspects. Des actions de communication internes et externes, des indicateurs de suivi ainsi qu'un processus d'évaluation ont ensuite été mis en place.

Elles privilégient « l'inclusion » en créant un environnement de travail favorable caractérisé par l'ouverture et la tolérance ; en travaillant sur les représentations et les comportements relatifs à autrui, elles favorisent l'intégration et le développement des potentiels de chacun, dans le respect des identités et des différences.

Néanmoins, dans la majorité des cas, nous avons pu constater que les actions étaient plutôt dispersées et peu reliées les unes aux autres. Ainsi si les problématiques de représentation des femmes et de la gestion du handicap sont souvent traitées, les entreprises ne s'intéressent que

très rarement aux questions des seniors et des personnes issues de l'immigration. La promotion de la diversité des origines est rarement considérée comme prioritaire. En tout état de cause, une démarche efficace, nous semble devoir être systémique et mesurable.

Une condition nécessaire

L'engagement des dirigeants

Cinq principaux leviers d'action



Tout d'abord l'engagement des dirigeants, exprimant une position claire, est un symbole fort et nécessaire pour impulser une évolution des pratiques et de la culture de l'entreprise. Cet engagement conditionne concrètement la déclinaison des politiques futures. Le soutien des dirigeants doit consister à renforcer la crédibilité des actions mises en œuvre en interne, communiquer sur l'engagement de l'entreprise par le biais des médias, allouer des ressources spécifiques (humaines, financières) à ces politiques.

Les présidents d'Axa, Lafarge, Schneider Electric, Sagep, RATP, France Télévisions et PPR s'expriment régulièrement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité.

Nous pouvons ensuite décliner l'ensemble des pratiques en 5 principaux leviers d'action, qui idéalement doivent être menés de front :

III.2.1. Sensibilisation/formation des acteurs clés des processus, managers et RH

Si les discriminations directes deviennent plus rares, les discriminations indirectes persistent. Il s'agit souvent d'une prise de conscience insuffisante des formes de discriminations et de leurs conséquences au sein d'une entreprise.

L'intégration des notions de « diversité » et de « prévention des discriminations » dans les formations dispensées par les entreprises reste primordiale pour faire évoluer les mentalités et les pratiques.

La formation peut permettre de relativiser les freins à la mise en œuvre de démarches anti-discriminatoires, comme le sentiment, éprouvé par l'encadrement, que leurs équipes ne sont pas prêtes à changer leurs comportements. L'intervention d'experts extérieurs, partageant leurs expériences, est un moyen d'ébranler de telles certitudes. Trois types de formation sont utilisés :

- Formations juridiques
- Sensibilisation aux valeurs de l'entreprise
- Formation axée sur les préjugés et les stéréotypes

Adecco (fiche pratique en annexe), Axa, Lafarge, PSA, Accor, PPR, SNCF ont mené ce type de formations.

III.2.2. Recrutement : revisiter les processus et pratiques de recrutement

La majorité des phénomènes de discrimination à l'emploi s'observe au moment du recrutement. Le tri des CVs est d'ailleurs considéré comme l'étape clé de la discrimination à l'emploi.

On peut citer comme exemple d'actions mises en œuvre :

- Diversifier les canaux et élargir les sources de recrutement permet de lutter contre les discriminations qui reposent sur l'existence de réseaux en particulier au niveau du système des Grandes Ecoles. Ainsi Schneider Electric ou PSA ont passé des accords afin de développer le recrutement de jeunes en zones sensibles, ainsi des partenariats ont été développés avec le monde associatif.
- Mise sous contrôle de l'attribution des stages
- Objectiver les méthodes de recrutement, centrées sur les compétences :
 - la méthode des habiletés développées par l'ANPE utilisée notamment par IKEA et Casino (fiche pratique en annexe) permet de fonder le recrutement uniquement sur les habiletés cognitives, physiques et relationnelles définies pour le poste et élimine les critères liés à l'identité (sexe, origine).
 - les *assessment center* permettent d'évaluer les réactions d'un candidat placé dans une situation proche de celle qu'il serait amené à rencontrer s'il était en fonction.
- Tester son processus de recrutement afin de détecter d'éventuelles discriminations : PSA, SNCF
- Mise en place du CV anonyme : Axa, PSA, Carrefour

III.2.3. Evolution professionnelle :

L'équité dans l'accès à l'emploi doit également se faire vis-à-vis de ceux qui sont déjà dans l'entreprise.

Des ressources existent à l'intérieur des sociétés, mais elles circulent parfois trop peu, bloquées par des plafonds qui limitent la progression de carrière de certains profils.

Dans une politique de gestion de carrières, une logique de détection et de brassage doit s'imposer.

Au-delà de la détection systématique des potentiels (par exemple, Total analyse les profils et parcours des personnes dans les postes clés) les entreprises adaptent l'ensemble de leurs procédures RH en mettant en place des actions d'accompagnement et de soutien pour des populations spécifiques : cercles de formation, remise à niveau pour des femmes de retour de congé parental ou les seniors.

Certaines entreprises revisitent les critères d'identification des « hauts potentiels » et les processus de décision des promotions et mobilités internes afin de prévenir les discriminations et les inégalités de traitement.

Exemple de bonne pratique chez France Telecom (fiche en annexe).

III.2.4. Dialogue social

Les entreprises les plus avancées associent les partenaires sociaux à leur démarche de prévention des discriminations

PSA, Axa, Accor, Casino, PPR, Eau de Paris ont ainsi signé des accords contre les discriminations ou pour l'égalité de traitement et l'égalité professionnelle.

La concertation et la contractualisation ont vocation à faire évoluer les pratiques de l'entreprise pour limiter, dans la mesure du possible, les phénomènes discriminatoires et désamorcer les conflits, notamment d'ordre juridique. Elles permettent de déceler les pratiques potentiellement discriminatoires et de mieux prendre en considération les attentes des salariés en matière d'égalité de traitement.

Une telle démarche est également l'occasion de sensibiliser les syndicats à ces questions et de les intégrer aux autres politiques sociales.

Cette approche fédératrice permet d'accroître l'adhésion de tous les salariés et de les rendre acteurs et moteur dans sa mise en œuvre et d'instaurer un suivi paritaire, engageant fortement l'entreprise à présenter ses actions et évaluer ses progrès.

III.2.5. Système de management

Revisiter les processus, les pratiques de GRH et de management est un préalable indispensable afin de prévenir les discriminations et les inégalités de traitement.

Cet audit permet à l'entreprise de détecter les pratiques qui ont un impact discriminatoire, pas toujours visible de prime abord, mais aussi les bonnes pratiques qui contribuent parfois de façon insoupçonnée à prévenir les discriminations.

A partir de ces éléments, sont définis des axes de travail prioritaire, une stratégie en harmonie avec les valeurs de l'entreprise et un plan d'action.

Concrètement les pratiques constatées dans la refonte des systèmes de management comprennent différents volets :

- La mobilisation des managers :

En intégrant la diversité dans les référentiels de management et en liant la part variable des managers au progrès en matière de diversité (ex : Eau de Paris)

- Une communication plus dense :

Comme nous avons pu le constater au cours de notre enquête terrain, le contenu des supports de communications externes et internes se renforcent.

La qualité de la communication est fortement variable d'une entreprise à l'autre, alors que 68% des entreprises signataires de la charte de la diversité abordent le thème de la diversité dans leur rapport de développement durable, seules 15% traitent de la question des minorités ethniques. La question de la prise en compte des critères liés aux origines est largement ignorée au profit de la question de la gestion du handicap, thème plus consensuel.

En tout état de cause, le fait de communiquer démontre une volonté claire d'engager une démarche en ce domaine et contribue à la prise de conscience des parties prenantes internes ou externes à l'entreprise.

Adia a très certainement marqué les esprits lors de sa campagne intitulée « ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences ».

L'entreprise en s'exposant de la sorte s'oblige dans le même temps à être irréprochable.

- Les dispositifs de recours :

La promotion de la diversité implique en aval l'existence de dispositifs de recours en cas de déficience des politiques de l'entreprise.

Confronté à une discrimination réelle ou supposée le salarié doit pouvoir déposer une plainte et avoir recours à une forme de médiation. Il est du ressort de l'entreprise de mettre en place ces dispositifs de recours et d'informer ses collaborateurs sur la procédure à suivre.

De telles structures ont vu le jour par exemple chez Total.

- Le pilotage des progrès et l'évaluation des démarches engagées :

La mise en place de Conseils Diversité au sein des Directions des Ressources Humaines répond à ce besoin de suivre et de veiller à la bonne mise en œuvre des plans d'action.

En effet, la promotion de la diversité nécessite de la ténacité et de perpétuelles « piqûres de rappel », faire vivre le système apparaît comme un gage de réussite. Le temps d'appropriation de nouvelles pratiques est long et demande des ressources.

L'évaluation des résultats des actions engagées conditionne la crédibilité d'ensemble de la stratégie de l'entreprise : « on ne peut manager que ce que l'on peut mesurer ».

La possibilité pour les entreprises de compiler des statistiques sur la représentation des femmes et des personnes handicapées a permis des avancées réelles, notamment en matière d'évaluation des progrès réalisés.

Néanmoins la question des outils de mesure statistiques touche un sujet sensible en France : l'attachement français aux valeurs républicaines et aux principes d'indifférenciation ethnique.

Néanmoins, concernant la collecte de données dites sensibles et touchant à l'origine des salariés, les débats font rage et les avis divergent.

Nous avons pu, au travers de la rédaction de ce mémoire et des rencontres effectuées nous forger une conviction sur la question, ce sera l'objet de la dernière partie de cet exposé.

III.3. L'évaluation liée à la diversité des origines

Ainsi que l'a montré l'analyse des 40 premières entreprises signataires de la charte de la diversité, la question de la diversité liée à l'origine reste largement sous-traitée. En ratifiant la charte, ces entreprises se sont placées devant des engagements difficiles à tenir. La diversité des origines dont il est fait mention dans le texte fondateur ne peut être décrite, ni améliorée, sans des instruments de suivi ou monitoring qui permettent d'établir le diagnostic initial, définir les objectifs et en suivre la réalisation. Or, de tels outils statistiques reposent avant tout sur la définition de groupes cibles ou catégories.

Française ou étrangère, une partie de la population résidant en France est exposée à des discriminations liées à ses origines. Les travaux de l'Insee, de l'Ined ou du Cereq¹⁷ montrent par exemple qu'à diplôme et origine sociale comparables, les descendants d'immigrés maghrébins ont moins de chance de trouver un emploi que les jeunes d'origine portugaise ou française¹⁸. Mais le pays de naissance des parents n'est que l'une des manières de définir les personnes exposées aux discriminations.

Les traits apparents comme la couleur de la peau contribuent également à conditionner les traitements défavorables, comme en témoignent par exemple les difficultés rencontrées par les Français d'origine antillaise qui cherchent un logement en métropole.

