Deloitte.

Secteur Public

Rapport commandé par le

Centre d'analyse stratégique

La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger

Juin 2010

SOMMAIRE

Introduction **4**

I. Préambule : les notions de diversité et de discrimination **5**

1.1. La diversité 5

1.2. Les discriminations 7

II. Etat des lieux **9**

2.1. Situation socioprofessionnelle des populations issues de la diversité 10

2.1.1. Indicateurs socioprofessionnels 10

2.1.2. Les discriminations en chiffres 20

2.2. Panorama des principaux dispositifs de promotion de la diversité 23

2.2.1. Dispositif légal et institutionnel 23

2.2.2. Dispositifs *ad hoc* 27

III. Bonnes pratiques **34**

3.1. Politique diversité : définition et mise en œuvre 36

3.1.1. Formalisation de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité 37

3.1.2. Définition d'une politique diversité 37

3.1.3. Définition de responsables, d'autorités et d'instances dédiées 39

3.1.4. Implication des partenaires sociaux 45

3.1.5. Elaboration, mise en place et suivi des plans d'action 46

3.2. Communication interne, sensibilisation, formation 49

3.2.1. Communication générale 50

3.2.2. Sensibilisation de l'ensemble du personnel à la diversité et à la lutte contre les stéréotypes et les préjugés 50

3.2.3. Formation des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité 52

3.3. Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme 53

3.3.1. Recrutement 54

3.3.2. Accueil et intégration 57

3.3.3. Evolution professionnelle et formation 60

3.3.4. Communication externe 62

3.3.5. Partenariats avec les acteurs territoriaux 66

3.3.6. Relations avec les fournisseurs 72

3.3.7. Relations clients 75
3.4. Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité 77
3.4.1. Mesure 78
3.4.2. Analyse des pratiques mises en œuvre 81
IV. Recommandations 82
4.1. Axes retenus 82
4.2. Fiches recommandations 83
V. Annexes 100
5.1. Liste des auditions en France 100
5.2. Liste des auditions à l'étranger 103
5.3. Graphiques, tableaux, schémas 104
5.4. Retour sur quelques dispositifs législatifs 115
5.5. Cahier des charges du Label Diversité 122
5.6. Liste des acteurs cités pour leurs bonnes pratiques (dans l'ordre d'apparition) 123
5.7. Recommandations en cours de mise en œuvre 125

INTRODUCTION

Réalisée entre 2009 et 2010, cette étude confiée par le Centre d'Analyse Stratégique à Deloitte poursuit un **double objectif** : identifier des bonnes pratiques en faveur de la diversité dans le domaine de l'emploi et formuler des recommandations opérationnelles permettant aux employeurs de mieux prendre en compte et de mieux gérer la diversité. Elle porte sur :

- les entreprises pour l'essentiel et les administrations publiques dans une moindre mesure ;
- quatre populations en particulier : les personnes issues de l'immigration[1], les personnes handicapées, les seniors et les femmes ;
- le cas français, dont les enjeux seront éclairés par une analyse comparative avec six autres pays (Allemagne, Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni, Canada –Québec- et Etats-Unis).

Les moyens mobilisés pour l'étude sont de deux ordres. D'une part, un travail de revue et d'analyse documentaire a permis de faire un point synthétique et actualisé des pratiques existantes. D'autre part, 75 entretiens ont été réalisés auprès de différents acteurs disposant d'une expertise avérée sur la question de la promotion de la diversité : directeurs d'entreprise, directeurs des ressources humaines, responsables diversité des entreprises, hommes politiques, représentants des pouvoirs publics, du monde associatif et universitaire.

Le plan de l'étude se décompose en quatre parties :

- **Partie I. « Préambule »**, qui introduit aux notions de diversité et discrimination;
- **Partie II. « Etat des lieux »**, qui fait un point sur la situation professionnelle des populations étudiées et dresse un panorama des principaux dispositifs (légal, institutionnel, *ad hoc*) en charge de la question;
- **Partie III. « Bonnes pratiques »**, qui présente les meilleures expériences identifiées en France et à l'étranger pour promouvoir la diversité dans les entreprises et les administrations publiques ;
- **Partie IV. « Recommandations »**, qui formule 15 recommandations opérationnelles à l'attention des entreprises et/ou des administrations publiques pour avancer dans la promotion de la diversité.

[1] Dans le cadre de cette étude, les personnes issues de l'immigration désignent, de manière générique, les immigrés et leurs descendants. Les définitions retenues sont les suivantes :

- **descendant d'immigré** : personne née en France de parents/grands-parents immigrés. Selon les chiffres les plus récents à disposition, on compterait 3,1 millions de personnes (18-50 ans) ayant au moins un parent immigré : INSEE, *Être né d'un parent immigré*, mars 2010.
- **immigré** : « *personne résidant en France, née étrangère dans un pays étranger* » (INSEE), devenue française ou pas.
- **étranger** : « *personne résidant en France et n'ayant pas la nationalité française* » (INSEE) ; parmi les étrangers, les derniers arrivants, signataires du contrat d'accueil et d'intégration, sont dénommés primo-arrivants.

I. PREAMBULE : LES NOTIONS DE DIVERSITE ET DE DISCRIMINATION

1.1. La diversité

Définition

La diversité : une notion floue

A ce jour, **la diversité n'a jamais fait l'objet -en France du moins- d'une définition officielle, ni dans la Constitution[2], ni dans les textes de loi**. Comme le rappelle le sociologue Michel Wieviorka[3], « *la diversité est une notion à géométrie variable (…) dont les fondements juridiques sont bancals* ».

En raison de sa faible normativité, la notion a donné lieu, dans le débat public, à de nombreuses définitions, parfois imprécises et souvent contradictoires. Les désaccords portent notamment sur le spectre des critères pouvant être contenus dans le terme de diversité : origine, âge, handicap, état de santé, apparence physique, sexe, orientation sexuelle…

Compte tenu de son objet, la présente étude a retenu le périmètre de travail suivant :

- appliquée à l'entreprise, la diversité désigne **la variété de profils humains qui (à l'image de la société) peuvent exister en son sein** ;
- la diversité fait référence à **quatre populations en particulier** : les personnes issues de l'immigration, les personnes handicapées, les seniors et les femmes.

La promotion de la diversité : éléments constitutifs

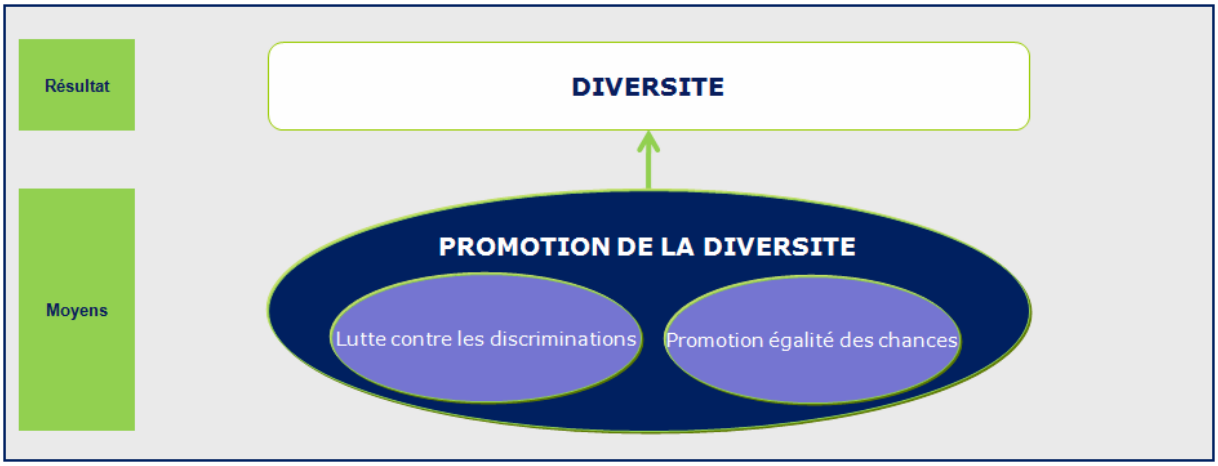
Dans le cadre de cette étude, la promotion de la diversité a été entendue comme l'ensemble des moyens permettant de **garantir l'égalité réelle de traitement entre tous les individus dans le domaine de l'emploi**, indépendamment de leurs différences. Elle regroupe des actions de deux types :

- **la lutte contre les discriminations** : actions visant à prévenir ou à sanctionner les actes avérés de discrimination couverts par le champ de la loi ;
- **la promotion de l'égalité des chances** : actions positives visant, au-delà du respect des dispositions légales, à assurer des conditions similaires de réussite pour tous (prévention, sensibilisation, formation…).

Le graphique suivant fait la synthèse de l'articulation entre diversité et promotion de la diversité.

[2] Le comité de réflexion présidé par Simone Veil a estimé qu'il n'était pas souhaitable d'insérer la notion de diversité dans le préambule de la Constitution (rapport de décembre 2008).
[3] Michel Wieviorka, *Rapport à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur la diversité*, Robert Laffont, 2008.

Diversité et Promotion de la diversité



Source : Deloitte, 2009.

Enfin, certains acteurs interrogés au cours de l'étude ont parfois fait mention du **« management de la diversité »**, étape postérieure à la « promotion de la diversité » : une fois promue, la diversité doit être gérée pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Enjeux

Pour les entreprises[4]

Un certain nombre de rapports et d'études mettent en avant les bénéfices économiques[5] que les entreprises peuvent tirer de la promotion et du management de la diversité :

- la diversité permettrait **d'accroître la performance économique des entreprises,** au moins à trois niveaux :
  - favoriser l'innovation et la créativité, par la mutualisation de compétences différentes ;
  - mieux comprendre les attentes des clients, par la mise à disposition de ressources qui leur ressemblent ;
  - pénétrer des marchés en forte croissance, dans un contexte d'économie mondialisée qui fait de la diversité une condition d'accès à certains marchés.
- la diversité constitue un **levier d'optimisation de la gestion des ressources humaines**, dans un contexte où le remplacement des départs massifs à la retraite des baby-boomers devient un enjeu majeur pour les employeurs ;

[4] Cf. Annexes, graphique 1.

[5] Voir notamment le rapport de la Commission européenne sur les *coûts et avantages de la diversité* (novembre 2003) ou l'étude plus récente du cabinet de conseil Eurogroup sur le lien entre diversité et performance économique (avril 2009). Néanmoins, il faut rappeler que la recherche française s'est, pour l'heure, très peu intéressée à ce sujet. La mise en place de chaires universitaires « diversité » témoigne d'un intérêt grandissant du monde universitaire pour cette question.

- le développement d'actions en faveur de la diversité permet à l'entreprise de **communiquer sur son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable**, ce qui entraîne des effets positifs sur son image ;

- la lutte contre les discriminations permet à l'entreprise de se conformer à la loi et donc de **limiter les risques juridiques** (procès, perte de réputation…).

Pour les administrations publiques

Les enjeux de la diversité pour les entreprises sont en grande partie les mêmes pour les administrations publiques. Parce qu'elle porte des politiques publiques en la matière, la fonction publique a de surcroît un devoir d'exemplarité et se doit de « ***mieux représenter la nation qu'elle sert*** »[6].

Comme l'a rappelé plus récemment le Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, Yazid Sabeg, la fonction publique d'Etat doit jouer un rôle moteur : « *l'Etat se doit d'être exemplaire pour être effectivement à l'image de la diversité de la population française, à tous les niveaux de son administration* »[7].

1.2. Les discriminations

La notion de diversité ne saurait être pensée sans le concept de discrimination. En effet, les pratiques discriminatoires, lorsqu'elles sont avérées, constituent un obstacle rédhibitoire à la diversité. Toutefois, leur identification reste problématique, dans la mesure où la plupart des discriminations aujourd'hui sont indirectes.

Définition

A l'inverse de la diversité, la discrimination fait l'objet d'une définition juridiquement établie.

La discrimination : critères et domaines

Selon la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE), une discrimination se définit comme « ***une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, dans un domaine visé par la loi*** ».

Par ailleurs, les critères et les domaines de la discrimination sont clairement précisés par la loi :

- l'article 1er de la Loi du 16 novembre 2001 énumère précisément les **critères** de discrimination, parmi lesquels figurent l'origine, le handicap, l'âge et le sexe[8] ;

- l'article 2 de la Loi du 27 mai 2008 rappelle les **domaines** dans lesquels la discrimination est interdite ; l'accès à l'emploi, l'emploi et la formation professionnelle en font partie.

---

[6] Dominique Versini, *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*, la Documentation française, 2004.

[7] Yazid Sabeg, *Programme d'action et de recommandations pour la diversité et l'égalité des chances*, mai 2009.

[8] Il existe à ce jour 18 critères de discrimination. Cf. Annexes, graphique 2.

Discriminations directes et indirectes

La typologie la plus fréquemment utilisée[9] permet de distinguer les discriminations directes, fruit d'une décision délibérée de discriminer, des discriminations indirectes, neutres en apparence et qui font abstraction des intentions de leurs auteurs[10] :

- les discriminations directes s'exercent **spécifiquement et volontairement à l'encontre de certaines populations** ;

- les discriminations indirectes sont le fruit de comportements non intentionnels qui trouvent leur source dans la persistance de stéréotypes véhiculés par la société elle-même. **Plus subtiles à déceler, les discriminations indirectes sont aussi les plus répandues**.

[9] Pour plus de précisions sur la nature et les différentes formes de discrimination dans l'entreprise, cf. Annexes, graphique 3.
[10] Cf. Article 1er de la Loi du 27 mai 2008.

II. ETAT DES LIEUX

L'origine, le handicap, l'âge et le sexe sont des critères fréquemment invoqués comme étant à l'origine des discriminations dans le milieu du travail. Bien qu'ayant comme point commun d'être discriminés à partir de caractéristiques le plus souvent visibles et identitaires sur lesquelles ils n'ont peu ou pas d'emprise[11], **les personnes issues de l'immigration, les personnes handicapées, les seniors et les femmes ne sont pas touchés de la même manière par les discriminations**.

D'une part, ces populations sont hétérogènes par nature (par exemple, l'âge constitue –à l'inverse de l'origine ou du sexe - un processus de changement continu qui peut impacter les capacités d'une personne à réaliser son travail[12]) et en nombre (les femmes sont aussi nombreuses que les hommes dans la population active, ce qui n'est pas le cas des personnes issues de l'immigration, des personnes handicapées et des seniors).

D'autre part, les discriminations tendent à toucher les populations de la diversité à différents stades de la vie professionnelle : accès à l'emploi (surtout pour les personnes issues de l'immigration et les personnes handicapées), progression dans l'emploi (surtout pour les femmes) et maintien dans l'emploi (surtout pour les seniors). Même lorsqu'elles ont un emploi, ces populations sont souvent cantonnées dans des métiers/secteurs déterminés (par exemple, la féminisation des tâches sur les fonctions support de l'entreprise, l'ethnicisation des tâches dans les métiers du gardiennage…).

On aurait certainement tort d'affirmer que les pratiques discriminatoires expliquent, seules, les difficultés que les personnes issues de l'immigration, les personnes handicapées, les seniors et les femmes rencontrent pour accéder et progresser dans l'emploi. En effet, certains facteurs socio-économiques – par exemple, la recherche d'un emploi dans des secteurs d'activité fortement concurrentiels- entraînent un effet d'exclusion sur ces populations comme sur d'autres.

Pourtant, même s'il est difficile de distinguer ce qui relève des discriminations de ce qui relève de facteurs socio-économiques objectifs, **les études réalisées en France depuis une dizaine d'années[13] indiquent que les discriminations persistent sur le marché du travail**. Par exemple, comment expliquer sinon par les discriminations que les femmes aient un niveau de diplôme moyen supérieur à celui des hommes et qu'elles soient, dans le même temps, seulement 25,7% à occuper des fonctions d'encadrement et 10,5% à siéger dans les instances de gouvernance des entreprises du CAC 40 ?

Cette partie présente les principaux indicateurs socioprofessionnels des quatre populations à l'étude, fait un point sur les discriminations dont elles font l'objet aujourd'hui et introduit aux principaux dispositifs (légal, institutionnel et *ad hoc*) existants.

[11] Cf. Annexes, graphique 4 "le cercle de la diversité" (le cercle blanc, au centre, rassemble les populations discriminées sur la base de caractéristiques identitaires).

[12] Sandra Fredman and Sarah Spencer, *Age as an equality issue: Legal and policy perspectives*, Hart Publishers, 2003.

[13] Notamment les campagnes de *testing*, dont la première a été réalisée en 1998 par SOS Racisme.

2.1. Situation socioprofessionnelle des populations issues de la diversité

2.1.1. Indicateurs socioprofessionnels

Les personnes issues de l'immigration

D'après l'Enquête Trajectoires et Origines (TeO)[14], 25% des immigrés ou fils d'immigrés déclarent avoir été victimes de discriminations au cours des cinq dernières années, contre 10% pour les Français qui ne sont ni immigrés ni fils/filles d'immigrés.

Un taux de chômage très supérieur à celui des non-immigrés, malgré un niveau de formation en progression

Le niveau de formation de l'ensemble des immigrés est en nette progression depuis 25 ans. Deux chiffres sont révélateurs[15] :

- la proportion des immigrés sans diplôme ou titulaires d'un CAP a été divisée par deux en 25 ans (80% en 1982 contre 40% en 2005) ;
- la proportion des immigrés diplômés de l'enseignement supérieur a quadruplé depuis 1982 (passant de 6 % à 24 %) et se rapproche aujourd'hui de la proportion des non-immigrés titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (29%).

Paradoxalement, le diplôme peine toujours à protéger les immigrés du chômage : le taux de chômage des immigrés qui détiennent un diplôme de l'enseignement supérieur est près du triple de celui des autres actifs de niveau équivalent.

Au global, les immigrés sont **deux fois plus touchés** par le chômage que les non-immigrés : 15,2 % contre 7,3 % en 2007.

Situation des immigrés et des non immigrés sur le marché du travail (en %)

	Taux d'activité		Taux de chômage		Taux d'emploi	
	Non-immigrés	Immigrés	Non-immigrés	Immigrés	Non-immigrés	Immigrés
Hommes	74,2	78,2	6,8	13,5	69,1	67,5
Femmes	66,2	56,7	7,8	17,3	61,0	46,9
Total	70,2	67,0	7,3	15,2	65,1	56,8

Source : Jacqueline Perrin-Haynes, *L'activité des immigrés en 2007*, INSEE, 2008.

Parmi les immigrés, certaines populations sont plus touchées que d'autres par le chômage, notamment :

[14] Coproduction de l'INSEE et de l'INED, l'enquête a été réalisée entre septembre 2008 et février 2009. Elle s'interroge notamment sur l'importance et l'impact des expériences de discrimination sur le parcours des individus.

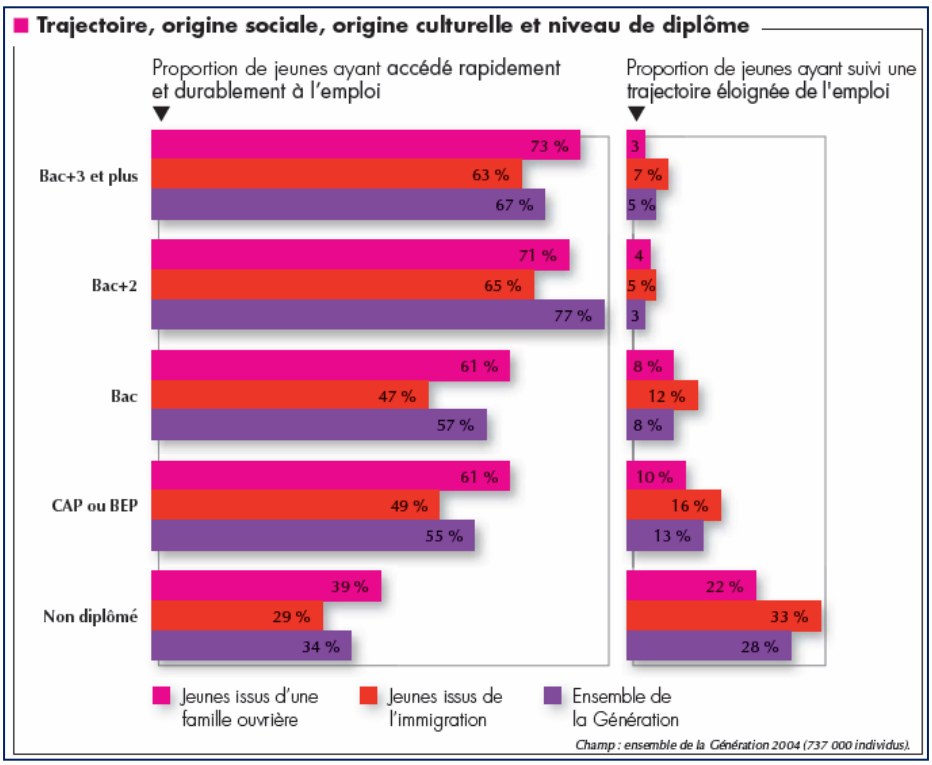
[15] Pour plus d'informations chiffrées sur la population immigrée : cf. Annexes, graphique 5, 6 et 7.

- les natifs d'Algérie ou de Turquie, trois fois plus exposés que les non-immigrés, notamment en raison d'un niveau de qualification plus faible que l'ensemble des autres immigrés (européens notamment) et d'une insuffisante maîtrise de la langue française (pour les immigrés d'origine turque) ;

- les femmes immigrées, moins diplômées, éprouvent plus de difficultés à trouver un emploi que les hommes immigrés (taux de chômage de 17,3 % contre 13,5 %) ;

- les **jeunes descendants d'immigrés rencontrent plus de difficultés à trouver un emploi rapidement et durablement que les autres jeunes et ce indépendamment de leur niveau d'études** (cf. Graphique) **et du secteur d'emploi**, privé ou public[16] ;

Enquête Céreq « génération 2004 »



Source : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (Céreq), *enquête « génération 2004 »*, 2007.

- Dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS), les jeunes (15-24 ans), qui sont pour partie des jeunes issus de l'immigration[17], sont deux fois plus touchés par le chômage ou l'inactivité que les jeunes ne vivant pas dans ces quartiers (en 2008, 22% contre 11,6%)[18].

[16] Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres 2006-2007*, la Documentation française, 2007. Cf. Annexes, graphique 8.

[17] La part des immigrés est de 23,6% dans les ZUS ; DARES (M. Okba), *Habiter en ZUS et être immigré : un double risque sur le marché du travail*, Premières Synthèses Informations, n°48.1, novembre 2009.

[18] Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles (ONZUS), rapport 2009. Sur le sujet, voir aussi : Conseil Economique et Social, *L'emploi des jeunes dans les quartiers populaires*, avis présenté par M. Fodé Sylla, 2008 ;

Une surreprésentation des immigrés dans les emplois peu qualifiés

Par ailleurs, lorsqu'ils sont employés, les immigrés tendent à occuper des postes peu qualifiés[19], concentrés dans un cercle restreint de secteurs d'activité[20] :

- ils occupent principalement des emplois d'ouvriers ou d'employés : c'est le cas pour 62 % d'entre eux (dont 35% non qualifiés) contre 51 % des actifs non immigrés ayant un emploi ; travaillant majoritairement dans le secteur tertiaire, les immigrés sont surreprésentés dans certains secteurs (nettoyage, services domestiques, entreprises de sécurité)[21] ;

- les femmes immigrées en emploi occupent plus souvent des postes d'employées non qualifiées que les actives non immigrées (1/3 contre 1/5) et sont plus fréquemment employées à temps partiel (34 % contre 28 %) ;

- en Île-de-France (où vivent 4 immigrés sur 10), 69 % des salariés des entreprises de nettoyage et 66 % des personnes employées par les ménages sont des immigrés.