Or, pour lutter contre les inégalités de traitement liées aux origines, il faut les mesurer et, pour les mesurer, il faut identifier les origines. En effet, comment jouer le jeu de la diversité quand on n'est pas autorisé à la mesurer ? Faut-il renoncer au principe républicain d'indifférenciation et établir une statistique permanente des origines de la population pour mieux lutter contre les discriminations ? Mais, dans ce cas, quels critères prendre en compte : l'origine déclarée, l'origine des ascendants ou l'appartenance ethno-raciale ? Et comment protéger la vie privée des intéressés ? Et quelles leçons tirer de nos voisins britanniques et néerlandais par exemple, qui se livrent à un recensement beaucoup plus systématique des données relatives à l'origine ou à l'appartenance ethnique notamment dans les entreprises ?

¹⁷ Centre d'études et de recherches sur les qualifications

¹⁸ R. Silberman et I. Fournier, *Les secondes générations sur le marché du travail en France : une pénalité ethnique ancrée dans le temps. Contribution à la théorie de l'assimilation segmentée*, Revue Française de sociologie, n°2, 2006.

III.3.1. Faut-il des statistiques ethniques ?

III.3.1.1. le constat

La question des statistiques ethniques soulève des passions fortes en France, c'est un sujet difficile car c'est remettre en cause l'utopie créatrice de la citoyenneté selon laquelle on est également citoyen quelle que soit sa religion et son origine historique ; en sorte que les citoyens français, même dans les statistiques, ne sauraient être distingués selon leurs croyances et leurs origines.

Cette position fait désormais l'objet de critiques virulentes qui portent sur l'effet involontaire de cette indifférenciation. Le refus de prendre en compte les catégories ethniques risque effectivement de conduire à sous-estimer des phénomènes sociaux qui existent bel et bien et de freiner l'intervention des politiques publiques pour les compenser.

L'établissement de statistiques ethniques s'inscrit dans la tension fondamentale, constitutive des démocraties, entre l'égalité civile, juridique et politique proclamée de tous les citoyens et la réalité des inégalités économiques et sociales. La revendication d'établir des statistiques ethniques pour lutter contre les inégalités et les discriminations s'inscrit dans cette dynamique et cette utopie démocratique selon laquelle tous les individus doivent avoir une protection de l'Etat pour que soient assurés l'égalité de tous et le bien être de tous.

La politique du refus comme celle de l'adoption des catégories ethniques comporte des effets pervers dans la mesure où elle rend plus conscientes les distinctions ethniques, mais il s'agit d'une étape inévitable de l'évolution démocratique et du combat pour l'égalité qui ne doit pas être dévoyé par le renforcement de la conscience ethnique.

III.3.1.2. Les tenants du pour

D'une part, les statistiques font exister les inégalités en les introduisant dans le débat public. Le plafond de verre dont sont victimes les femmes dans les entreprises « n'existait » pas avant les recherches sur le sujet. Les formes d'inégalités qui ne sont pas « connues » n'ont pas d'existence sociale et de ce fait n'accèdent pas au rang d'inégalités contre lesquelles il est légitime de lutter.

Ensuite, les inégalités ethniques sont très mal connues. Les travaux sur le sujet sont très récents en France. Il n'existe aucun panorama sur la ségrégation ethnique dans les espaces urbains, ses conséquences en termes de chômage, d'éducation ou encore de participation politique. Il faut donc affiner ces recherches, comparer les résultats, approfondir l'identification des causes et des conséquences de ces situations ségrégatives.

Enfin, les catégories ethniques peuvent être des outils de démocratie et d'égalité.

Les entreprises de leur côté s'impatientent. « On peut toujours palabrer. Mais il nous faut ces éléments statistiques pour évaluer l'ampleur du malaise et mesurer nos progrès » dit Yazid Sabeg. « Sans statistique, on peut raconter tout et n'importe quoi et en rester au stade de la parole », confirme Pascal Bernard, DRH d'Eau de Paris. « Comment souligner des injustices si on ne nous permet pas de faire une photo de la diversité dans notre entreprise ? poursuit Antoinette Prost, responsable du développement durable chez Axa-France. Ces données doivent faire partie de nos bilans sociaux. » « Comment modifier une photo que nous n'avons pas ? reprend Patrick Gagnaire de SolidarCité chez PPR. Nous comptons 80 000 salariés dans le groupe. Comment fonctionner sans statistiques fiables ? » « Nous avons besoin de chiffres pour les analyser et faire évoluer nos politiques de recrutement » scande encore Mansour Zoberi pour le groupe Casino¹⁹.

¹⁹ Propos recueillis par Hélène Ganzmann de Respect Magazine.

III.3.1.3. Les tenants du contre

Il semble à priori difficile de ne pas se méfier d'une collecte statistique qui enregistrerait des caractéristiques pouvant porter préjudice à ceux qu'elles désignent.

Selon Alain Blum, directeur de recherche à l'INED, les statistiques ethniques ne sont pas souhaitables pour trois raisons essentielles :

- Elles sont fondées sur l'apparence physique socialement rattachée à une origine plus ou moins imaginaire, mythique. Elles renvoient donc à une représentation de ce que pourrait être une origine ;
- Elles ne mesurent pas l'« ethnicité » qui renvoie à des pratiques culturelles communes, des territoires de vie, des liens de connaissance et de reconnaissance et ne renvoie guère à des origines ethniques ;
- Les catégories proposées pour bâtir des statistiques ethniques ne sont pas des catégories au sens usuel du terme, comme l'est, par exemple la catégorie sociale. La catégorie sociale exprime une relation avec un système social et économique, quelque chose dont on peut sortir et entrer. La catégorie ethnique au contraire est une catégorie immanente propre à l'individu et dont il ne sort pas.

Pour Jean-François Amadieu, la mesure des discriminations peut se faire efficacement en utilisant des méthodes n'ayant pas recours à l'ethnie et la race, comme les prénoms des individus. Les individus pourraient être répartis en échantillons de personnes susceptibles d'être discriminées en fonction de leurs prénoms, certains patronymes étant plus discriminés que d'autres. Cette méthode pourrait être étendue au déroulement de carrière et pas seulement au recrutement.

III.3.2. Comment construire ces statistiques ?

La première étape consiste à définir ce qu'on va mesurer, il faut donc préciser s'il s'agit de mettre en avant l'origine géographique, les aspects culturels, diverses pratiques, des traits génétiques, etc... Puis il faut avoir des objectifs clairs : s'agit-il de mesurer la discrimination ? L'intégration ? La diversité ?

Mais comment s'y prendre en pratique ? Deux types de sources se présentent aux statisticiens : celui des fichiers de recherche et celui des fichiers de gestion. La statistique publique ou la statistique de recherche réalise des enquêtes sur échantillon, exploitées sur un mode anonyme, à des fins de connaissance générale. Ces enquêtes n'ont aucune incidence sur le sort individuel des personnes. Les questionnaires peuvent explorer les origines (pays de naissance des parents par exemple), voire recueillir des données sensibles (comme les appartenances religieuses ou l'apparence physique), à condition toutefois que les questions posées soient pertinentes par rapport à l'objectif déclaré de l'enquête et que les intéressés donnent leur accord exprès. Les avis rendus par la Cnil permettent aux statisticiens ou aux chercheurs d'aller très loin dans cette exploration.

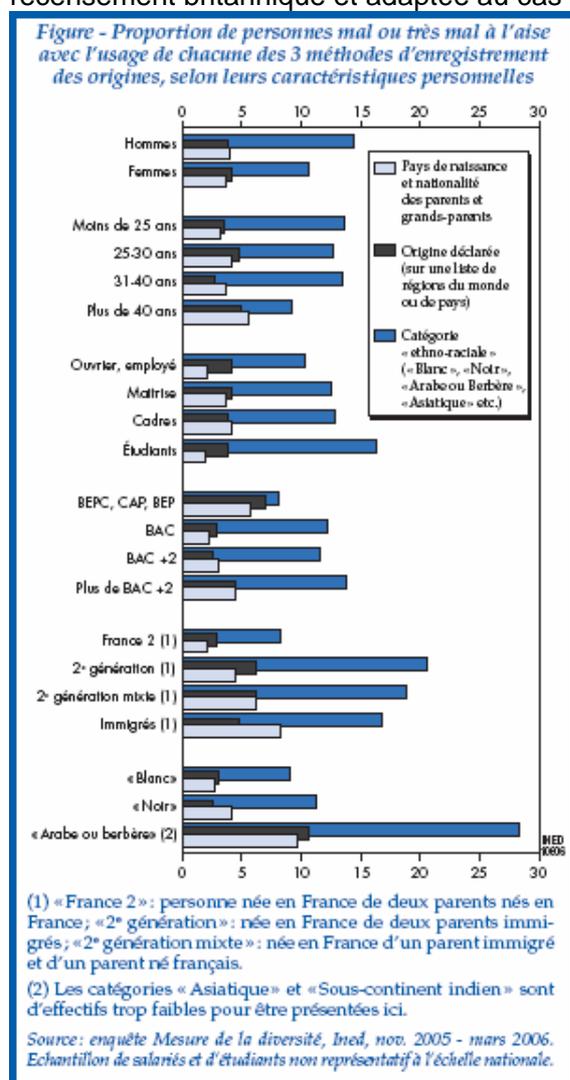
Il en va tout autrement des fichiers de gestion qui règlent le sort des personnes et qui opèrent sur un mode permanent, exhaustif et nominatif (fichiers du personnel, d'élèves, de locataires...). La législation ne prévoit pas d'introduire dans ces fichiers des données sur les origines²⁰ ou les apparences. La différence est radicale avec les pays anglo-saxons, où les employeurs sont tenus de collecter de telles données au nom de la lutte contre les discriminations.

²⁰ Le projet de loi relatif à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile adopté le 23 octobre 2007 inclut une disposition modifiant des articles 8 et 25 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 prévoyant le recueil de manière directe ou indirecte des origines raciales ou ethniques pour les besoins d'études ayant pour finalités « la mesure de la diversité des origines des personnes, de la discrimination et de l'intégration ».

III.3.2.1. L'enquête « Mesure de la diversité »

Entre novembre 2005 et juin 2006, l'Ined a mené une enquête expérimentale « Mesure de la diversité » testant différentes méthodes de déclaration des origines nationales ou ethniques et enregistré les réactions des répondants (voir encadré). Cette enquête a été réalisée dans sept entreprises, trois universités, un IUFM et une collectivité locale, utilisant un questionnaire auto-administré rempli par 1327 employés et étudiants. Elle se situe en amont de la réalisation de tableaux de bord de la diversité en se proposant d'investiguer les modes d'enregistrement de l'origine qui pourraient être utilisés par la suite, que ce soit dans le contexte précis des fichiers du personnel que plus généralement dans le cadre de collectes statistiques.

Trois méthodes ont été expérimentées : le recueil d'informations sur l'ascendance (pays de naissance et nationalité du répondant, de ses parents et ses grands-parents), la déclaration de l'origine sur une liste préétablie (avec deux variantes : une liste d'aires culturelles et une liste de nationalités) et, enfin, la déclaration d'appartenance « ethno-raciale » sur une liste inspirée du recensement britannique et adaptée au cas français.



source : rapport de l'enquête « Mesure de la diversité »

Face aux trois méthodes d'identification proposées, comment les personnes interrogées réagissent-elles? Le questionnaire sollicitait d'abord une réaction générale. Les catégorisations par l'ascendance ou l'origine géographique sont bien reçues : 96% des enquêtés ne voient pas

de difficulté à y répondre. En revanche, 12% se disent plutôt mal ou très mal à l'aise (notes 4 et 5 sur l'échelle proposée) à l'idée de se classer dans une catégorie «ethno- raciale». Les positions adoptées varient peu selon les marqueurs sociodémographiques habituels, tels que le sexe et l'âge, le niveau de diplôme ou la position sociale. Elles dépendent surtout de la proximité personnelle avec les catégories stigmatisées. Les immigrés et leurs descendants directs sont deux fois plus réticents que la moyenne face aux catégories « ethno- raciales ». La réticence est également plus marquée chez les personnes se considérant comme «Arabe ou Berbère». Si les «Blancs» ratifient plus facilement la nomenclature, les «Noirs» en font autant, ce qui infirme l'idée selon laquelle les minorités les plus exposées aux discriminations se défieraient le plus des catégorisations stéréotypées. Quand on considère l'ascendance des répondants, le rejet des étiquettes «ethno- raciales» est au plus haut chez les personnes d'origine maghrébine, mais sans devenir majoritaire pour autant. Les réticences s'affirment surtout chez les étudiants et parmi les salariés de la «seconde génération».

Cette enquête exploratoire mériterait d'être prolongée et approfondie. Le besoin se fait sentir d'une enquête représentative à l'échelle nationale, avec un questionnaire plus détaillé sur les expériences de discrimination et représentant davantage la diversité des situations. Elle fournirait à tous les acteurs – entreprises, administrations, hautes autorités, associations et syndicats – les éléments d'information nécessaires pour que l'amélioration des outils statistiques sur les origines contribue à lutter efficacement contre les discriminations et non pas à les renforcer.

III.3.3. Des exemples européens et nord-américains²¹

En Europe, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas ont été les premiers pays membres à mettre en place des politiques de lutte contre les discriminations ethniques ou raciales s'appuyant sur le recours à des outils statistiques qui servent de base aux méthodes de suivi ou *monitoring* permettant d'évaluer l'impact des pratiques d'une entreprise ou d'une institution publique, notamment dans les domaines de l'embauche, de la promotion ou de conditions de travail, sur les individus de différentes origines raciales, ethniques ou nationales, afin de déterminer si certaines de ces pratiques sont discriminantes.

III.3.3.1. La Grande-Bretagne

Lors du recensement de 1971, une question a porté sur le pays de naissance des parents. L'information collectée n'étant pas jugée satisfaisante, un débat, houleux, s'est ouvert sur la prise en compte de l'ethnicité et de la couleur. Ce n'est qu'en 1991 qu'une question ethnique a été introduite dans le recensement. Elle a été reconduite en 2001. En 10 ans, l'usage de la statistique ethnique s'est banalisé et cela notamment grâce à la politique de lutte contre les discriminations.

Les entreprises et les administrations doivent produire des statistiques ethniques sur leur personnel et les comparer à celles de leur zone d'emploi, dans une logique de mesure d'une éventuelle « sous représentation » d'un groupe. Le « Race Relation Act » de 2000 compte ainsi 16 critères ethnico- raciaux mais n'a été rendu obligatoire que dans l'administration. Une enquête de 2003 a indiqué que seules 30% des entreprises privées pratiquaient le *monitoring* ethnique.

L'objectif de promotion de l'égalité a légitimé le recours à des classifications ethniques dont on considérait jusqu'ici qu'elles contribuaient à l'aggravation du racisme. Les besoins en

²¹ Ces exemples sont tirés du rapport de Patrick Simon "Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination aux Etats-Unis, Canada, Australie, Grande-Bretagne et Pays-Bas", DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne dans le cadre du projet Medis (Mesure des discriminations), 2004.

statistiques ethniques suscités par l'engagement concret dans une politique d'égalité ont achevé de convaincre du caractère incontournable du monitoring.

III.3.3.2. Les Pays-Bas

La « politique des minorités » identifie les groupes bénéficiaires par la responsabilité que le gouvernement éprouve à l'égard de leur présence « en raison du passé colonial ou parce qu'ils ont été recruté par les autorités »²² et qu'ils se trouvent en situation de minorité. En 1990, un changement de terminologie est intervenu remplaçant le terme « minorités » par « allochtones ». En 1984, une loi a été votée pour promouvoir l'accès proportionnel à l'emploi selon l'origine ethnique, obligeant les entreprises de plus de 35 salariés à recenser les minorités et à établir un plan annuel de la situation ainsi que des objectifs de recrutement pour respecter des quotas. Deux ans plus tard, l'évaluation a montré l'échec du dispositif : 14% des entreprises avaient rempli leurs obligations en totalité. En 1998, une seconde loi, plus souple, a été promulguée et a connu plus de succès. En effet, en 2001, 70% des entreprises avaient rempli l'obligation de recensement et de plan d'action pour améliorer la représentation des minorités dans leurs effectifs.

III.3.3.3. Les Etats-Unis

Le poids de l'histoire dans la mise en place de la politique d'*Affirmative Action* est indéniable et particulièrement lourd : expérience esclavagiste, lois et pratiques ségrégationnistes ; tout cela a forgé la conviction que supprimer les dispositions discriminatoires à l'égard des Noirs ne suffirait pas à défaire les effets inégalitaires durables des pratiques antérieures.

Depuis le premier recensement effectué en 1790, des données relatives à la « race » et à l' « origine ethnique » sont présentes. Les critères ont évolué avec l'histoire du pays : élargissement aux populations d'origine hispanique, puis apparition de la catégorie « Asian and Pacific Islander », elle-même scindée en deux catégories par la suite... En 2000, le recensement a même prévu la possibilité de cocher plusieurs races (14 races ont été définies). Ces données sont ensuite traitées dans 512 catégories socioprofessionnelles définies par le ministère du travail et servent de base à l'établissement des statistiques, puis des quotas à mettre en œuvre dans les entreprises publiques et privées. Chaque entreprise doit en conséquence tenir des fichiers sur les catégories représentées parmi ses effectifs et rectifier le cas échéant, selon les quotas préétablis. Ces statistiques peuvent également, le cas échéant, servir de preuve pour l'action en justice des populations discriminées. Cependant, les observateurs critiques rappellent que si ce système a permis l'émergence d'une classe moyenne dans la communauté noire, il n'a pas permis d'endiguer les inégalités sociales et la sur représentation des minorités dans les prisons américaines...

III.3.3.4. Le Canada

Le Canada combine l'empreinte historique de la colonisation et la négation des droits des « premières nations » ou autochtones, avec le conflit originel entre les deux « peuples fondateurs ». La remise en cause de la domination anglophone sur la minorité francophone a servi de point d'entrée à la sensibilisation aux discriminations. La problématique a été élargie à une « troisième force » qui deviendra les « minorités ethniques ». Le concept de « minorités visibles » a été introduit par la loi sur l'équité en matière d'emploi en 1986 et 1996. Elles ont été définies comme « les personnes autres que les autochtones qui ne sont pas de race blanche ».

Le Canada a développé une approche intégrée de la lutte contre les discriminations qui évite l'éparpillement des structures par motif de discrimination et permet une meilleure coordination des outils et moyens.

²² *Minderhedennota*, 1983

Les standards relatifs aux «groupes désignés» (femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) des programmes d'égalité sont définis par la loi, en partenariat avec Statistique Canada. Les catégories sont strictement identiques dans tous les fichiers de collecte, quelle que soit sa source. Le Programme statistique sur l'équité en matière d'emploi (PSEME) assure la collecte de données sur les quatre groupes désignés. A cette fin, le programme effectue et coordonne la production de tous les rapports et de toutes les données qualitatives et quantitatives qui ont trait à l'équité en emploi, y compris diverses fonctions de consultation. Il est basé sur un consensus quant à l'interprétation et l'application des concepts, définitions, normes et méthodes employés, ainsi que sur le contenu des questions utilisées pour recueillir les données entre les quatre ministères et organismes fédéraux responsables des politiques et programmes d'équité en emploi.

Le monitoring a été rendu obligatoire dans les entreprises publiques et privées employant plus de 100 personnes. 2 millions d'employés sont ainsi concernés. Les entreprises doivent renseigner, pour chaque groupe désigné, les embauches, cessations d'emploi, promotions, distribution des salaires et des postes professionnels. Les groupes désignés sont définis par la loi (minorités visibles, femmes et personnes handicapées). En cas de défaillance dans la réalisation du monitoring, des sanctions sont prévues, dont la rupture des contrats. Un rapport de 2003 montre que la représentativité des femmes s'élevait à 95,9%, celle des autochtones à 80,7%, les minorités visibles à 77,5% et celle des handicapés à 46,9%. Il s'agit d'un pourcentage par rapport à un indice fixé au plan national.

De l'étude comparative effectuée par Patrick Simon dans le cadre du projet MEDIS, il ressort qu'il n'existe aucune méthode et nomenclatures universelles répliquables d'un pays à l'autre tant les catégories dépendent de la manière dont se sont formées ces nations.

III.3.4. Action positive vs Discrimination positive

Les outils statistiques sont jugés indispensables dans la lutte contre les discriminations mais portent le risque d'aller vers de la discrimination positive, c'est-à-dire d'instituer temporairement des inégalités afin d'en compenser d'autres. Il s'agit plus précisément d'accorder à certains un traitement préférentiel afin de rétablir une égalité des chances compromise notamment par la généralisation ou la persistance de pratiques discriminatoires. La réalisation concrète de ce principe a pu se traduire par l'établissement de quotas visant à améliorer la représentation de certaines minorités ethniques. Cela ne nous semble pas souhaitable.

Les directives européennes reconnaissent que le simple fait d'interdire la discrimination actuelle ou future ne suffira pas à assurer une véritable égalité des chances pour tout un chacun. Elles autorisent dès lors des mesures pour prévenir ou compenser les désavantages historiques dont ont été victimes certains groupes en raison de leur race ou de leur origine ethnique, de leur religion ou de leurs convictions, de leur handicap, ou encore de leur orientation sexuelle et de leur âge. Si certains groupes n'ont jamais été embauchés pour effectuer une activité professionnelle particulière, une action positive pourra consister à former les personnes issues de tels groupes afin de les préparer à exercer ce type d'emploi. L'action positive pourra également prendre la forme de l'introduction de mesures supplémentaires, ciblées et planifiées au moment du recrutement de nouveaux travailleurs, en vue de faire connaître l'existence de ces postes vacants de différentes façons et d'inciter ainsi les membres de ces groupes à poser leur candidature, en prévoyant, si nécessaire, un soutien spécifique.

Voilà pourquoi il nous paraît préférable de mettre en place l'action positive plutôt que la discrimination positive en matière de diversité des origines, d'autant plus que les mesures de discrimination positive sont plutôt mal vécues par les personnes qui doivent en être les bénéficiaires.