Des tendances qui se confirment avec la dernière génération de primo-arrivants : les signataires du Contrat d'Accueil et d'Intégration (CAI)

Expérimenté en 2003 puis rendu obligatoire depuis 2007, le Contrat d'Accueil et d'Intégration (CAI) est désormais signé par tout migrant arrivant de manière légale en France (500 000 depuis 2003). Depuis 2008, un **bilan de compétence professionnelle** est obligatoire pour les signataires du CAI ; il permet de recueillir des informations professionnelles sur le migrant et de lui proposer une orientation vers des métiers et des secteurs économiques. En réalité, l'immigration professionnelle en France recouvre des réalités différentes :

- des populations directement employables : disposant d'un bon niveau de maîtrise de la langue et de diplômes acquis en France ;

- des populations « possiblement » employables : niveau satisfaisant de maîtrise de la langue et d'un savoir-faire (diplômes ou formations) acquis à l'étranger ;

- des populations présentant un niveau d'employabilité faible : faible niveau maîtrise de la langue et/ou niveau de formation peu élevé.

Les chiffres les plus récents mis à disposition par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII)[22], ex-Agence Nationale de l'Accueil des Etrangers et des Migrations (ANAEM), montrent que les primo-arrivants présentent de nombreux points communs avec les migrants arrivés avant eux :

- les trois pays du Maghreb sont les plus représentés parmi les signataires du CAI (41,4% des signataires du CAI) ;

Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, la Documentation française, 2004.

[19] Jacqueline Perrin-Haynes, *L'activité des immigrés en 2007*, INSEE, octobre 2008.

[20] Pour approfondir le sujet : DARES (T. Coutrot et D.Waltisperger), *Les conditions de travail des salariés immigrés en 2005 : plus de monotonie, moins de coopération*, Premières Synthèses Informations, n°09.2, février 2009.

[21] Cf. Annexes, graphique 9.

[22] *Le contrat d'accueil et d'intégration en 2008*, OFII, 2009.

- les femmes sont légèrement plus nombreuses que les hommes (53% contre 47%) mais l'immigration féminine, traditionnellement familiale depuis 30 ans, semble être de plus en plus motivée par des raisons professionnelles[23] ;

- le niveau de formation des signataires du CAI, quoique plus faible de que celui des anciens immigrés, est en progrès : 85% des signataires du CAI avaient en 2008 un niveau d'études secondaires ou plus contre 79% en 2004 ;

- les primo-arrivants, lorsqu'ils ont un emploi, exercent des activités professionnelles majoritairement semblables à celles des populations immigrées anciennement installées (le « bâtiment et travaux publics », l'activité « d'hygiène et de service » et les « services domestiques » figurent parmi les cinq activités les plus citées par les signataires).

En revanche, les primo-arrivants (les femmes surtout) sont **exclus du monde du travail dans des proportions bien plus larges que les migrants présents en France depuis plus longtemps** : 40% des signataires se déclarent à la recherche d'un emploi et 25% sont inscrits à l'ANPE. L'insuffisante maîtrise du français (22% doivent suivre une formation linguistique), notamment professionnel, explique en grande partie les difficultés de ces populations à trouver un emploi.

Les personnes handicapées

En 2007, **1,8 million de personnes**[24] étaient bénéficiaires de l'obligation d'emploi en faveur des travailleurs handicapés[25] (population handicapée en activité), soit environ 2% du total de la population active.

Une faible insertion dans l'emploi…

En 2007, les bénéficiaires d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) étaient **2,5 fois plus touchés par le chômage** que la population valide âgée de 15 à 64 ans (19% contre 8%), notamment par le chômage de longue durée (49% des demandeurs d'emploi handicapés en 2007 contre 30% pour l'ensemble des publics). On constate d'ailleurs en pratique que beaucoup d'entreprises et administrations publiques ne respectent pas l'obligation légale d'employer 6% de personnes handicapées dans leurs effectifs : 2,8% en moyenne dans les entreprises de plus de 20 salariés[26] et 4% en moyenne dans les trois fonctions publiques[27].

[23] Lors des entretiens individuels, l'emploi est le premier thème abordé par les signataires du CAI (54%, hommes et femmes confondus), loin devant le regroupement familial (4% seulement, hommes et femmes confondus).

[24] DARES, *Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées*, juin 2009. Voir aussi : AGEFIPH et FIPHFP, *Atlas national 2008 : l'emploi et l'insertion professionnelle des personnes handicapées*, 2008 ; DARES, *L'accès à l'emploi des personnes handicapées en 2007*, Premières Synthèses Informations N°47.1, novembre 2008 ; DARES, *La loi d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés du 10 juillet 1987 : éléments de bilan*, Premières Synthèses Informations n° 28.1, juillet 2008.

[25] Obligation établie par la Loi du 11 février 2005.

[26] Le rapport annuel 2008 de l'AGEFIPH montre que 45% des entreprises de plus de 20 salariés ne respectent pas l'obligation d'emploi de 6%.

[27] Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres 2008-2009*, la Documentation française, octobre 2009.

Taux de chômage des populations handicapées selon le sexe et l'âge (en %)

	Population reconnue handicapée			Population handicapée définie au sens large			Population totale âgée de 15 à 64 ans		
	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes
Tous âges	19	18	21	7	6	8	8	7	9
15-24 ans	ns	ns	ns	15	9	22	20	17	23
25-39 ans	18	17	20	8	8	7	8	7	10
40-49 ans	16	17	16	6	6	6	6	5	6
50-64 ans	19	18	20	6	5	6	5	5	6

* Le taux de chômage est le rapport entre le nombre de chômeurs et la population active de 15 à 64 ans correspondante (actifs occupés + chômeurs).

ns : non significatif en raison d'effectifs trop faibles.

Champ : population âgée de 15 à 64 ans, France métropolitaine.

Source : enquête complémentaire à l'enquête emploi de 2007, INSEE, calculs DARES.

Parallèlement, les taux d'activité et d'emploi des personnes handicapées sont, en 2007, **très nettement inférieurs à ceux de la population « valide »**[28] : respectivement 44% contre 71% et 35% contre 65%[29]. Lorsqu'elles sont effectivement employées, les personnes handicapées occupent des postes peu qualifiés (en 2007, 80% des personnes bénéficiaires de la reconnaissance du handicap travaillaient en tant qu'ouvriers ou employées) et souvent à temps partiel (28% contre 17% pour la population active valide, en 2007).

…qui s'explique en grande partie par un faible niveau de diplôme et une recherche d'emploi dans des secteurs concurrentiels

Tout d'abord, la population étant reconnue handicapée compte une **faible proportion de personnes diplômées** (45% contre 66% du total des 15-64 ans valides), ce qui diminue les chances d'accès à l'emploi.

En outre, on constate que les personnes handicapées au chômage sont **9 fois sur 10** à la recherche d'emploi dans des métiers d'ouvriers et d'employés, notamment dans les secteurs des services aux particuliers (25%), des entreprises industrielles (15,6%), du secteur des transports, de la logistique et du tourisme (11,2%). Or, ces métiers font l'objet d'une forte concurrence dans l'ensemble de la population active, puisque l'on considère qu'il existe en moyenne 0,5 offre d'emploi pour une demande de poste dans ces secteurs.

Pourtant, ce constat objectif ne doit pas faire oublier que le handicap reste un critère perçu comme discriminant par les personnes handicapées elles-mêmes : **44% des personnes handicapées pensent qu'au moins une de leurs candidatures à un emploi a été rejetée du fait de leur santé**. Cette proportion était plus élevée parmi les hommes handicapés que parmi les femmes, tous types de handicaps confondus[30].

Les seniors

Le vieillissement de la génération du « baby-boom » conjugué à l'accroissement de l'espérance de vie ont conduit à l'augmentation du poids des plus de 60 ans dans la population totale (23% en 2010 contre 19% en 1990). Cette augmentation devrait être

[28] Cf. Annexes, graphique 10.

[29] Le taux d'emploi des personnes handicapées en France est donc très en deçà du taux moyen d'emploi des personnes handicapées dans l'Union européenne des 15, établi à 42%.

[30] Cf. Annexes, graphique 11.

constante jusqu'en 2040-2050 pour s'atténuer par la suite. Quelles que soient les hypothèses retenues en termes de mortalité, fécondité et migrations, les plus de 60 ans devraient constituer 1/3 de la population française à horizon 2050[31]. Le vieillissement de la population constitue donc bien un « *enjeu de société* »[32].

Les répercussions sont déjà tangibles sur la pyramide actuelle de la population active : les actifs âgés de plus de 50 ans représentent, en 2008, 23,2% du total de la population active (contre 16% en 1995).

Une forte baisse de l'activité, notamment à partir de 54 ans

En 2009, le taux d'activité et le taux d'emploi des seniors (50-65 ans) s'élèvent respectivement à 56% et 53,1%[33], soit **en deçà des taux moyens de l'Union européenne** (59,6% et 56,5% dans l'UE-27). En réalité, ces taux moyens dissimulent des écarts d'activité et d'emploi importants entre les différentes cohortes d'âge regroupées au sein de la catégorie « seniors ».

Si on constate, d'une manière générale, une baisse importante de l'activité à partir de 50 ans, la problématique d'emploi des seniors concerne **de manière prioritaire les personnes âgées de 55 ans et plus**. En règle générale, trois groupes de population peuvent être distingués en fonction des taux d'activité :

- les 50-54 ans : majoritairement actifs, présentent des taux d'activité plus proches des 25-49 ans que du reste des seniors. En 2008, le taux d'activité des 50-54 ans était de 85% (dont 90% pour les hommes et 80% pour les femmes), ce qui place la France 5 points au dessus de la moyenne européenne (75,5%) ;

- les 55-60 ans : l'âge de 54 ans marque en revanche un tournant en termes statistiques. Alors que 85% des personnes âgées de 53 ans étaient en activité en 2008, seules 44% l'étaient à 59 ans. En 5 ans seulement, le taux d'activité des seniors diminue donc de 41 points ;

- les 60 ans et plus : présentent des niveaux d'activité très faibles. A 60 ans (âge légal de départ à la retraite pour la plupart des professions), 25% des seniors seulement sont encore présents sur le marché du travail, cette proportion se réduit à 4% à partir de 65 ans.

Il faut noter cependant que:

- cet effet d'âge semble moins important pour les femmes du groupe d'âge de 50 à 59 ans : si le déclin de l'activité semble très fort pour les hommes à partir de 54 ans, il ne l'est pour les femmes qu'à partir de 59 ans. En revanche, à partir de 60 ans, femmes et hommes présentent le même taux d'activité ;

- il existe une corrélation positive entre le taux d'activité et le niveau professionnel : 77% des cadres et professions intellectuelles supérieures sont en emploi entre 55 et 59 ans. Ce taux est de 57% pour les professions intermédiaires et les employés et de **40% pour les ouvriers non qualifiés**.

---

[31] INSEE, Projections de populations 2005-2050 ; cf. Annexes, graphique 12.

[32] ANACT, *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*, rapport d'étude, septembre 2009. CAS, rapport *Vivre ensemble plus longtemps*, juillet 2010.

[33] Ces chiffres sont tirés de l'INSEE et de la DARES et notamment : DARES, *Emploi et chômage des 50-64 ans en 2008*, Premières Synthèses Informations, n°39.2, septembre 2009 ; DARES, *Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi*, Premières Synthèses et Informations, n°03.1, janvier 2008.

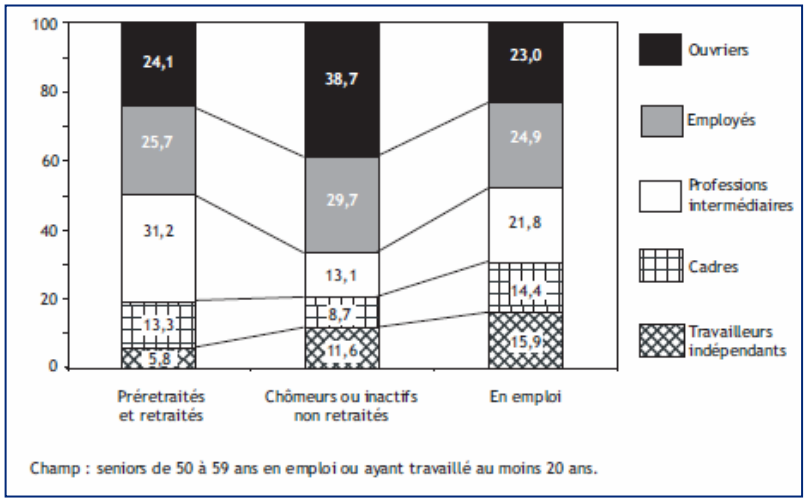
Les ouvriers, principal groupe socioprofessionnel au chômage parmi les seniors

Malgré un taux de chômage global faible -5% en 2007-, les seniors constituent **l'une des populations les plus affectées par les licenciements dans les situations de retournement de la conjoncture économique**. C'est le cas depuis 2008 avec la crise économique et financière (+28,3% d'inscription au chômage entre décembre 2008 et décembre 2009) ; ce fut également le cas en 2001 avec l'éclatement de la bulle Internet (les licenciements des seniors avaient représenté 27% des licenciements économiques totaux en France).

En réalité, le chômage des seniors présente deux caractéristiques majeures :

- **une population ouvrière fortement impactée** : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'être chômeurs ou inactifs non retraités est plus forte pour les ouvriers (cf. graphique ci-dessous);

Chômage des seniors par catégorie socioprofessionnelle



Source : DARES, *Pénibilité et sortie précoce de l'emploi*, Premières Synthèses Informations N° 03.1, janvier 2008.

- **un maintien dans l'emploi particulièrement difficile** dans les secteurs du BTP, du commerce de détail et des services (surtout aux particuliers et à l'industrie, particulièrement textile et métallurgie).

Une cessation d'activité précoce

Les quinquagénaires chômeurs ou inactifs non retraités représentent 15% du total des personnes ayant travaillé au moins 20 ans. Ils ont donc **cessé leur activité en moyenne 4 ans plus tôt que les retraités précoces et les préretraités** : si l'âge moyen de cessation d'activité en France est de 58,9 ans pour l'ensemble de la population (contre 61 ans en Allemagne ou 63 ans en Suède), elle n'est que de 53,9 ans pour les retraités précoces et les préretraités et de seulement de 49,7 ans pour les seniors à la recherche d'emploi.

Des chiffres en partie expliqués par la persistance de stéréotypes sur la productivité des seniors et sur un déficit de formation continue

En 2004, **un employeur sur deux affirmait refuser d'embaucher davantage de personnes de plus de 50 ans**[34]. Même si les employeurs disaient apprécier les seniors pour leur expérience, leur conscience professionnelle et leur apport au collectif de travail, ils étaient aussi majoritaires à penser qu'une augmentation de la part des seniors dans leur établissement pouvait entraîner des effets défavorables sur la productivité et les salaires.

Les innovations technologiques/organisationnelles et le niveau de diplôme plus élevé des nouvelles générations renforcent la fragilité des seniors. A partir de 45 ans et surtout de 50 ans, l'accès à la formation continue devient plus rare, pour toutes les catégories des salariés mais surtout pour les ouvriers et les employés. En 2007, un senior avait **trois à quatre fois moins de chances** de promotion que les jeunes et deux à trois fois moins que les personnes d'âge médian.

Comme le conclut de manière plus générale le rapport Vigeo[35], « *de nombreuses personnes interviewées [dans le cadre de l'étude Vigeo] ont tenu à faire part de leur scepticisme quant à la volonté des acteurs politiques et économiques de progresser durablement en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors, en particulier dans le contexte actuel de crise perçu comme propice aux départs en préretraite* ».

Les femmes

Les données les plus récentes fournies par l'INSEE indiquent que la France compte, en janvier 2010, 33,4 millions de femmes (soit 51,6% de la population totale –un ratio globalement stable depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale[36]). En 2009, les femmes ne représentent toujours que 47,5% de la population active[37] et 30,9% des effectifs du CAC 40[38] (contre 33,9% en 2008), même si elles sont majoritaires dans la fonction publique (57%)[39].

Alors qu'elles ont, en moyenne, un niveau de diplôme supérieur aux hommes[40], les femmes restent plus touchées par le chômage[41] (7,9% contre 6,9% pour les hommes en 2008) et occupent plus systématiquement des emplois temporaires, à temps partiel et concentrés dans un nombre restreint de secteurs d'activité[42]. **L'incompatibilité persistante entre le modèle de performance véhiculé par l'entreprise et le**

---

[34] DARES, *Accroitre l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés*, Premières Synthèses Informations n° 04.1, janvier 2005.
[35] Vigeo, *Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors : bonnes pratiques identifiées dans 11 entreprises auditées*, juin 2009.
[36] Cf. Annexes, graphique 13.
[37] Soit 13,3 millions de femmes actives (source INSEE).
[38] Baromètre annuel Capitalcom sur la mixité dans les entreprises du CAC 40, janvier 2010.
[39] Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres 2008-2009*, la Documentation française, 2009.
[40] Cf. Annexes, graphique 14.
[41] Voir notamment : DARES (M. Meron, L. Omalek, et V. Ulrich), *Métiers et parcours professionnels des hommes et de femmes*, 2009.
[42] Cf. Annexes, graphiques 15 et 16.

fardeau familial supporté aujourd'hui encore par de nombreuses femmes constitue le principal frein à l'égalité professionnelle[43].

Des femmes moins rémunérées que les hommes…

Une étude de la DARES de 2008 sur les écarts salariaux entre les hommes et femmes[44] fait ressortir que dans les entreprises de plus de 10 salariés du secteur concurrentiel :

- la rémunération brute totale moyenne des femmes est inférieure de 27 % à celle des hommes, un chiffre très inférieur aux années 1960 (plus de 50% d'écart) mais stable depuis une vingtaine d'années ;

- le salaire horaire brut total moyen[45] des femmes est inférieur de 16% à celui des hommes. Cela étant, les écarts salariaux ne sont pas plus importants en France que dans la plupart des autres pays de l'Union européenne[46] ;

- **les femmes ont, à caractéristiques observables égales[47], des salaires horaires inférieurs en moyenne à ceux des hommes** : en 2006, dans les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel, les femmes ont un salaire horaire inférieur de 9,7 % à celui des hommes (15,2% chez les cadres et 32,4% chez les dirigeants).

… et toujours écartées des postes à responsabilité

En 2009, les femmes n'occupent **que 25,7% des postes d'encadrement des entreprises du CAC 40** (contre 27,6% en 2008)[48], alors qu'elles sont majoritaires à l'université.

La sous-représentation féminine est encore plus marquée dans les postes à très forte responsabilité. Les femmes représentent **17,2% des dirigeants salariés d'entreprises[49]** contre 30% en moyenne dans l'Union européenne[50]. De plus, la part des femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 s'élevait à 10,5% en 2009, un chiffre en légère augmentation depuis quelques années (cf. graphique) mais toujours très en deçà des chiffres dans d'autres pays européens[51].

---

[43] Mc Kinsey, *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance*, octobre 2007; Mc Kinsey, *Women Matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future*, octobre 2008.

[44] DARES (L. Muller), *Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2006 : des disparités persistantes*, octobre 2008.

[45] Il s'agit de la rémunération rapportée au nombre d'heures rémunérées, pour les salariés dont le temps de travail est décompté en heures. Ce décompte permet de neutraliser « l'effet horaire », souvent défavorable aux femmes qui travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes.

[46] Cf. Annexes, graphique 17.

[47] Une fois neutralisés les effets d'âge, de formation, de métier et d'évolution de carrière.

[48] Baromètre annuel Capitalcom sur la mixité dans les entreprises du CAC 40, janvier 2010.

[49] Ministère du Travail, *Chiffres clefs 2009 : l'égalité entre les hommes et les femmes*, mars 2010. A titre de comparaison, ce chiffre est légèrement supérieur dans les 3 fonctions publiques : 21,3% des emplois supérieurs sont occupés par des femmes.

[50] Commission européenne, *Rapport sur l'égalité entre les hommes et les femmes*, février 2009.

[51] Cf. Annexes, graphique 18.

Evolution de la part des femmes dans les conseils d'administration du CAC 40 (en %)

Source : Ministère du Travail, *Chiffres clefs 2009 : l'égalité entre les hommes et les femmes*, mars 2010.

Une récente étude[52] rappelle toutefois que les difficultés rencontrées par les femmes « *ne se limitent pas à atteindre les postes de direction, mais jalonnent toutes les étapes de leur carrière* (…) *Leur vitesse d'avancement, leur salaire et leur niveau de satisfaction quant à leur travail demeurent inférieurs à ceux des hommes, à diplôme égal, et ce dès le début de leur carrière* ».

*
* *

Ce panorama général a permis de d'identifier les difficultés rencontrées par les personnes issues de l'immigration, les personnes handicapées, les seniors et les femmes dans leur insertion/progression professionnelle. Cela étant, **il n'est pas possible d'établir un lien quantifiable** entre la difficulté de ces quatre populations à intégrer/progresser dans le monde du travail et les pratiques discriminatoires.

L'état des lieux socioprofessionnel donne bien, en creux, des indications sur l'existence de pratiques discriminatoires. Mais pour saisir de manière plus concrète l'ampleur des discriminations, un point doit être fait sur les principaux rapports/études/testings disponibles à ce jour sur le sujet.

*
* *

[52] N. Carter et C. Silva, *Pipeline's Broken Promise*, Catalyst, février 2010 ; étude citée par J. Battilana, interview au *Monde*, 31 mai 2010.

2.1.2. Les discriminations en chiffres

Des discriminations qui persistent à l'embauche et dans la progression de carrière

Même s'il est aujourd'hui impossible de connaître l'ampleur des discriminations sur le marché du travail en France, de nombreux rapports, études ou enquêtes fournissent des indications éclairantes sur certaines pratiques discriminatoires, notamment lors du recrutement.

L'Observatoire des Discriminations a réalisé en 2004 une enquête de grande ampleur « testing sur CV »[53] pour étudier les critères utilisés par les entreprises dans la sélection des curriculum vitae à l'embauche. Le constat dressé à l'époque était le suivant[54] : à CV identique,

- un homme, nom et prénom français, résidant à Paris, blanc de peau, était convoqué à 75 entretiens d'embauche ;
- une femme, nom et prénom français, résidant en région parisienne, blanche de peau, était convoquée à 69 entretiens d'embauche ;
- un homme, nom et prénom français, résidant au Val Fourré, blanc de peau, était convoqué à 45 entretiens d'embauche ;
- un homme, nom et prénom français, résidant à Paris, blanc de peau, visage disgracieux, était convoqué à 33 entretiens d'embauche ;
- un homme, nom et prénom français, résidant à Paris, blanc de peau, 50 ans, était convoqué à 20 entretiens d'embauche ;
- un homme, nom et prénom maghrébin (Maroc), résidant à Paris, était convoqué à 14 entretiens d'embauche ;
- un homme, nom et prénom français, résidant en région parisienne, blanc de peau, handicapé, était convoqué à 5 entretiens d'embauche.

L'Observatoire des discriminations a lancé deux ans plus tard[55] en 2006 une nouvelle campagne de testing, qui a confirmé les tendances observées en 2004, voire indiqué une aggravation dans certains cas :

- **l'âge devient, tous secteurs, tailles d'entreprise et bassins d'emploi confondus, la première forme de discrimination** (un candidat de 48-50 ans a 3 fois moins de chances que le candidat de référence 28-30 ans d'obtenir un entretien d'embauche), **devant l'origine** (3 fois moins de chances pour le candidat maghrébin d'obtenir un entretien d'embauche) et **le handicap** (2 fois moins de chances[56]) ;

[53] L'enquête réalisée par Jean-François Amadieu entre le 13 avril et le 14 mai 2004 portait sur plusieurs variables (le genre, l'origine, l'apparence physique, l'âge, le handicap, le lieu d'habitation). Sur les 1800 curriculum vitae envoyés pour postuler à des postes de commerciaux, seules 260 réponses lui sont parvenues.