Différences entre politique de discrimination positive et l'action positive :

Equal employment policies	Managing diversity policies
Individus ou groupes victimes de discriminations	Tous les individus
Actions assurant l'égalité de traitement devant et dans l'emploi	Actions favorisant le développement du potentiel de chaque collaborateur
Logique d'assimilation	Individualisation
Obligation légale	Initiative de l'entreprise
Race, genre, ...	Tous les éléments de la diversité
« portes ouvertes »	« systèmes ouverts »

Source : IMS, *Non-discrimination et gestion de la diversité en entreprise*.

Conclusion

La diversité ne peut être établie si elle ne s'appuie pas tout d'abord sur une politique de non-discrimination sans faille. Les entreprises sont les premières concernées par la lutte contre les discriminations car ce sont elles qui doivent répondre du risque juridique. A ce titre, il faut rappeler l'importance qu'a revêtu l'adoption en 2001 de la notion de discrimination indirecte en ce qu'elle engage une politique active de poursuites judiciaires et de mise en place de programmes pour l'égalité de traitement.

Mais au-delà de ce risque juridique, les entreprises ont pris conscience des enjeux positifs que représente pour elle la diversité, notamment en termes d'image, de performance économique et d'innovation entre autres ; d'ailleurs elles sont plus sensibles à un discours de valorisation des différences plutôt qu'à un discours militant et moralisateur. Cela ne doit pas non plus occulter la difficulté et la complexité que constitue la gestion de ces différences au sein d'une entreprise.

Contraintes par un dispositif législatif vaste et riche, les entreprises prennent des mesures en faveur des femmes et des handicapés notamment ; que l'on pourrait qualifier de discrimination positive même s'il s'agit d'un principe non accepté et inacceptable en l'état en France. Néanmoins, force est de reconnaître que ces mesures ont permis, chiffrés à l'appui, de prendre conscience de l'ampleur des discriminations et de tenter d'y remédier.

La mesure de la diversité ethnique quant à elle continue de soulever de vives passions. Le risque de voir exploser la conception égalitaire de notre République « une et indivisible », la difficulté et la méfiance à créer un référentiel ethno-racial, la crainte de renforcer davantage la stigmatisation de publics déjà fragilisés, etc... sont autant de raisons qui expliquent que cette mesure est toujours impossible. Tous ces débats attestent de la vigueur de notre dynamique démocratique, et s'apparentent davantage à un débat de nature politique, qui renvoie notamment à la problématique migratoire mais pas seulement. L'enjeu ici est plus largement « la capacité de notre système politique à assurer cohésion sociale et promotion de l'égalité des chances et à lutter efficacement contre les discriminations quelles qu'en soient les victimes²³ ».

L'absence de tels outils de mesure ne doit pas pour autant servir de prétexte pour ne rien faire car les outils existants et le cadre défini par la CNIL permettent d'ores et déjà de mesurer les phénomènes discriminatoires. Avec des limites toutefois puisque les résultats ne sont pas jugés pleinement satisfaisants.

Le projet de loi relatif à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile et prévoyant une disposition sur le traitement des données nécessaires à la conduite d'études sur la diversité²⁴, voté le 23 octobre dernier, permettra-t-il de connaître de meilleurs résultats ? Il faut le souhaiter.

La lutte contre les discriminations et pour la diversité exige les efforts conjoints, non seulement des entreprises, mais aussi des législateurs, des responsables politiques, du pouvoir judiciaire, des partenaires sociaux, des instituts d'enseignement, des médias, des organisations non gouvernementales et des instituts spécialisés dans la lutte contre les discriminations.

²³ Sophie Boissard, Directrice générale du Centre d'analyse stratégique, colloque Statistiques ethniques, octobre 2006.

²⁴ Il s'agit d'adapter la loi informatique et libertés pour assurer une meilleure protection des données personnelles recueillies et traitées dans le cadre des études sur la mesure de la diversité et des discriminations tout en garantissant le caractère scientifique de ces recherches. A cet effet, l'amendement prévoit que les traitements de ces données sensibles soient désormais tous soumis à l'autorisation de la CNIL puisqu'elles peuvent faire apparaître directement ou indirectement les origines raciales ou ethniques des personnes.

Annexes

La Charte de la Diversité

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La *Charte de la diversité* adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- 1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.**
- 2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.**
- 3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.**
- 4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.**
- 5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**
- 6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.**

Canevas de conduite d'entretien

Mémoire d'expertise sur le thème « De la non discrimination à la promotion de la diversité »

Questions d'introduction

Qu'est-ce que signifie gérer la diversité pour vous et dans votre entreprise ?
S'agit-il seulement de respecter la loi en termes de non discrimination ?
Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Ont-elles un lien avec la diversité ?

Depuis quand avez-vous mis en place la gestion de la diversité ?
Est-ce depuis votre adhésion à la Charte de la diversité ? Pourquoi l'avez-vous signé ? Quelles ont été vos motivations initiales ? Y'a-t-il eu des évolutions en matière de gestion de la diversité depuis ? Dans quel domaine en particulier ?

Pourquoi manager la diversité ?
Est-ce à la suite d'un constat négatif ? Avez-vous fait un audit ? Quelles préconisations ou recommandations sont sorties de cet audit ? Les retrouve-t-on dans vos axes prioritaires ? Sinon, pourquoi ?

Quels sont vos axes prioritaires en matière de management de la diversité ? Handicap ? Minorités ethniques ? H/F ? Séniors ?

Quels sont les freins que vous avez rencontrés à la mise en place du management de la diversité ?

Comment mesurez-vous vos actions ? Quels sont vos outils de mesure ? Y a-t-il des objectifs en matière de diversité ? Avec quels moyens ?

Direction

Quel est l'engagement de la direction générale en faveur de la diversité ? Comment a-t-il été perçu par le management ? Par les salariés ? Par les Représentants du personnel et les syndicats ? Par les clients et les fournisseurs ?
Comment cet engagement a-t-il été relayé ?

Recrutement / carrière

Proposez-vous des postes à des populations discriminées par le biais d'associations spécialisées ?

Avez-vous modifié votre process de recrutement ? Vos méthodes d'évaluation ?

Vos définitions de fonction ?

Y a-t-il un critère de diversité dans les promotions internes, i.e. aptitude à développer l'égalité professionnelle et la diversité dans l'entreprise ?

Comment mesurez-vous l'équité en matière de recrutement, promotion, évaluation, formation ?

Quels sont vos indicateurs et vos tableaux de bord ?

Y a-t-il des objectifs de progression dans les domaines du recrutement, formation, promotion, rémunération ?

Veillez-vous à la représentation de toutes les catégories dans les listes des candidats au recrutement ou à la promotion : senior, junior, femmes,...

Que pensez-vous du recrutement par simulation ? Du cv anonyme ?
La discrimination positive ?

RH

Selon vous, quel doit être le rôle des RH dans la promotion de la diversité ?

En tant qu'acteur de la diversité, quelles actions avez-vous vous-mêmes mis en place ?

À quelle fonction est rattaché le pôle diversité : RH ? DG ?

Avez-vous déjà sanctionné pour des motifs de discrimination ? Si vous aviez à le faire, quels seraient vos critères ?

Avez-vous négocié sur ce thème ? Pourriez-vous nous donner une copie de votre accord ?

Avez-vous un budget alloué à la diversité ?

Comment communiquez-vous sur les actions entreprises ?

Diversité ethnique

Quelle est votre politique en matière de diversité ethnique ?

Veillez-vous à mixer les équipes dans les projets transverses de l'entreprise ?

Etes-vous favorable au comptage ethnique ? À la discrimination positive ? Sinon comment mesurez-vous vos progrès ?

Avez-vous des contentieux en matière de discrimination ethnique ? Pouvez-vous les évoquer ?

Exemples de fiches pratiques



Adecco : « Sensibilisation/formation à la non discrimination à l'emploi »

Historique/ Contexte de mise en œuvre

Quelle problématique a amené l'entreprise à mettre en œuvre cette bonne pratique ?

Suite à une étude réalisée par le cabinet COPAS en 1999 sur les phénomènes de discrimination au sein de l'entreprise. Il s'agissait de savoir comment Adecco, en tant qu'intermédiaire du marché de l'emploi, arrivait à se positionner, connaissant les problèmes de l'ANPE en matière de discrimination.

L'étude est parvenue à trois constats forts :

- la discrimination existait chez Adecco ;
- les permanents étaient mal à l'aise vis-à-vis de ce sujet (pratiques complètement contraires à leurs convictions et aux valeurs communiquées par l'entreprise lors du parcours d'intégration) ;
- la demande d'un soutien était très forte venant de l'encadrement.

Suite à cette étude, un accord-cadre a été conclu en 2001 entre le FASILD, la DPM et Adecco en vue de sensibiliser l'encadrement à la lutte contre les discriminations et de diffuser des bonnes pratiques. Le Comité de Direction a ainsi donné son accord pour mettre en place des formations, au niveau de l'encadrement dans un premier temps.

Date de mise en œuvre

A quelle date cette bonne pratique a-t-elle été mise en œuvre ?

Les formations ont débuté en octobre 2001 et se sont terminées en février 2004.

Cible(s) A qui s'adresse cette bonne pratique ?

Le premier module de formation s'adressait à l'encadrement intermédiaire (il ne s'agissait pas encore des chefs d'agence). Les directeurs (comité de direction) ont décidé de suivre la formation.

Le second module s'adresse à l'ensemble de l'encadrement, aux chefs d'agence et attachés commerciaux.

Objectifs

Quels sont les objectifs du dispositif/ des mesures mises en œuvre ? Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont-ils été définis ?

Objectif qualitatif : faire passer un message, faire en sorte que l'entreprise s'approprie le sujet de la discrimination à l'emploi, dépasser le déni de discrimination.

L'objectif premier était que l'ensemble de l'encadrement intermédiaire (sur toutes les régions), acquière des connaissances sur la discrimination à l'emploi et comprenne la démarche dans laquelle Adecco s'était engagé, pour être mesure de démultiplier l'information jusqu'au niveau des agences.

Fin 2003, il a été décidé de former les services au niveau du siège, afin que l'ensemble de l'entreprise s'approprie le sujet.

Description

En quoi consiste cette bonne pratique ? Quels dispositifs ont-été mis en œuvre ?

L'information sur le sujet a commencé fin 2001 ; la formation s'est terminée fin 2003 sur un ensemble de 300 personnes de l'encadrement intermédiaire (directeurs régionaux et directeurs de secteurs).

Le Directeur Général de l'époque, Philippe Marcel, a pris clairement position sur le sujet, par un courrier à l'ensemble des collaborateurs.

Suite à la loi du 16 novembre 2001, le DRH de l'époque a envoyé un courrier sur toutes les messageries internes précisant le cadre légal de la discrimination.