[54] Cf. Annexes, graphique 19.

[55] De l'automne 2005 à l'automne 2006, près de 6500 CV ont été envoyés en réponse en à 1340 offres d'emploi. L'opération a été menée conjointement par l'Observatoire des discriminations et le Job Board Adia.

[56] Une situation en progrès par rapport en 2004, sans doute sous l'effet de la loi de 2005.

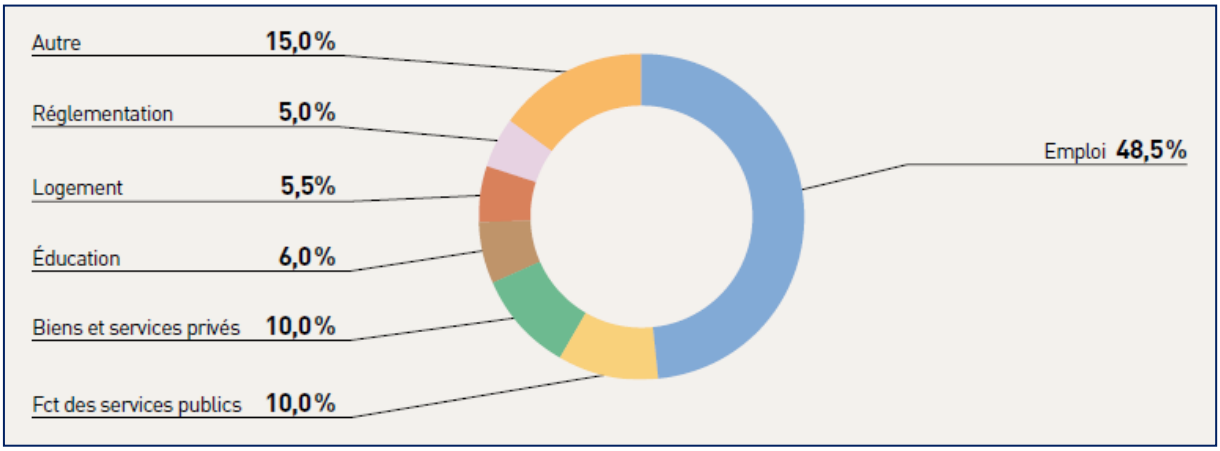
- **pour les postes en contact avec la clientèle (comme les commerciaux), la situation du candidat maghrébin se détériore** puisqu'il a désormais 25 fois moins de chances d'obtenir un entretien en 2006 alors qu'il avait 5 fois moins de chances en 2004 ;

- le constat est semblable pour un senior qui postule pour un poste de commercial en Île-de-France : il a 7 fois moins de chances d'obtenir un entretien (contre 3,5 fois moins de chances en 2004).

Des *testings* plus récents[57] menés sur les discriminations à raison de l'origine dans les embauches donnent des résultats convergents.

Enfin, le dernier rapport 2009 de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE)[58] confirme que l'origine et le handicap sont deux critères récurrents de discrimination (devant le sexe et l'âge)[59] et rappelle que les discriminations s'exercent principalement dans le domaine de l'emploi. En effet, **l'emploi concentre à lui seul la moitié des réclamations totales** (cf. graphique ci-dessous) : 31,5% dans l'emploi privé et 17% dans l'emploi public. Au sein de l'emploi privé, les plaintes portent majoritairement sur des discriminations en phase dite de « carrière » (22,5%, contre 9% pour des discriminations lors de l'embauche).

Répartition des réclamations par domaine de discrimination



Source : rapport d'activité 2009 de la HALDE.

En marge de son rapport annuel 2009, la HALDE (avec l'Organisation Internationale du Travail -OIT) a réalisé en janvier 2010 un sondage[60] auprès de 506 salariés du secteur privé et 501 agents de la fonction publique, qui apporte un éclairage complémentaire sur les discriminations au travail :

[57] E. Cediey et F. Forini, *Les discriminations à raison de l'origine dans les embauches en Île-de-France*, Bureau International du Travail, 2007 ; Emmanuel Duguet, Noam Leandri, Yannick L'Horty, Pascale Petit, *Discriminations à l'embauche : un testing sur les jeunes des banlieues d'Île-de-France*, Centre d'Analyse Stratégique, 2007.

[58] Qui enregistre une hausse continue des réclamations depuis 2005. Pour autant, si l'augmentation du nombre de réclamations permet de conclure à une persistance des discriminations, elle n'induit pas nécessairement une augmentation des discriminations.

[59] Cf. Annexes, graphique 20.

[60] Institut CSA/HALDE/OIT, *Perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique*, janvier 2010.

- 36% des salariés du privé (contre 28% en mars 2009) et 26% des agents de la fonction publique (contre 22% en mars 2009) déclarent avoir été victimes de discrimination au moins une fois dans le monde du travail ;

- 23% des salariés du privé et des agents de la fonction publique (contre 24% en mars 2009) disent avoir été témoins de discrimination au moins une fois dans le travail au quotidien. Un autre sondage réalisé par Monster sur la diversité en entreprise[61] révèle pour sa part que **plus de deux tiers des salariés (69%) disent avoir été témoins de pratiques discriminatoires au cours de leur vie professionnelle**.

Un déséquilibre entre le discours et la pratique des entreprises

La HALDE a publié en février 2010 la 4ème édition du guide « *Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ?,* qui reflète les évolutions en matière de lutte contre les discriminations dans les 250 plus grandes grandes entreprises françaises. Les résultats de cette enquête font apparaître que **les grandes entreprises progressent dans la promotion de la diversité**, **malgré la mise en place encore très inégale de politiques concrètes en la matière** :

- 90 % des grandes entreprises ayant répondu à la HALDE se sont engagées formellement au travers d'une charte ou d'une déclaration (contre 38 % en 2006) ;

- 77 % ont lancé des plans d'action ou désigné une instance dédiée (contre 45 % en 2006) ;

Néanmoins, ce bilan mérite d'être nuancé. D'une part, les entreprises peinent toujours à adopter une approche globale des discriminations, en travaillant sur tous les critères de manière transversale. D'autre part, cette enquête montre qu'il existe un **déséquilibre manifeste entre l'engagement général des grandes entreprises en faveur de la diversité et la traduction de cet engagement en actions concrètes**[62]. Parmi les actions qui progressent peu, voire stagnent, figurent :

- la négociation d'accords prenant réellement en compte la prévention des discriminations ;

- le développement de procédures d'alerte internes ;

- la prise en compte du respect du principe de non discrimination dans l'évaluation des managers mais aussi dans les relations entre fournisseurs et prestataires.

Une enquête réalisée par le Secrétariat Général de la Charte de la diversité et Inergie montre même que l'appartenance à la Charte de la diversité est l'unique engagement pour une entreprise sur deux[63].

Les chiffres présentés montrent que les discriminations persistent. Pourtant, ce phénomène peine à s'expliquer dans un pays qui dispose d'une législation protectrice en la matière, s'appuie sur de nombreux acteurs dédiés à la question et voit fleurir de nombreuses initiatives entrepreneuriales, universitaires, associatives sur le sujet. Ces dispositifs seront traités dans le chapitre suivant.

---

[61] Auprès de 2200 salariés, entre le 16 et le 29 mars 2009.
[62] Cf. Annexes, graphique 21.
[63] IMS-Entreprendre et Inergie, *La Charte de la diversité en actions*, mars 2009.

2.2. Panorama des principaux dispositifs de promotion de la diversité

La législation française de lutte contre les discriminations a été renforcée au cours des dernières années : les discriminations sont aujourd'hui clairement définies et sanctionnées par la loi et, pour s'assurer de l'effectivité du droit, une instance spécifique, la HALDE, a été créée afin de traiter des réclamations des citoyens.

Toutefois, certains rapports[64] font valoir que ce renforcement du droit a entrainé deux types « d'effets pervers » :

- la consécration par la loi d'une approche plutôt répressive alors que les actions publiques sont de plus en plus préventives ;
- la prolifération d'acteurs institutionnels en charge de cette question.

Parallèlement, les initiatives développées par les différents acteurs de la société civile et du monde économique ne cessent de se développer, même si certaines entreprises se voient reprochées un certain décalage entre les discours et les actes.

Ce chapitre dresse un panorama des principaux dispositifs existants (juridique, institutionnel, *ad hoc*). Un retour sur trois lois en particulier est proposé en annexe de ce rapport (Cf. « 5.4. Retour sur quelques dispositifs législatifs »).

2.2.1. Dispositif légal et institutionnel

Un cadre juridique protecteur

Une production législative abondante, notamment depuis le début des années 2000

Tout d'abord, la non-discrimination en France est un principe consacré au plus haut niveau de la hiérarchie des normes :

- au niveau constitutionnel : l'article 1er de la Constitution du 4 octobre de 1958[65] dispose que « *la France assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion* » ;
- au niveau légal : bien qu'esquissé dès le début des années 1970 – la première loi contre la discrimination date de 1972-, le dispositif légal de lutte contre les discriminations s'est très nettement renforcé depuis la fin des années 1990/le début des années 2000.

Par ailleurs, il faut rappeler que la législation antidiscriminatoire en France a aussi évolué sous l'impulsion d'autres acteurs/législations que les seuls pouvoirs publics nationaux :

---

[64] Gwénaële Calvès, *Sanctionner ou réguler : l'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations.* Information sociale n° 148, 2008.

[65] Le principe de non-discrimination est également consacré par les articles 1er et 6 de La Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 et par le Préambule de la Constitution de 1946. Il est fait mention de ces deux textes dans le Préambule de Constitution de 1958.

- le monde de l'entreprise et les acteurs de la société civile ont considérablement accéléré la prise de conscience par les pouvoirs publics de l'existence de discriminations. IMS-Entreprendre est créé dès 1986, Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) dès 1993, SOS Racisme lance une première campagne de testing en 1999, une Charte de la Diversité voit le jour en 2004…

- la législation communautaire a joué un « *rôle d'entraînement* »[66] indéniable. Deux directives de 2000[67] ont complété la directive de 1976 relative à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, en rendant illégale toute discrimination liée à l'origine raciale ou ethnique ou en raison de l'orientation sexuelle, de la religion, des convictions, du handicap ou de l'âge d'une personne. Ces deux directives sont à l'origine de la distinction fondamentale entre discrimination « directe » et « indirecte ».

Aujourd'hui, la France dispose donc **d'un cadre juridique complet** pour lutter contre les discriminations. Le droit national intègre les exigences communautaires, qui s'appliquent par ailleurs aux autres Etats membres de l'Union européenne[68]. Néanmoins, deux nuances méritent d'être apportées à ce constat :

- la majorité des lois récentes consacrent une approche considérée comme plutôt répressive au détriment d'une orientation régulatrice :

  - Sanctions financières à l'encontre des entreprises de plus de 20 salariés qui ne respecteraient pas le quota de 6% de personnes handicapées (loi du 11 février 2005) ;

  - Sanctions financières à l'encontre des entreprises de plus de 50 salariés n'ayant pas signé un accord ou prévu un plan concernant les seniors au 31 mars 2010 (loi de financement de la sécurité sociale pour 2009) ;

  - Nullité des nominations/délibérations pour les sociétés cotées ne comptant pas 40% de femmes dans leurs instances de gouvernance (conseils d'administration et de surveillance) à horizon 2015…[69]

- les lois relatives à la discrimination à raison du sexe, de l'origine, du handicap, de l'âge ou de l'orientation sexuelle se succèdent à une cadence rapide depuis quelques années. Cette situation, que certains décrivent comme une « inflation législative », peut paradoxalement- accroitre les risques d'instabilité juridique.