Module 1 de la formation (2001-2003) :

- prendre connaissance du sujet,
- reconnaître les phénomènes de discrimination,
- y chercher des réponses'

Module 2 (depuis 2004) : trouver des réponses à ces phénomènes (formation élargie aux chefs d'agence et attachés commerciaux, en contact direct avec les clients et prospects) :

- savoir résister aux demandes discriminatoires,
- sensibiliser les clients (message sur la loi encadrant la discrimination)
- argumenter au niveau des clients en faveur de la non-discrimination
- mettre en place des actions

Un courrier a parallèlement été envoyé aux grands comptes d'Adecco, pour expliquer la position de l'entreprise sur le sujet de la discrimination à l'emploi.

Moyens

Quels ont été les moyens alloués à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ? Quel est le niveau de déploiement du dispositif ?

Prise en charge d'une partie de la formation par le FASILD, dans le cadre du projet Equal «Latitude» (module de formation retenu issu du catalogue du FASILD).

Pour l'encadrement et les dirigeants, prise en charge de la journée de formation dans le cadre du plan de formation de l'entreprise.

Leadership

A quel niveau (management) la mise en œuvre de ce dispositif/ces mesures a-t-elle été décidée ? Comment le management a-t-il été impliqué ?

Le Directeur Général a pris position sur le sujet. La mise en œuvre a été décidée par le Comité de Direction.

L'encadrement a ensuite été mobilisé pour assurer la cohérence de la démarche et du message retransmis vers le terrain.

Partenaires

Des partenaires extérieurs ont-ils été associés à la mise en œuvre de ce dispositif/ces mesures ?

Fonds Social Européen, FASILD, DPM, Forum Formation (prestataire de formation)

Difficultés

Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Difficultés rencontrées :

- résistances en interne
- organisation décentralisée de l'entreprise (la mise en œuvre du projet dépendant du bon vouloir du management local).

Facteurs-clé de succès

Quels ont les facteurs-clé de succès dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Éléments facilitateurs :

- prise de position claire des dirigeants.

- existence d'un pôle de lutte contre les discriminations au sein de l'entreprise.
- rédaction par Adecco d'une liste d'engagements pour 2004, parmi lesquels recruter sans discriminer pour les engagements intérimaires.

Bénéfices

Quels ont été les bénéfices du dispositif/ des mesures mis en œuvre pour l'entreprise ? Pour les personnes ciblées (salariés) ?

Pour les permanents :

- sentiment de légitimité dans l'opposition à la discrimination, sentiment d'être soutenus par la hiérarchie
- sentiment d'accompagner le changement en faveur de la non-discrimination auprès des clients (mission pédagogique valorisant le permanent)
- renforcement de la fierté d'appartenance à l'entreprise.

Évaluation

Une évaluation du dispositif a-t-elle été réalisée ? Les personnes concernées par ces mesures ont-elles été associées à l'évaluation du dispositif ?

Évaluation de la formation par les participants

Évaluation extérieure par le cabinet COPAS (envoi d'un questionnaire à toutes les personnes ayant suivi la formation, entretiens avec des permanents).

Retours positifs : satisfaction à l'égard de la formation, souhait de la voir démultipliée sur le terrain.

Indicateurs

Quels ont été la méthode et les indicateurs utilisés pour réaliser cette évaluation ?

Des indicateurs ont-ils été définis pour mesurer l'impact économique de ces mesures ?

Éléments qualitatifs :

- étude COPAS 1999 : 40 entretiens individuels en face-à-face ou téléphoniques
- étude COPAS 2003 : réinterrogation des mêmes personnes
- enquête parallèle sur les apports de la formation.

Éléments quantitatifs :

Il est prévu de mettre en place des indicateurs de mesure quantitatifs pour évaluer le module 2 de la formation.

La mise en place d'indicateurs efficaces est difficile. Le changement tient beaucoup à la volonté du permanent de mettre en place des actions concrètes suite à la formation dispensée.

Il faudrait pouvoir mettre en place des indicateurs sur le nombre de commandes discriminatoires, sur l'accompagnement apporté au client par le permanent pour passer une commande non discriminatoire, sur les difficultés rencontrées, ce qui nécessiterait une démarche spécifique de la direction générale et de la direction de nos clients nationaux.

Perspectives

Est-il prévu d'apporter des développements ou améliorations au dispositif existant ? Si oui, lesquels ?

Formation des 166 auditeurs qualité d'Adecco (en vue d'intégrer la non-discrimination au processus qualité de l'entreprise), avec la mise en place d'un droit d'alerte.

2004-2004 : formation de l'ensemble des chefs d'agence et attachés commerciaux.

2005 : formation de l'ensemble des responsables de recrutement.

Objectif 2006 : ensemble des permanents d'Adecco formés.

Actions locales, à la demande de directeurs régionaux, avec l'aide du pôle de lutte contre les discriminations, et de partenaires locaux (représentants du FASILD, ANPE.). Une première formation a ainsi été organisée en novembre 2002 sur la région lyonnaise.



Casino : « Campagne de recrutement prioritaire utilisant la méthode des habiletés »

Historique/ Contexte de mise en œuvre

Quelle problématique a amené l'entreprise à mettre en œuvre cette bonne pratique ?

Dans la perspective de l'ouverture d'un nouvel hypermarché dans l'agglomération de Roubaix, le Groupe Casino a souhaité au niveau du recrutement réaliser une opération exemplaire en termes de lutte contre l'exclusion et la discrimination.

L'ouverture de cet hypermarché, qui permet de créer 650 emplois (dont 350 pour les enseignes du Groupe Casino) est un moteur de développement local. Le Groupe Casino s'est donc engagé, au travers d'une convention avec le Ministère de la Ville, à favoriser l'embauche locale et à réserver des postes pour certains publics éloignés de l'emploi.

Date de mise en œuvre

A quelle date cette bonne pratique a-t-elle été mise en œuvre ?

Préparation de la campagne fin 2000. Actions spécifiques de recrutement menées de février 2001 à août 2002.

Cible(s)

A qui s'adresse cette bonne pratique ?

Le recrutement ciblait en priorité des publics éloignés de l'emploi : jeunes issus des quartiers (70% d'origine maghrébine) et jeunes en difficulté d'insertion, allocataires du RMI, chômeurs de longue durée (47%), personnes en grandes difficultés, travailleurs handicapés, femmes isolées.

Objectifs

Quels sont les objectifs du dispositif/ des mesures mises en œuvre ? Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont-ils été définis ?

Les objectifs opérationnels de cette campagne de recrutement étaient :

- de procéder au recrutement de 350 personnes pour les enseignes du groupe représentées au sein de l'Hypermarché (Géant, Cafétéria, Vivre Ecouter Voir, Pos image)
- de permettre au plus grand nombre de pouvoir postuler.

Description

En quoi consiste cette bonne pratique ? Quels dispositifs ont-été mis en œuvre ?

Pour honorer la convention conclue avec le Ministère de la Ville, le Groupe Casino a privilégié une méthode de recrutement originale, développée par l'ANPE : la méthode dite « des habiletés », qui, plus qu'aux qualifications, s'attache aux aptitudes présentées par les candidats.

Pour assurer le recrutement, un comité de pilotage a été constitué et une cellule emploi spécifique mise en place, composée de représentants du Groupe Casino, de l'exploitation du centre commercial, de techniciens du service public de l'emploi, d'acteurs locaux de l'insertion, de représentants des collectivités locales et des services de l'Etat. Des travaux préparatoires ont ainsi été menés avec les futurs employeurs pour identifier les besoins, définir les habiletés à tester et concevoir les tests de sélection.

Les candidats ont ensuite été invités à une série de tests : information collective et tests de pré-requis (maîtrise du calcul, compréhension de l'écrit, notions de politesse), tests d'habiletés (mises en situation). Les candidats ayant réussi ces tests ont été sélectionnés pour être présentés à l'employeur et se sont vus proposer à cet effet des modules de préparation à l'entretien de motivation.

Les candidats pour lesquels l'entretien s'est avéré positif ont intégré l'entreprise au titre d'une phase d'immersion préalable (Action de Formation Préalable à l'Embauche ou Stage d'Accès à l'Entreprise) avant d'être définitivement engagés'

Moyens

Quels ont été les moyens alloués à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ? Quel est le niveau de déploiement du dispositif ?

Ressources humaines spécifiques affectées au suivi du projet (Mission Politique de la Ville).

Conventions passées avec le Ministère de la Ville, avec les collectivités locales et avec le service public de l'emploi.

Leadership

A quel niveau (management) la mise en œuvre de ce dispositif/ces mesures a-t-elle été décidée ? Comment le management a-t-il été impliqué ?

La démarche a été impulsée par le Président du Groupe, puis relayée par le Directeur des Ressources Humaines Groupe.

Le management est impliqué dans la conduite opérationnelle du projet : suivi du projet (au travers du comité de suivi notamment), sélection des candidats, formation des candidats en immersion.

Partenaires

Des partenaires extérieurs ont-ils été associés à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Ministère de la Ville, collectivités locales (Conseil Régional, Lille Métropole Communauté Urbaine, Ville de Roubaix), service public de l'emploi (ANPE, DDEFP du Nord) et acteurs locaux de l'insertion (PLIE de Roubaix, Mission Locale, Association Gagner).

Facteurs-clé de succès

Quels ont les facteurs-clé de succès dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

La force du partenariat, la volonté commune de mener à bien le projet et l'utilisation de la méthode des habiletés ont constitué d'importants facteurs de succès.

Évaluation

Une évaluation du dispositif a-t-elle été réalisée ? Les personnes concernées par ces mesures ont-elles été associées à l'évaluation du dispositif ?



France Telecom : « Mentoring »

Historique/ Contexte de mise en œuvre

Quelle problématique a amené l'entreprise à mettre en œuvre cette bonne pratique ?
C'est le constat de la nécessité d'apporter un soutien à la carrière des femmes, suite à l'expérience de coaching, qu'il a été décidé de faire partager l'expérience à d'autres femmes.

Date de mise en œuvre

A quelle date cette bonne pratique a-t-elle été mise en œuvre ?
Juin 2003.

Cible(s)

A qui s'adresse cette bonne pratique ?
Ce dispositif s'adresse aux cadres juniors « jeunes talents », hommes et femmes recrutés depuis un an, à forte vocation HPO, et que l'on souhaite fidéliser.

Objectifs

Quels sont les objectifs du dispositif/ des mesures mises en œuvre ? Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont-ils été définis ?

Objectifs :

- aider à l'intégration des jeunes talents et contribuer à leur développement,
- leur donner les moyens de connaître et de comprendre l'organisation,
- leur donner accès à des réseaux différents de ceux qu'ils peuvent constituer eux-mêmes,
- développer la mixité intergénérationnelle.

Description

En quoi consiste cette bonne pratique ? Quels dispositifs ont-été mis en œuvre ?

Une femme cadre dirigeant confirmée ayant suivi le coaching va suivre un jeune cadre homme ou femme pendant un à deux ans, en mettant son expérience, sa connaissance de l'entreprise et son réseau à disposition du jeune cadre.

L'accent est mis sur la vision stratégique de la carrière, les relations avec le management et l'expression de la capacité d'étonnement.

Moyens

Quels ont été les moyens alloués à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ? Quel est le niveau de déploiement du dispositif ?

Dispositif expérimental, l'investissement est le temps consacré par le mentor qui a bénéficié d'une journée de séminaire sur le mentoring.