Un dispositif institutionnel éparpillé

La HALDE, une institution qui joue un rôle important

Bien que dotée d'une structure légère (environ 85 personnes) et d'un budget modeste (environ 12 millions d'euros, soit un budget 8 fois inférieur à son homologue britannique, l'*Equality and Human Rights Commission*), **la HALDE, cinq ans après sa création joue désormais un rôle central** dans la lutte contre toutes les discriminations et la promotion de l'égalité des chances :

---

[66] Bernard Stasi, *Vers la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité : rapport au Premier ministre*, la Documentation française, 2004.

[67] Directive sur l'égalité raciale du 29 juin 2000 et directive cadre sur l'emploi du 27 novembre 2000.

[68] Dans ce contexte, l'analyse comparative n'a pas permis, sauf à la marge, d'identifier des expériences innovantes sur le volet législatif au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suède et aux Pays-Bas.

[69] A condition que la loi Zimmermann-Copé, actuellement en discussion au Sénat, soit promulguée en 2010.

- la HALDE est une autorité pleinement indépendante ;

- la coopération entre la HALDE et les entreprises progresse[70] , même si certaines entreprises souhaiteraient que la HALDE développe davantage l'action préventive ;

- la HALDE est de plus en plus perçue comme une institution capable de régler efficacement les situations de discriminations[71], comme en témoigne l'augmentation régulière des réclamations dont elle est saisie.

Certes, la France n'a crée que tardivement (2004) une instance chargée de lutter contre les discriminations et de promouvoir l'égalité des chances. Néanmoins, on observe que les pays européens qui s'étaient dotés très tôt d'organismes publics spécialisés par critère de discrimination se sont progressivement ralliés à l'idée « française » d'une agence anti-discrimination unique : en Grande-Bretagne, les trois Commissions[72] antidiscriminatoires ont fusionné depuis le 1er octobre 2007 en une seule Commission pour l'Egalité de Traitement (*Equal and Human Rights Commission*) ; en Suède, les quatre Médiateurs (*Ombudsmen*)[73] ont fait place depuis le 1er janvier 2009 à un Médiateur national (*Equality Ombudsman*) compétent pour l'ensemble des discriminations. Sur ce modèle, la HALDE devrait à terme être rattachée, avec le défenseur des enfants, le médiateur de la République et la Commission Nationale de Déontologie de la sécurité (CNDS), à « un défenseur des droits ». Le projet de loi est actuellement examiné au Sénat.

Une prolifération d'acteurs institutionnels

La montée en puissance des politiques de lutte contre les discriminations et la coexistence d'une approche sectorielle des phénomènes discriminatoires se sont traduites par une multiplication des acteurs institutionnels :

- Structures interministérielles : Comité interministériel des villes ; Délégué interministériel aux personnes handicapées ; Comité interministériel à l'intégration…

- Ministères : Ministère du Travail (SDFE, DGT, DGCS) ; Ministère de l'Immigration et de l'Intégration (DAIC) ; Ministère de l'Emploi (DGEFP) ; Ministère de l'Education Nationale…

- Etablissements publics : Acsé ; OFII ; Pôle Emploi ; ONZUS…

- Associations en charge d'une mission de service publique : AGEFIPH

---

[70] Cette coopération entre la HALDE et les entreprises débouche notamment sur la parution d'un guide annuel (« *Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ?),* qui reflète les évolutions en matière de lutte contre les discriminations dans 250 grandes entreprises françaises.

[71] A ce propos, Louis Schweitzer note que « *la notoriété de la HALDE augmente (…) Et surtout, il y a une confiance accrue dans le fait qu'agir permet d'obtenir des résultats* » (Interview du 30 mars 2009 à *La Tribune*). Par ailleurs, selon un sondage BVA pour l'UEJF et SOS Racisme réalisé en mai 2010, 58% des Français veulent que la HALDE reste une instance spécifique.

[72] La Commission pour l'Egalité Raciale (CRE), la Commission pour les droits des personnes handicapées (DRC) et la Commission de l'Egalité des Chances (EOC).

[73] Le Médiateur pour l'égalité des chances (entre hommes et femmes), le Médiateur contre la discrimination ethnique, le Médiateur pour les personnes handicapées et le Médiateur contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle.

- Instances consultatives diverses : Haut Conseil à l'Intégration ; Observatoire de la parité entre les hommes et les femmes ; Commission nationale consultative des gens du voyage…

En outre, des acteurs interviennent au niveau déconcentré (préfet délégué à l'égalité des chances, par exemple) et décentralisé (les conseils régionaux, par exemple)…

La plupart des acteurs interrogés pour cette étude ont relayé cette idée de « dispersion » des institutions et regrettent l'absence d'un interlocuteur unique / chef de file capable de porter une politique transversale de lutte contre les discriminations.

2.2.2. Dispositifs *ad hoc*

Dans cette étude, les dispositifs *ad hoc* désignent soit des politiques publiques ne prenant pas source dans le *hard law* (le Plan concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 ou le Plan Espoir Banlieues), soit des actions initiées par le monde économique au sens large (Charte de la diversité, Label Diversité, CV anonyme). Ces dispositifs peuvent être répartis dans trois chapeaux principaux :

- les Plans, et notamment le Plan Espoir Banlieues et le Plan concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 ;
- les chartes et labels, et notamment la Charte de la diversité, le Label Egalité et le Label Diversité ;
- le CV anonyme, qui constitue, par sa nature composite, à la fois un outil et une catégorie d'action.

En raison de la multitude des dispositifs et de leur mise en place relativement récente, il convient de souligner que **les retours d'expérience suivants ne sont ni exhaustifs ni définitifs**.

Les Plans

Le Plan concerté pour l'emploi des séniors 2006-2010 : des résultats mitigés

Inscrit sur la période 2006-2010 à l'initiative du Ministère de l'Emploi et de la Cohésion sociale, le Plan concerté pour l'emploi des seniors vise à améliorer l'employabilité des seniors (55-64 ans) et favoriser leur retour à l'emploi avec pour objectif d'un taux d'emploi de 50% en 2010.

Le plan envisage une série de 31 actions concrètes dans les domaines de la sensibilisation, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de l'aménagement des conditions particulières d'embauche. Figurent parmi les mesures-phares le développement de la pratique du tutorat en entreprise, l'instauration d'un CDD « senior » pour les plus de 57 ans, la retraite progressive à partir de 60 ans ou le cumul emploi-retraite pour les bas salaires[74].

Une enquête de l'ANDRH de mai 2008[75] montre bien que le Plan est plébiscité par la majorité des 500 directeurs de ressources humaines interrogés mais qu'il peine toujours à être décliné en actions concrètes. En effet, il apparaît que les mesures, même jugées positives *a priori*, soient inégalement mises en œuvre. En 2008,

- moins d'une entreprise sur cinq avait mis en place des mesures spécifiques en faveur des seniors ;

[74] Ces deux dernières mesures ont été renforcées par la loi du 17 décembre 2008 : pas de mise à la retraite d'office des seniors avant 70 ans et assouplissement des conditions de reprise d'activité dans le cadre du cumul emploi/retraite.

[75] Charlotte Duda et Luc Vidal, *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, ANDRH et Inergie Opinion, mai 2008. Cf. Annexes, graphique 22.

- si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avait été mise en place par ¾ des entreprises interrogées, la retraite progressive et le cumul emploi/retraite n'avaient été adoptés que par ¼ d'entre elles ;

- le contrat « senior » n'avait permis d'embaucher qu'une seule personne dans les 500 entreprises interrogées.

Cependant, le gouvernement s'est récemment engagé à enclencher une véritable dynamique « seniors » : mesures ciblées (cumul emploi-retraite, surcote…) et obligations, pour les entreprises de plus de 50 salariés, de négocier sur l'emploi des seniors, autour d'engagements concrets et quantifiés[76]. L'ensemble de ces initiatives sont pour beaucoup dans l'augmentation, certes modeste, du taux d'emploi des seniors au cours des dernières années/mois (ainsi que dans sa relative résistance face à la crise).

Le Plan Espoir Banlieues, des résultats à consolider sur le volet emploi

Officiellement lancé en février 2008[77], le Plan Espoir Banlieues est un vaste programme de réformes qui a pour objectif – à travers différents volets (emploi, transports, habitat…)- de favoriser l'intégration, l'éducation et l'insertion professionnelle des populations, notamment des jeunes (15-25 ans), vivant dans des quartiers populaires.

Sur la période 2008-2011, le Plan Espoir Banlieues prévoit notamment de :

- mobiliser les entreprises, dans le cadre d'un **engagement national**, sur des objectifs précis de recrutement de jeunes domiciliés en ZUS ou en zone couverte par un CUCS[78] (objectif d'ici à 2011 : 70 000 emplois, 9 000 contrats de travail en alternance et 36 000 stages) ;

- accompagner vers l'emploi 45 000 jeunes de quartiers prioritaires (particulièrement frappés par le chômage) dans le cadre des **contrats d'autonomie**[79].

Deux ans après son lancement (mars 2010), le Plan Espoir Banlieues affiche des résultats modestes mais réels :

- sur l'engagement national : 102 grandes entreprises ou groupements d'entreprises se sont engagés à recruter plus de 40 000 jeunes des quartiers ;

- sur les contrats d'autonomie : 25 645 contrats d'autonomie ont été signés (sur les 45 000 prévus d'ici la fin 2011), avec un taux de sortie positive d'environ 34 %.

---

[76] L'article 87 de la loi du 17 décembre 2008 relative au financement de la Sécurité sociale pour 2009 prévoit que les entreprises de plus de 50 salariés qui ne seront pas couvertes au 31 mars 2010 par un accord ou, à défaut, par un plan d'actions portant sur l'emploi des seniors devront s'acquitter d'une pénalité de 1 % des rémunérations. En mars 2010, 11 000 accords collectifs ou plans d'action et 80 accords de branches (sur 158) avaient été signés.

[77] Discours de Nicolas Sarkozy « Une nouvelle politique pour les banlieues » (8 février 2008).

[78] Contrat urbain de cohésion sociale.

[79] Le contrat d'autonomie est un **contrat d'accompagnement intensif des jeunes** par des opérateurs qui ont été choisis sur un appel d'offres lancé par la DGEFP. Les jeunes bénéficient d'un accompagnement renforcé vers l'emploi, la formation ou la création d'entreprise et perçoivent une bourse mensuelle de 300 euros pendant six mois au maximum. En contrepartie de ces droits, les jeunes doivent suivre le parcours qui leur sera proposé avec des ateliers, des entretiens individuels et des remises à niveau.

Ce bilan est plus nuancé auprès des acteurs consultés dans le cadre de cette étude. D'une part, le Plan Espoir Banlieues permet d'associer différents niveaux de décision – un ancrage local dans un cadre national – et de fixer des engagements précis aux entreprises. D'autre part néanmoins, il est parfois reproché au Plan Espoir Banlieues d'ajouter inutilement de nouveaux dispositifs au système existant (par exemple, le contrat d'autonomie se rapproche beaucoup du CIVIS, Cf. « 5.4. Retour sur quelques dispositifs législatifs ») et de proposer des mesures ambitieuses sans financement clairement chiffré.

Plus globalement, la dynamique du Plan Espoir Banlieues pourrait même être ralentie dans les prochains mois, les réformes majeures de la politique de la ville ayant été ajournées à 2011 par le Premier ministre devant le nouveau Conseil national des villes (CNV) fin mai 2010.

Chartes et Labels

La Charte de la diversité, un tournant nécessaire dans la promotion de la diversité

Lancée suite aux conclusions d'un rapport de l'Institut Montaigne[80], la Charte de la diversité a été signée pour la première fois en 2004 par 30 dirigeants de sociétés privées et publiques. Elle constitue un engagement formel des entreprises « *à agir pour être davantage représentatives de la société dans son ensemble* »[81].

Par l'adhésion à cette charte, les entreprises reconnaissent l'existence de discrimination et manifestent leur engagement autour de 6 principes :

- la sensibilisation/formation de dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement ;
- le respect et la promotion de l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes ;
- le souci de refléter la diversité de la société française dans leurs effectifs aux différents niveaux de qualification ;
- une communication interne auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs ;
- un dialogue avec les représentants du personnel ;
- l'inscription dans le rapport annuel d'un chapitre sur la non-discrimination et la diversité.

Aujourd'hui, **la Charte de la diversité est considérée comme un tournant nécessaire dans la prise en compte par les entreprises des problématiques touchant à la diversité**. Portée par des personnalités de premier plan, elle compte à ce jour plus de 2 800 signataires issus d'horizons divers (grandes entreprises, PME, collectivités territoriales, établissements publics…), ce qui lui confère une grande visibilité :

[80] Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances,* Institut Montaigne, 2004.
[81] Claude Bébéar sur le site de la Charte de la diversité : http://www.charte-diversite.com/.

- au niveau national : la Charte de la diversité a en partie servi de modèle à l'élaboration (en décembre 2008) d'une charte pour la promotion de l'égalité dans fonction publique ;

- à l'étranger : la Charte de la diversité française a inspiré quatre Chartes de la diversité (Allemagne[82], Espagne, Belgique et Italie) ; trois autres Chartes sont en préparation en Suède, Norvège et Bulgarie.

Avant tout déclarative à l'origine, la Charte de la diversité est de plus en plus contraignante : tout signataire n'ayant pas fait connaître ses actions durant deux années de suite (à travers le questionnaire Bilan Diversité[83]) est retiré de la liste des signataires.

Autrement dit, aucune mesure de vérification n'est prévue. Par conséquent, pour être déclinées dans les faits, les actions préconisées ont du trouver un écho dans un outil plus coercitif : les Labels.

Du Label Egalité au Label Diversité : un pouvoir d'attractivité inégal

Lancé en 2006 sous l'impulsion du Ministère délégué à la Cohésion Sociale et à la Parité et délivré par un organisme de labellisation indépendant (AFNOR), le **Label Egalité professionnelle** (qui relève aujourd'hui de la secrétaire d'Etat à la solidarité) est une procédure de certification des démarches de promotion de l'égalité hommes/femmes mises en place par les entreprises. L'évaluation se fonde sur trois critères :

- les actions menées dans les entreprises en faveur de l'égalité professionnelle ;

- la gestion des ressources humaines et le management ;

- la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

Trois ans après sa création, le Label Egalité peine encore à séduire les entreprises : on dénombre à ce jour une cinquantaine d'entreprises, associations et administrations publiques labellisées seulement (soit moins 1 million de salariés concernés au total). Paradoxalement, c'est ce qu'on pourrait appeler un « excès de coercition » qui semble être à l'origine de cette désaffection pour ce Label.

En effet, d'après les responsables RH, le cahier des charges est particulièrement contraignant, notamment sur le volet de l'égalité salariale : il oblige les entreprises à obtenir des résultats quantifiés, à suivre une procédure par étapes et surtout à signer un accord égalité – autant d'exigences auxquelles les entreprises ne sont manifestement pas prêtes à se soumettre.

Lancé en décembre 2008[84] par le ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire[85], le **Label Diversité** s'efforce pour sa part d'être plus global et moins contraignant que le Label Egalité tout en préservant une culture de l'évaluation :

---

[82] A titre d'exemple, la Charte de la diversité en Allemagne a été signée en 2006 par 4 entreprises pionnières (Daimler, la Deutsche Bank, Deutsche Telekom et Deutsche BP) et, depuis, par plus de 800 entreprises et administrations publiques allemandes.

[83] A noter que le Bilan Diversité permet aux PME-TPE (qui constituent près de 80% des signataires) de s'inscrire dans un démarche de progrès et d'évaluation en faveur de la diversité.

[84] Le Label Diversité a été institué officiellement par le décret du 17 décembre 2008.

[85] Le Label diversité appartient à l'Etat, mais il a été développé à partir des travaux commandés à l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).

- il traite de la **diversité de manière transversale**, hormis la question de l'égalité professionnelle homme/femme (traitée par le Label Egalité) ;

- plutôt que d'évaluer des résultats chiffrés atteints par les organisations en matière de promotion de la diversité, **il certifie l'engagement effectif** des organisations dans la mise en place d'actions et des moyens dédiés à la promotion de la diversité.

Cinq domaines sont examinés par l'AFNOR :

- l'état des lieux de la diversité dans l'entreprise ;

- la politique de promotion de la diversité mise en place par l'entreprise ;

- les activités de communication interne, de sensibilisation et de formation ;

- la prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme ;

- les axes d'amélioration de la démarche diversité identifiés.

Après l'avis d'une Commission de labellisation[86], l'AFNOR délivre le Label Diversité pour 3 ans (évaluation de résultat), qui et soumis à réévaluation au bout de 18 mois (évaluation de suivi).

Un an et demi après son lancement, plus de 550 entreprises, associations, grandes villes et services publics ont manifesté leur intention de candidater à court terme pour le label [87] et 90 entreprises et organismes privés/publics ont déjà été labellisées pour tout ou partie[88]. La plupart des acteurs interrogés se montrent très favorables à ce Label, notamment parce qu'il constitue un **outil d'évaluation structurant autant qu'un levier de mobilisation interne**. Le fait que l'Etat en soit propriétaire est aussi vécu de manière positive par les entreprises car cela apporte des garanties fortes d'impartialité et de neutralité dans la procédure de labellisation.

L'intérêt porté au Label Diversité dépasse même le cadre national. En effet, des discussions sont actuellement en cours entre le ministère français de l'Intégration et le ministère fédéral allemand délégué à la Migration, aux Réfugiés et à l'Intégration : le but serait de parvenir à un **Label Diversité franco-allemand**, qui conduirait à terme à la définition d'une norme communautaire en matière de diversité[89].

Pourtant, le Label suscite encore à ce stade quelques interrogations :

- la labellisation – et notamment l'accompagnement nécessaire lors de la phase de candidature (par exemple, appel à un cabinet extérieur pour effectuer une

[86] Composée de 4 collèges de 5 membres chacun (5 représentants des organisations syndicales de salariés, 5 représentants des organisations syndicales d'employeurs, 5 représentants de l'Etat et 5 membres ANDRH/Secrétariat général de la Charte de la diversité).

[87] La lettre de mission en date du 31 mars 2009 adressée par Nicolas Sarkozy et François Fillon à Eric Besson rappelait que cent entreprises devaient être candidates au Label d'ici la fin de l'année 2009 et que les administrations de l'Etat devaient s'engager dans cette labellisation (une circulaire d'Eric Besson en date 27 février 2009 a été envoyée en ce sens aux préfets).

[88] Soit 545.000 salariés concernés (2% de la population active française).

[89] Ce label constitue une pratique pouvant être proposée à d'autres pays européens, afin de compléter le projet de la Commission de travailler à la préparation d'une charte européenne de la diversité.

cartographie des risques) - reste un processus considéré comme onéreux[90], notamment pour les PME/TPE ;

- la coexistence de deux Labels, Egalité et Diversité, n'est pas toujours vraiment comprise des entreprises, ce qui pose la question de leur éventuelle articulation/fusion ;

- Sur le fond, le Label doit s'ouvrir plus largement aux activités de sélection (intermédiaires de l'emploi, offices HLM…).

Le CV anonyme

Une initiative intéressante dont les effets restent encore à démontrer

Outil de lutte contre les discriminations à l'embauche, le CV anonyme a été mis en place pour la première fois par AXA.

Ce procédé consiste à rendre anonyme un CV normal, afin d'y faire disparaître les informations concernant le nom, l'adresse, le sexe, l'âge, la nationalité ainsi que la photo de la personne. L'objectif est de **lever les discriminations dites « du premier regard »** (pratiquées par le recruteur au stade du CV) et de donner à tout candidat, quel qu'il soit, l'occasion de « faire ses preuves » lors de l'entretien d'embauche. Le procédé n'est pas très éloigné de l'anonymat imposé (à l'écrit) aux candidats qui passent les concours de la fonction publique.

Sa mise en place revêt deux configurations principales :

- visible : l'internaute qui répond à une offre d'emploi sur Internet remplit un formulaire expurgé de toute information jugée discriminante ;

- invisible : la procédure d'anonymisation est réalisée une fois le CV expédié à l'entreprise ou au cabinet de recrutement.

Le Sénat a voté un amendement à la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances, rendant obligatoire l'utilisation des CV anonymes pour les entreprises de plus de 50 salariés. Aucun décret d'application n'a permis d'en préciser les modalités d'application mais le Président de la République a récemment souhaité que le CV anonyme soit expérimenté dans cent grandes entreprises[91]. En novembre 2009, le gouvernement a donc décidé de lancer une expérimentation du CV anonyme pendant 6 mois au sein de 49 entreprises volontaires, le pilotage global du dispositif étant assuré par Pôle Emploi.

En attendant les résultats attendus en septembre 2010, l'expérimentation du CV anonyme depuis quelques années dans certaines grandes entreprises (Axa) ou PME (Norsys) permet de tirer des conclusions, certes partielles et provisoires :

- Axa a constaté un **accroissement des recrutements des commerciaux d'origine étrangère** (26% des 560 commerciaux recrutés après 2005 contre 20% avant la mise en place du CV anonyme) ;

[90] Le tarif du Label est calculé sur la base de trois critères : nombre de personnes impactées dans l'entreprise, nombre de sites concernés et niveau de décentralisation du groupe. Le coût du Label peut atteindre plusieurs dizaines de milliers d'euros pour une grande entreprise.

[91] Discours de Nicolas Sarkozy à Polytechnique (17 décembre 2008).

- Norsys a constaté, entre juin 2005 et juin 2006, une **augmentation des recrutements des femmes** (passé de 10 à 15% sur la période) et un **accroissement des recrutements des seniors** (aucun salarié de plus de 50 ans en 2005, 2% des effectifs depuis).

Un outil qui ne fait pas consensus dans le monde de l'entreprise

Plusieurs acteurs interrogés ont fait part de leurs réserves à l'égard du CV anonyme. Les raisons invoqués sont de plusieurs ordres :

- éthique : le CV anonyme stigmatiserait *a priori* l'identité de l'individu et contribuerait à faire entrer le candidat dans l'entreprise *« par la fenêtre et non par la porte »* ;

- logistique : le CV anonyme nécessiterait des aménagements logistiques lourds au sein des entreprises (changement de logiciel informatique par exemple), qu'elles ne peuvent pas toujours réaliser (notamment les TPE) ;

- pratique : le CV anonyme ne permettrait pas de garantir l'anonymat absolu du candidat, dans la mesure où certaines caractéristiques identitaires peuvent être déduites d'autres mentions du CV (par exemple, la date d'année du bac donne des indications sur l'âge du candidat)[92]

En tout état de cause**, le CV anonyme ne constitue à ce stade qu'un outil parmi d'autres de lutte contre les discriminations à l'embauche**.

*
* *

Plusieurs constats peuvent être effectués :

- le dispositif légal français est globalement complet pour promouvoir la diversité ;

- malgré la montée en puissance de la HALDE, le dispositif institutionnel dans son ensemble est dispersé, alors même que de nombreuses entreprises sont demandeuses d'un interlocuteur unique sur ces questions ;

- les dispositifs *ad hoc* présentent des résultats contrastés, même si une majorité d'acteurs considèrent le Label Diversité comme un outil utile et structurant.

En marge de ces dispositifs formels et balisés, il existe des initiatives informelles, parfois méconnues, souvent innovantes que certaines organisations ont lancées pour promouvoir la diversité. La troisième partie de ce rapport s'attache donc à présenter ces « bonnes pratiques » identifiées en France et à l'étranger.

[92] Cela mérite toutefois d'être nuancé dans la mesure où certaines entreprises expérimentant le CV anonyme ont pris acte de cette critique et ont supprimé la date d'obtention des diplômes (Norsys par exemple).