Leadership

A quel niveau (management) la mise en œuvre de ce dispositif/ces mesures a-t-elle été décidée ? Comment le management a-t-il été impliqué ?

La cellule des cadres dirigeants et la gestion des carrières ont donné leur accord pour que soit menée cette expérimentation au niveau d'une direction. Les participants ont été choisis par les conseillers carrières et les managers.

Les jeunes ont été informés au cours d'une conférence téléphonique commune des objectifs de l'expérimentation.

Partenaires

Des partenaires extérieurs ont-ils été associés à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Pas de partenaire externe.

Difficultés

Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

La principale difficulté a été d'obtenir l'adhésion du comité carrières, qui n'a pas souhaité limiter l'opération aux femmes.

Facteurs-clé de succès

Quels ont les facteurs-clé de succès dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Il est déterminant que le Mentor soit en position d'aider à combler les faiblesses du système de gestion de carrières.

Bénéfices

Quels ont été les bénéfices du dispositif/ des mesures mis en œuvre pour l'entreprise ? Pour les personnes ciblées (salariés) ?

Pour les jeunes :

- fidélisation des Jeunes Talents,
- optimisation de leur potentiel,
- aide à la prise de recul, un an après l'entrée dans l'entreprise.

Pour les mentors :

- valorisation,
- entretien du lien avec le terrain par le biais des jeunes.

Évaluation

Une évaluation du dispositif a-t-elle été réalisée ? Les personnes concernées par ces mesures ont-elles été associées à l'évaluation du dispositif ?

Des entretiens d'évaluation qualitatifs ont été menés auprès des Mentors et des Mentorés.

Indicateurs

Quels ont été la méthode et les indicateurs utilisés pour réaliser cette évaluation ? Des indicateurs ont-ils été définis pour mesurer l'impact économique de ces mesures ?

L'évaluation a été réalisée au moyen d'entretiens qualitatifs.

Perspectives

Est-il prévu d'apporter des développements ou améliorations au dispositif existant ? Si oui, lesquels ?

Perspectives de développement :

- étendre le dispositif en intégrant des hommes comme mentors ;
- mieux définir les points d'intervention du Mentor.

Renseignements complémentaires

Informations complémentaires concernant la « bonne pratique » identifiée :

Cette expérience est liée au dispositif « Jeunes Talents » ; elle est menée avec le soutien du réseau RH.

L'Oréal : « Harmonisation des process d'évaluation »

Historique/ Contexte de mise en œuvre

Quelle problématique a amené l'entreprise à mettre en œuvre cette bonne pratique ?
C'est le souhait d'harmoniser et d'objectiver le process d'évaluation des collaborateurs qui a conduit L'Oréal à mettre en œuvre cette bonne pratique.

Date de mise en œuvre

A quelle date cette bonne pratique a-t-elle été mise en œuvre ?
2002.

Cible(s)

A qui s'adresse cette bonne pratique ?
Cette démarche s'adresse à l'ensemble des managers.

Objectifs

Quels sont les objectifs du dispositif/ des mesures mises en œuvre ? Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont-ils été définis ?
L'objectif de la démarche est d'assurer que l'ensemble des collaborateurs bénéficient d'un entretien d'évaluation conduit selon le même process et portant sur des critères de compétences identifiés.

Description

En quoi consiste cette bonne pratique ? Quels dispositifs ont-été mis en œuvre ?
La bonne pratique consiste en l'élaboration d'un système d'évaluation avec des supports d'entretien « type ».

Moyens

Quels ont été les moyens alloués à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ? Quel est le niveau de déploiement du dispositif ?
Le dispositif a été élaboré en interne. Il a été déployé sur l'ensemble du Groupe.

Leadership

A quel niveau (management) la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures a-t-elle été décidée ? Comment le management a-t-il été impliqué ?
La démarche a été impulsée par la Direction des Ressources Humaines. Le management a été impliqué au travers d'une communication puis d'une formation spécifiques.

Partenaires

Des partenaires extérieurs ont-ils été associés à la mise en œuvre de ce dispositif/ces mesures ?
Non.

Bénéfices

Quels ont été les bénéfices du dispositif/ des mesures mis en œuvre pour l'entreprise ? Pour les personnes ciblées (salariés) ?

Les bénéfices de la démarche ont été les suivants :

- harmonisation des pratiques d'évaluation
- professionnalisation de l'évaluation par la formalisation
- objectivation des décisions de gestion du personnel

Évaluation

Une évaluation du dispositif a-t-elle été réalisée ? Les personnes concernées par ces mesures ont-elles été associées à l'évaluation du dispositif ?

Un retour est systématiquement demandé sur la réalisation des entretiens et l'utilisation des supports.



IKEA France : « Formation du management au fait syndical »

Historique/ Contexte de mise en œuvre

Quelle problématique a amené l'entreprise à mettre en œuvre cette bonne pratique ?

Le sociologue Henri Vacquin a mené en avril 1999 une enquête sur la discrimination au sein d'IKEA France. Son rapport a conclu qu'il n'y avait pas de problème de discrimination raciale chez IKEA, mais qu'il existait en revanche un sentiment de discrimination au sein des organisations syndicales de l'entreprise.

Le rapport d'Henri Vacquin notamment faisait état d'une méconnaissance du fait syndical par le management IKEA, et donc d'un problème de reconnaissance entre les deux parties : avant de se reconnaître, il faut se connaître !

Dans la grande distribution française, il n'existe pas de véritable culture du fait syndical. De plus, les managers comme les organisations syndicales sont plutôt jeunes chez IKEA. La carence en matière de culture et de pratique syndicales entraînait le sentiment de discrimination au sein des organisations syndicales, engendrant lui-même des réactions parfois un peu brutales à l'encontre du management.

Dans ce contexte, il a été décidé de former le management IKEA au fait syndical.

Date de mise en œuvre

A quelle date cette bonne pratique a-t-elle été mise en œuvre ?

En 2002.

Cible(s)

A qui s'adresse cette bonne pratique ?

La formation s'adresse aux Directeurs de Magasin et Responsables de Ressources Humaines.

Objectifs

Quels sont les objectifs du dispositif/ des mesures mises en œuvre ? Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont-ils été définis ?

Les objectifs de la formation sont d'apporter des éléments sur :

- la connaissance du fait syndical ;
- l'histoire et l'évolution des organisations syndicales ;
- le fonctionnement des instances représentatives (technique) ;
- la gestion/la cartographie sociale de chaque magasin ;
- la gestion des tensions au quotidien, avec un volet orienté sur l'anticipation.

Description

En quoi consiste cette bonne pratique ? Quels dispositifs ont-été mis en œuvre ?

La formation se déroule sur deux jours.

Elle apporte des éléments de connaissance historiques, quasi culturels sur le fait syndical en France, des éléments de compréhension du fait syndical sous un aspect technique. Elle réalise

un focus sur le quotidien et donne des méthodes concrètes pour anticiper et gérer les conflits (établissement d'un tableau de bord/cartographie).

Directeurs de Magasins et Responsables Ressources Humaines travaillent ensemble à l'établissement de la cartographie du magasin.

Moyens ?

Quels ont été les moyens alloués à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ? Quel est le niveau de déploiement du dispositif ?

Organisation des sessions de formation.

Rémunération des prestataires externes.

Leadership

A quel niveau (management) la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures a-t-elle été décidée ? Comment le management a-t-il été impliqué ?

La démarche a été impulsée par la DRH.

Le management a été impliqué en amont, lors de l'établissement puis de la restitution du rapport Vacquin (au travers de réunions rassemblant des Directeurs de magasin, des Responsables Ressources Humaines) ; en aval, lors des sessions de formation.

Partenaires

Des partenaires extérieurs ont-ils été associés à la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Cabinet HVC/ Henri Vacquin pour l'étude-diagnostic.

Cabinet JLB Conseil/ Jean-Louis BIRIEN (cabinet de consultants et opérationnels) pour la formation.

Difficultés

Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Il n'y a pas eu de difficulté à convaincre le management de la légitimité et de la pertinence de la formation. Parfois, des écarts de connaissance et de culture ont été observés, mais globalement, la formation a permis de mettre tout le monde à niveau.

Facteurs-clé de succès

Quels ont les facteurs-clé de succès dans la mise en œuvre de ce dispositif/ ces mesures ?

Les facteurs clé de succès ont été les suivants :

- sensibilisation du management en amont ;
- réponse apportée par la formation à une problématique concrète et d'actualité ;
- crédibilité et expérience des acteurs et intervenants ;
- neutralité de la partie tierce extérieure.

Bénéfices

Quels ont été les bénéfices du dispositif/ des mesures mis en œuvre pour l'entreprise ? Pour les personnes ciblées (salariés) ?

Le bénéfice majeur de la démarche a été de rassurer, de générer de la confiance (« quand on ne connaît pas, on a peur ; quand on connaît : on n'a plus peur »). La formation a fait prendre conscience que le contre pouvoir est une partie nécessaire et importante de l'entreprise.

Au niveau individuel :

Confiance et connaissance technique accrues (meilleure gestion individuelle au quotidien, recul dans l'analyse des événements) pour les acteurs locaux.

Au niveau national :

Meilleure compréhension des enjeux de la stratégie sociale au niveau national, acceptation de la politique sociale et de la stratégie syndicale par l'ensemble des Directeurs de magasin et Responsables Ressources Humaines.

Évaluation

Une évaluation du dispositif a-t-elle été réalisée ? Les personnes concernées par ces mesures ont-elles été associées à l'évaluation du dispositif ?

-

Perspectives

Est-il prévu d'apporter des développements ou améliorations au dispositif existant ? Si oui, lesquels ?

IKEA souhaite engager un nouveau cycle de formation pour les nouveaux Directeurs de magasin et Responsables Ressources Humaines en 2005, avec les mêmes intervenants (Jean-Louis Birien).

Exemple de questionnaire : celui de l'INED



I N E D

Enquête IE0216 - 166

ENQUETE Mesure de la diversité

QUESTIONNAIRE ANONYME

N° du questionnaire :

N° de Lot :

Nom de l'entreprise :

Date de passation du questionnaire :

Les réponses à ce questionnaire sont protégées par le secret statistique et destinées à l'INED. La loi n°78-17 du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, s'applique aux réponses faites à la présente enquête. Elle garantit aux personnes concernées un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant. Ce droit peut être exercé auprès de l'INED.

Présentation du questionnaire

De nombreuses entreprises se sont engagées dans la charte pour la diversité qui appelle une action « en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale » dans l'entreprise, notamment le respect du principe de non-discrimination. Pour vérifier que l'entreprise ne pratique pas de discrimination, il faut concevoir des outils d'évaluation qui nécessitent de décrire la diversité des origines du personnel. C'est le but de ce questionnaire.

Traditionnellement, la diversité était décrite par la nationalité ou le pays d'origine des personnes. Ces variables ne sont plus adaptées pour représenter la diversité des origines des Français et nous explorons d'autres questions. Pour évaluer leur pertinence, nous avons besoin de votre concours.

Plusieurs listes de variables évoquant vos origines selon différents critères vont vous être proposées. Remplissez-les soigneusement et donnez vos impressions sur leur pertinence, leur intérêt, leur capacité à refléter votre façon de vous définir *du point de vue de vos origines*. Il est tout à fait possible que cela ne soit pas votre façon habituelle de vous présenter ou de concevoir votre identité. Il existe bien d'autres manières de se définir. Nous essayons par ce questionnaire de n'enregistrer qu'une des facettes de votre identité et de tenir compte également de la façon dont les autres vous voient, car c'est ce qui est actif dans les discriminations.

Des questions supplémentaires sont destinées à recueillir vos évaluations des questions. N'hésitez pas à écrire vos réactions, qu'elles soient critiques ou positives. Elles nous aideront à améliorer la démarche et à parvenir à un type de questionnaire qui répondra au mieux à vos attentes et perceptions.

Merci de consacrer de votre temps au remplissage de ce questionnaire.

I1 - Vous êtes :

- Une femme
- Un homme

I2 - Vous avez :

- 24 ans et moins
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Entre 41 et 55 ans
- 56 ans et plus

I3 - Quel est le dernier diplôme le plus élevé obtenu ?

(Indiquez le diplôme équivalent si obtenu à l'étranger)

- Aucun diplôme
- Certificat d'étude primaire (CEP)
- Brevet des collèges (BEPC)
- CAP ou BEP
- Baccalauréat général, technologique ou professionnel
- DEUG, DUT, BTS ou autre diplôme de niveau bac + 2
- Diplôme de niveau bac + 3 ou plus

I4 - Dans votre entreprise, vous êtes :

- Ouvrier / employé
- Technicien/ agent de maîtrise
- Cadre

I5 - Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

- 4 ans et moins
- 5 à 10 ans
- 11 à 20 ans
- 21 à 30 ans
- 31 ans et plus

I6 - Lorsque vous étiez enfant, vous diriez que vos parents étaient :

- D'un milieu favorisé
- De classe moyenne
- D'un milieu modeste

I7 - Et vous-même, aujourd'hui ?

- D'un milieu favorisé
- De classe moyenne
- D'un milieu modeste

I8 - Pensez-vous que votre nom évoque une origine étrangère ?

- Oui
- Non

I9 - Si oui : Vous l'a-t-on fait remarqué ?

- Oui
- Non

I10 - Si oui : Dans quelles circonstances (les trois principales) :

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

I11 - Si votre nom évoque une origine étrangère, quelle influence cela a-t-il eu dans votre vie sociale ? (Plusieurs réponses sont possibles)

- Cela m'a parfois désavantagé
- Cela m'a parfois été utile
- Pas d'influence

I12 - Dans votre vie professionnelle ? (Plusieurs réponses sont possibles)

- Cela m'a parfois désavantagé
- Cela m'a parfois été utile
- Pas d'influence

Questionnaire A

A1 - Dans quel pays êtes vous né(e) ? _____

A2 - Quelle est votre nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

Français de naissance

Français par acquisition

Nationalité antérieure : _____

Etranger

Nationalité : _____

A3 - Dans quel pays est né votre père ? _____

A4 - Quelle est (était) sa nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

Français de naissance

Français par acquisition

Nationalité antérieure : _____

Etranger

Nationalité : _____

Ne sait pas

A5 - Dans quel pays est née votre mère ? _____

A6 - Quelle est (était) sa nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

Française de naissance

Française par acquisition

Nationalité antérieure : _____

Etrangère

Nationalité : _____

Ne sait pas

A7 - Dans quel pays est né votre grand-père maternel ? _____

A8 - Quelle est (était) sa nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

Française de naissance

- Française par acquisition
Nationalité antérieure : _____
- Etrangère
Nationalité : _____
- Ne sait pas

A9 - Dans quel pays est née votre grand-mère maternelle ? _____

A10 - Quelle est (était) sa nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

- Français de naissance
- Français par acquisition
Nationalité antérieure : _____
- Etranger
Nationalité : _____
- Ne sait pas

A11 - Dans quel pays est né votre grand-père paternel ? _____

A12 - Quelle est (était) sa nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

- Français de naissance
- Français par acquisition
Nationalité antérieure : _____
- Etrangère
Nationalité : _____
- Ne sait pas

A13 - Dans quel pays est née votre grand-mère paternelle ? _____

A14 - Quelle est (était) sa nationalité ?

(En cas de double nationalité : indiquez les deux nationalités)

- Française de naissance
- Française par acquisition
Nationalité antérieure : _____
- Etranger
Nationalité : _____
- Ne sait pas

Questionnaire B

B1 - Vous diriez que vous êtes d'origine (plusieurs réponses sont possibles) :

- Africaine
- Antillaise ou Caribéenne
- Maghrébine
- Asiatique
- Européenne
- Française
- Sud-Américaine

- Autre, précisez : _____

Note : La notion d'origine **ne décrit pas votre nationalité effective**. **Donnez la ou les réponses qui vous semblent les plus proches de votre conception de votre (ou vos) origine(s) personnelle(s)**

B2 - Vous diriez que vous êtes d'origine (plusieurs réponses sont possibles) :

- Française
- Française des Dom-Tom
- Algérienne
- Marocaine
- Tunisienne
- Sénégalaise
- Malienne
- Côte d'Ivoire
- Autre pays d'Afrique Subsaharienne, précisez : _____
- Italienne
- Espagnole
- Portugaise
- Polonaise
- Autre pays Européen, précisez : _____
- Nord Américaine
- Sud Américaine
- Turque
- Libanaise
- Autre pays du Moyen-Orient, précisez : _____
- Indienne
- Vietnamienne
- Cambodgienne
- Chinoise
- Autre pays asiatique, précisez : _____

- Autre, précisez : _____

Questionnaire C

C1 - Vous considérez-vous comme (plusieurs réponses sont possibles) :

- Blanc
- Noir
- Arabe ou Berbère
- Asiatique (Chine, Asie du Sud-Est)
- Du sous-continent indien
- Métis (se)
 - Blanc/Noir
 - Blanc/Arabe ou Berbère
 - Blanc/Asiatique (inclus sous continent indien)
 - Noir/Arabe ou Berbère
 - Noir/Asiatique
 - Asiatique/Arabe ou Berbère
- Autre : _____

C2 - Comment pensez-vous que les autres vous voient ? (Plusieurs réponses sont possibles)

- Blanc
- Noir
- Arabe ou Berbère
- Asiatique (Chine, Asie du Sud-Est)
- Du sous-continent indien
- Métis (se)
 - Blanc/Noir
 - Blanc/Arabe ou Berbère
 - Blanc/Asiatique (inclus sous continent indien)
 - Noir/Arabe ou Berbère
 - Noir/Asiatique
 - Asiatique/Arabe ou Berbère
- Autre : _____

Evaluation

1- Indiquez vos réactions aux questions A, B1, B2, C1 et C2 à l'aide d'une échelle allant de 1 à 5, où 1 correspond à « le plus à l'aise » et 5 à « le plus gêné ».

E1a - aux questions A : Quel est votre pays de naissance / nationalité (parents, grands-parents)

Commentaire : _____

E1b1 – à la question B1 : Vous diriez que vous êtes d'origine ? Africaine, Européenne, ...

Commentaire : _____

E1b2 – à la question B2 : Vous diriez que vous êtes d'origine ? Algérienne, Italienne, Turque, ...

Commentaire : _____

E1c1 – à la question C1 : Vous considérez-vous comme : Blanc, Noir, Arabe, ...

Commentaire : _____

E1c2 - à la question C2 : Comment pensez-vous que les autres vous voient : Blanc, Noir, ...

Commentaire : _____

E2- Indiquez quelles seraient vos réactions aux questions selon l'endroit où elles sont posées à l'aide d'une échelle allant de 1 à 5, où 1 correspond à « le plus à l'aise » et 5 à « le plus gêné ».

	A	B1	B2	C1
Dans l'entreprise (fichiers du personnel)				
Dans les administrations (fichiers administratifs)				
Dans des enquêtes scientifiques				
Dans le recensement de la population				

E3 - Pensez-vous que détailler les origines des employés dans l'entreprise :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
Est utile, mais nécessite une information auprès de l'ensemble du personnel	<input type="checkbox"/>				
Peut-être dangereux pour les personnes ayant des origines immigrées	<input type="checkbox"/>				
Est une intrusion dans la vie des gens	<input type="checkbox"/>				
Est une forme de racisme ou risque de l'aggraver	<input type="checkbox"/>				
Est naturel puisque nous avons tous et toutes des origines	<input type="checkbox"/>				
Est nécessaire si l'on veut lutter contre les discriminations	<input type="checkbox"/>				
Est banal, comme de demander le sexe ou l'âge	<input type="checkbox"/>				

E4 - Connaissez-vous le terme « Minorités visibles » ?

- Oui
 Non

E5 - D'après vous, qui est désigné par le terme "Minorités visibles" ?

E6 - Est-ce que vous vous considérez appartenir à une "minorité visible" ?

- Oui → Laquelle ? _____
- Non

E7 - Imaginons que les questions sur votre origine présentées dans ce questionnaire soient posées par votre entreprise, à quelles conditions pourriez-vous y répondre ?

	Je ne vois pas de problème particulier pour y répondre	J'ai besoin de plus de garanties sur la confidentialité des données	Ces informations devraient être collectées par un organisme indépendant	Je ne souhaite pas répondre à ce type de question	Ne sait pas
Questionnaire A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Questionnaire B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Questionnaire C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E8 – Que pensez-vous de la mobilisation de la société française contre les discriminations ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
On en parle un peu trop aujourd'hui	<input type="checkbox"/>				
On manque d'informations sur le sujet	<input type="checkbox"/>				
Les victimes de discrimination ne sont pas toutes aussi bien défendues	<input type="checkbox"/>				
La loi n'est pas suffisamment appliquée	<input type="checkbox"/>				
Les actions répondent bien aux besoins	<input type="checkbox"/>				
On manque d'outils efficaces	<input type="checkbox"/>				
C'est un engagement que je partage	<input type="checkbox"/>				
Cela reste un discours avec peu de moyens pour agir	<input type="checkbox"/>				

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête. Nous vous rappelons que ce questionnaire est anonyme. Cependant, si vous souhaitez recevoir des informations sur les résultats de cette enquête, veuillez prendre contact auprès de :

Michèle COSTE,
 INED, 133 Bd Davout
 75980 PARIS CEDEX 20
 Tel. 01 56 06 20 67
 coste@ined.fr

Sources et Bibliographie

- Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise de Jean-Marie Peretti – Editions d'Organisation – Octobre 2006
- La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ? (Broché) de Yazid Sabeg, Christine Charlotin – Editions d'Organisation – Octobre 2006
- Beurs, Blacks et entreprises de Jamila Ysati – Editions Eyrolles – Octobre 2005
- Prévenir la discrimination à l'embauche – Alain GAVAND – Editions d'Organisation – Juin 2006
- Encyclopédie des Ressources Humaines - Editions Vuibert - Juillet 2005
- Management Interculturel – Olivier Meier – Editions Dunod – Mars 2006
- La logique de l'honneur – Philippe D'Iribarne – Editions Essais – Mai 1989
- La république et sa diversité : Immigration, intégration, discrimination par Patrick Weil Broché - 15 avril 2005
- Manager dans la diversité culturelle par Benoît Théry Broché - 13 février 2002
- Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance par Joseph Aoun (Broché - 14 octobre 2004)
- Diversité culturelle et mondialisation par Armand Mattelart Poche - 31 octobre 2006
- Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques par Isabelle Barth et Christophe Falcoz Broché - 14 septembre 2007
- Jeunes en cité : Diversité des trajectoires ou destin commun ? par Eric Marlière et Jean-Claude Combessie Broché - 2 mai 2005
- Le poids des apparences de Jean-François Amadieu - Odile Jacob, mars 2002.
- La république et sa diversité : Immigration, intégration, discrimination par Patrick Weil Broché - 15 avril 2005
- Manager dans la diversité culturelle par Benoît Théry Broché - 13 février 2002
- Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance par Joseph Aoun (Broché - 14 octobre 2004)
- Diversité culturelle et mondialisation par Armand Mattelart, Poche - 31 octobre 2006
- Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques par Isabelle Barth et Christophe Falcoz Broché - 14 septembre 2007
- Jeunes en cité : Diversité des trajectoires ou destin commun ? par Eric Marlière et Jean-Claude Combessie Broché - 2 mai 2005
- Le poids des apparences de Jean-François Amadieu - Odile Jacob, mars 2002.
- Les oubliés de l'égalité des chances (Poche) de Laurence Méhaignerie, Yazid Sabeg
- Des entreprises aux couleurs de la France - Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise Claude BEBEAR, La Documentation française 2004 Collection des rapports officiels
- Merit Should prevail over racial preference – Financial Times 23/10/2007
- Analyser la diversité ethnique sans enfreindre la loi Le Monde 2/11/2006
- Favoriser la diversité dans le recrutement Rebondir 03/12/2006
- Les cabinets de conseils aussi luttent contre la discrimination Focus RH 30/11/2006
- Entreprises : après l'éthique et le développement durable... La course à la diversité Nouvel Observateur 30/11/2006
- Douze cabinets de recrutement s'engagent dans la lutte contre la discrimination raciale L'AEF
- 08/11/2006
- Azouz Begag : "Qu'on ne parle plus de CV anonyme" Voila.fr 08/11/2006
- Le guide du recruteur L'entreprise 01/11/2006
- Les entreprises manquent d'audace 20 minutes 31/10/2006
- Plan de bataille pour la lutte contre les discriminations Le Parisien Economie 16/10/2006

- Le CV anonyme est encore loin d'être entré dans les mœurs La Croix 10/10/2006
- La diversité, source de performance ; black, blanc ... beurre Economie Matin 09/10/2006
- Les DRH en pleine lumière Le Figaro Entreprises 09/10/2006
- Discrimination : il est temps de changer les mentalités Le Journal du Palais 08/10/2006
- Le CV anonyme, un outil pédagogique L'Express 05/10/2006
- Pour ou contre le CV anonyme ? Chef d'Entreprise 01/10/2006
- CHAT du 26-09 : "Il est plus facile de se former à l'informatique qu'à la diversité" Le Journal du Management 26/09/2006
- Que faire contre la discrimination ? Courrier Cadres 21/09/2006
- Recrutement : 5 outils au banc d'essai Chef d'Entreprise 01/09/2006
- Le CV anonyme : où en est-on ? Hobsons.fr 18/07/2006
- Des recruteurs formés à la diversité Le Figaro Entreprises 03/07/2006
- La discrimination à l'embauche ne fléchit pas Chef d'Entreprise 01/07/2006
- Pour en finir avec les discriminations Stratégies 29/06/2006
- Des cabinets de recrutement s'associent dans la lutte contre les discriminations Novethic 28/06/2006
- Contre la discrimination Libération Emploi 26/06/2006
- Recrutement : les entreprises changent leurs habitudes Le Parisien Economie 26/06/2006
- Les cabinets se lancent enfin dans la lutte contre les discriminations Focus RH 22/06/2006
- Les nouvelles tendances du recrutement Courrier Cadres 22/06/2006
- Une charte contre les discriminations Entreprises et Carrières 20/06/2006
- Adopter le CV anonyme L'Usine Nouvelle 08/06/2006
- Le CV anonyme, plus compliqué à gérer qu'on le croit - Page 1-2 Management 06/06/2006
- Le candidat, citoyen et (futur) producteur Le Monde Economie 06/06/2006
- La non-discrimination à l'embauche, ça s'apprend Distributique 24/05/2006
- Lutte contre la discrimination : les recruteurs s'y mettent Le Monde Informatique 11/05/2006
- Alain Gavand, pionnier de la diversité dans le recrutement - page 1-2 Dirigeant 03/05/2006
- Lutte contre les discriminations : les entreprises avancent à petits pas Les Echos 02/05/2006
- Les discriminations n'épargnent pas l'informatique Le Monde Informatique 21/04/2006
- 100 jours pour convaincre Le Journal des diplômés de l'escem 10/04/2006
- La France de toutes les chances ?! Vertitudewww.pro-environnement.com 03/04/2006
- Les bons réflexes quand un chasseur de têtes vous appelle - Page 1 Management 23/03/2006
- Les bons réflexes quand un chasseur de têtes vous appelle - Page 2 Management 23/03/2006
- CV anonyme et paroles de recruteurs Courrier Cadres 23/03/2006
- Le CV rentre dans l'anonymat Stratégies 23/03/2006
- La révolution du CV anonyme Le Nouvel Observateur 23/03/2006
- Tir de barrage contre le CV anonyme obligatoire L'Usine Nouvelle 16/03/2006
- Le CV anonyme adopté, mais critiqué Courrier Cadres 16/03/2006
- Passages à l'acte L'Express 16/03/2006
- La montée en puissance du CV anonyme Courrier Cadres 02/03/2006
- Loi sur le CV anonyme, un symbole nécessaire mais pas suffisant En contact 01/03/2006

- Le CV anonyme, comment ça marche ! Capital 14/02/2006
- CV anonyme : un recruteur milite contre la discrimination à l'embauche Le Monde Informatique 14/02/2006
- Le CV anonyme prend ses marques dans l'entreprise Le journal du net 10/02/2006
- Les outils high-tech pour recruter Le figaro entreprises 23/01/2006
- A la recherche de bonnes pratiques - Dirigeant 01/07/2005
- Interview livre "Recrutement, les meilleures pratiques" Focus RH 01/07/2005
- Les nouvelles méthodes de recrutement Courrier Cadres 02/06/2005
- Les PME aussi - page 1-4 Entreprises et Carrières 20/04/2005
- Recrutement : Cahier de fiches-outils : Recrutement, non-discrimination et diversité, 2004-2005
- Compte-rendu du petit-déjeuner débat "Des outils statistiques pour mesurer la diversité des origines : quels obstacles aujourd'hui et quelles solutions pour demain ?", avril 2005
- Politiques publiques : Lien - Site gouvernemental - Information sur la politique publique de lutte contre les discriminations raciales dans le domaine de l'emploi.
- Accords d'entreprise : Etude "Analyse du contenu des accords d'entreprises en lien avec la diversité en France", 2005-2006
- Charte de la diversité: Publication: Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France, décembre 2004.
- Charte de la diversité, Dossier de présentation de la Charte, 2007
- Charte de la diversité, Liste des entreprises signataires, 12 octobre 2007
- Charte de la diversité, Guide "Charte de la Diversité : Mode d'emploi", Septembre 2006.
- Repères pour Agir: Publication: Favoriser l'accès des femmes aux métiers traditionnellement masculins, avril 2007
- Projet Latitude : Livret 1 Guide de prévention et de lutte contre les discriminations : les étapes d'un engagement contre les discriminations, 2007 (en partenariat avec les acteurs du projet Equal Latitude, piloté par Adecco TT)
- Projet Latitude : A l'attention des Responsables RH, Guide de prévention et de lutte contre les discriminations : des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise, 2007 (En partenariat avec les acteurs du projet Equal Latitude, piloté par Adecco)
- Projet Latitude : à l'attention des intermédiaires de l'emploi, guide de prévention et de lutte contre les discriminations : des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire, 2007 (en partenariat avec les acteurs du projet Equal Latitude, piloté par Adecco).
- Rapports de la Commission Européenne
 - Coûts et avantages de la diversité, étude publiée en novembre 2003
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/prcostben_fr.pdf
 - Arguments économiques en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail, étude publiée en novembre 2005.
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/events/busicase_fr.pdf
- Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination aux Etats-Unis, Canada, Australie, Grande-Bretagne et Pays-Bas, Patrick Simon, DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne, août 2004
- Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays, Rapport final Angleterre, Joan Stavo-Debaugue avec la collaboration de Sue Scott, DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne, mai 2004

- Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays, Rapport final Pays-Bas, Virginie Guiraudon, Karen Phalet et Jessika Ter Wal, DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne, juin 2004
- Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays, Rapport final Etats-Unis, Daniel Sabbagh et Ann Morning, DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne, mai 2004
- Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays, Rapport final Canada, Maryse Potvin et Sophie Latraverse, DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne, mai 2004
- Actes du colloque Statistiques « ethniques » - 19 octobre 2006, Centre d'analyses stratégiques
- Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité » Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine de Patrick Simon et Martin Clément, INED pour le FASILD, Direction Formation et Emploi, juin 2006
- La lutte contre les discriminations ethniques dans l'emploi, Roger Fauroux, 2005, rapport remis à Jean-Louis Borloo, Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale.
- Les Discriminations à raison de « l'origine » dans les embauches en France Une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du BIT, E. Cediey et F. Foroni, ISM-CORUM, 2006
- Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Emploi Québec, 4^{ème} trimestre 2005

Sites internet

www.orse.org
www.egaliteprofessionnelle.org
www.industrielle.com
www.parispwn.net
www.ellesbougent.com
www.egaliteprofessionnelle.org
www.stop-discrimination.info
www.halde.fr
www.institutmontaigne.org
www.imsentreprendre.com
www.alliances-asso.org

Association Nationale des Directeurs du Personnel (ANDCP) devenue récemment ANDRH
www.andrh.fr

Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD)
www.cdj.net

Entreprise et Personnel (E&P)
www.entreprise-personnel.com

L'institut de l'Entreprise
www.institut-entreprise.com

IMS – Entreprendre pour la Cité
www.imsentreprendre.com

Présentation de l'association LATITUDE – EQUAL du 08/02/2006 – PowerPoint mis à jour le 13/02/2007.

<http://www.equal-france.com/virtual/30/documents/pps/1%20LATITUDE.ppt#289,3>, intitulé un programme complet pour mettre tout le monde à niveau

Et aussi ... www.latitude.fr et www.equal-france.fr

Equal est le programme européen de lutte contre toute forme de discrimination dans le domaine de l'emploi.

http://ppwwwequal.racine.fr/virtual/30/Documents/pdf/8_equalFinal.pdf