III. BONNES PRATIQUES

Depuis une dizaine d'années, et notamment depuis la signature de la Charte de la Diversité en 2004, les entreprises françaises ont développé de nombreuses pratiques en faveur de la diversité. Des institutions spécialisées dans l'étude et la diffusion du sujet ont contribué à capitaliser ce savoir par le biais de différents guides de bonnes pratiques[93]. En décembre 2008, **l'instauration d'un Label Diversité a permis de formaliser le consensus existant par une démarche structurée de promotion de la diversité**.

Les bonnes pratiques qui sont présentées dans cette partie ont été réparties au sein de quatre domaines, qui figurent dans le cahier des charges du Label Diversité[94] :

3.1. Politique diversité : définition et mise en œuvre ;

3.2. Communication interne, sensibilisation, formation ;

3.3. Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme ;

3.4. Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité.

Cette étude considère que ces domaines - et les axes de travail qui leur sont propres[95] - constituent **les principes structurants d'une démarche de promotion de la diversité**. Les bonnes pratiques ici présentées constituent donc quelques **déclinaisons concrètes de ces principes.**

Quelques éléments de contexte doivent toutefois être pris en compte afin de mieux comprendre les avantages, mais aussi les limites des bonnes pratiques présentées dans le cadre de cette étude.

Tout d'abord, les bonnes pratiques ont été identifiées grâce aux travaux de revue documentaire et aux entretiens menés auprès de 75 experts en France et à l'étranger. Composé de représentants d'organisations expérimentées et actives dans la promotion de la diversité, ce panel ne prétend pas être exhaustif mais doit permettre de valoriser **les pratiques les plus « mûres » aujourd'hui[96]**.

En outre, malgré la forte implication des acteurs, les pratiques identifiées diffèrent en extension et en profondeur. Evolutives et plutôt récentes, **la plupart n'ont été expérimentées que dans quelques entreprises/administrations publiques**. De

[93] Notamment : Anne Dhoquois avec IMS-Entreprendre pour la cité, *Quand les entreprises s'engagent en banlieue*, Editions Autrement, 2008 ; HALDE, *Des pratiques pour l'égalité des chances. Que répondent les entreprises à la HALDE ?* (parution annuelle) ; IMS-Entreprendre pour la cité, *Vers l'entreprise inclusive. Les 6 clés de la diversité*, Editions Autrement, 2008. Au niveau européen : Commission européenne, *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*, 2005.

[94] Le Label Diversité comprend cinq domaines de labellisation : (1) Etat des lieux de la diversité dans l'organisme ; (2) Politique diversité : définition et mise en œuvre ; (3) Communication interne, sensibilisation, formation ; (4) Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme ; (5) Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité. Cette étude fournit des exemples de bonnes pratiques pour les domaines 2 à 5. En effet, aucune pratique particulière, outre la réalisation d'un état des lieux de la diversité, n'a été repérée pour le domaine 1 « Etat des lieux ».

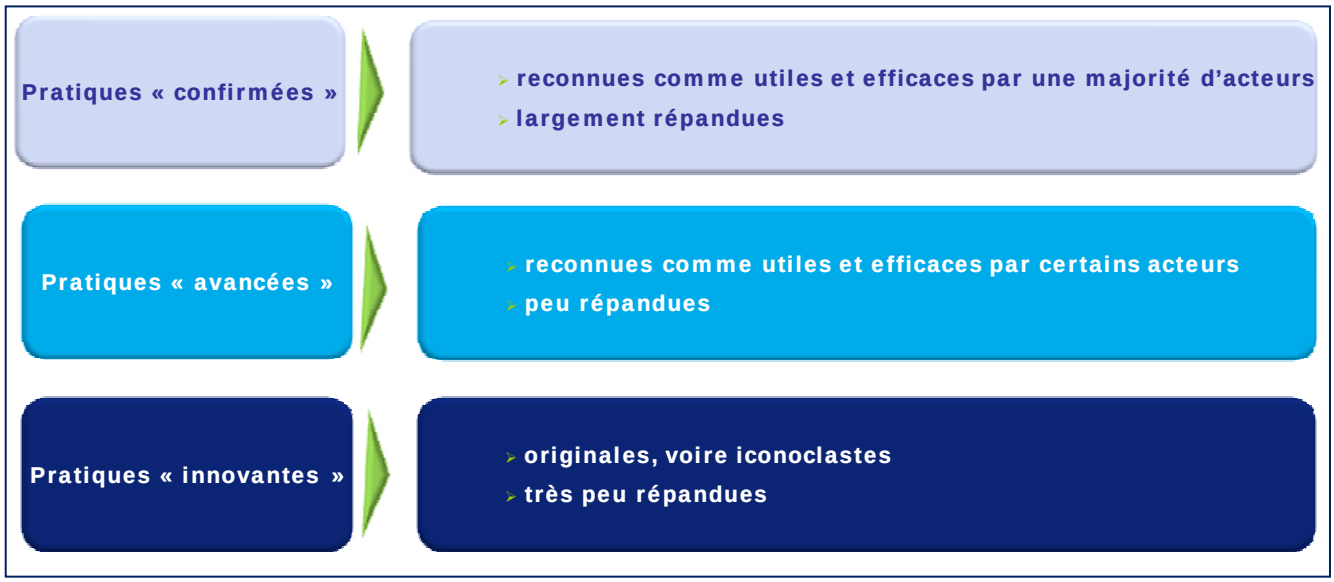
[95] Cf. Annexes, « cahier des charges du Label Diversité ».

[96] Les pratiques particulièrement intéressantes ont fait l'objet d'un traitement « personnalisé ». Présentées dans des encadrés, elles ont été soumises pour relecture et validation aux acteurs qui les expérimentent/développent.

surcroît, la majorité des organisations ne disposent pas de données permettant d'évaluer l'impact réel de ces pratiques.

Dans ce contexte, les bonnes pratiques ne pouvaient pas être identifiées et analysées sur la base des critères traditionnels d'évaluation : leur efficacité et/ou leur reproductibilité. **Deux critères inédits** ont donc été retenus afin de classer les bonnes pratiques : **le niveau de consensus qu'elles suscitent et la fréquence de leur utilisation par les acteurs rencontrés.** Comme le rappelle le rapport d'étude de l'ANACT précité, « *une bonne pratique est avant tout une dynamique d'entreprise sur laquelle les acteurs se sont entendus* ».

Ces deux critères ont permis de ranger les bonnes pratiques dans trois familles différentes (des plus consensuelles et des plus fréquentes aux moins consensuelles et moins fréquentes) :



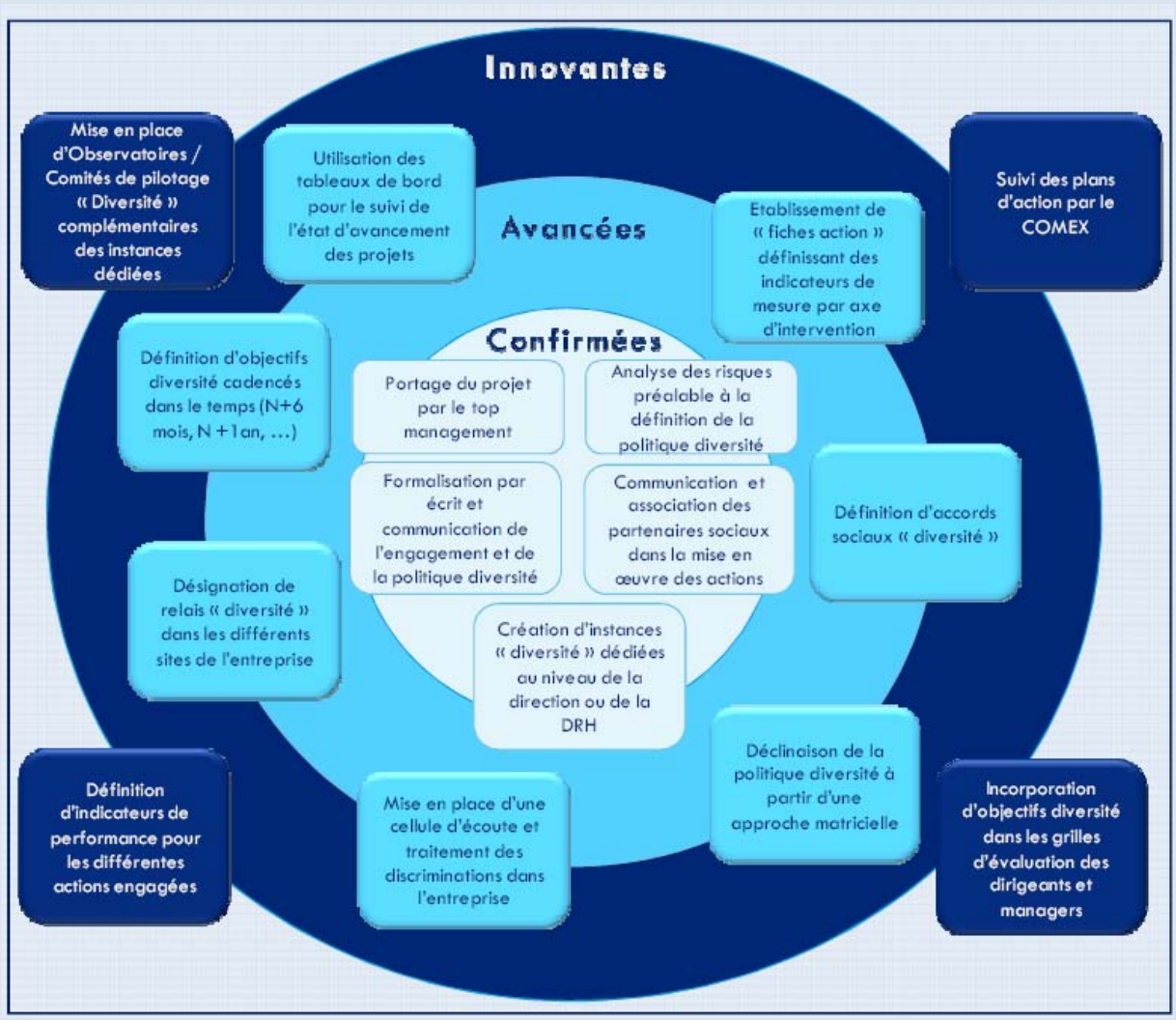
Enfin, la mise en place récente des ces pratiques rend difficile toute projection sur leur évolution. De ce fait, la classification ci-dessous ne doit pas être considérée comme autre chose qu'une « photographie » d'une partie de l'existant, effectuée aujourd'hui auprès d'organisations fortement engagés dans la promotion de la diversité.

3.1. Politique diversité : définition et mise en œuvre

Ce domaine recouvre les actions mises en œuvre afin de définir une **stratégie de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité des chances** adaptée au profil de l'organisation. Cette stratégie fixe les objectifs à atteindre, les actions à réaliser et les moyens à allouer pour y parvenir.

Objectifs	Axes de travail compris par ce domaine
• Définir, formaliser et institutionnaliser la stratégie et les instances responsables, ce qui permet de concrétiser et de pérenniser la mise en œuvre la politique diversité de l'organisation.	• Formalisation de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité • Définition d'une politique diversité • Définition de responsables, d'autorités et d'instances dédiées • Implication des partenaires sociaux Elaboration, mise en place et suivi des plans d'action

Bonnes pratiques identifiées



3.1.1. Formalisation de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité

Pratiques confirmées

- **Portage du sujet au niveau de la direction de l'organisation,** qui permet de communiquer sur la priorité de la démarche et de soutenir le management de proximité dans la mise en œuvre des actions ;
- **Formalisation de l'engagement sur la base d'un document écrit et public** (charte éthique, code de conduite, charte de la diversité,…).

3.1.2. Définition d'une politique diversité

Pratiques confirmées

- Elaboration de la stratégie diversité à partir d'une **analyse des risques :** afin de définir des axes d'action prioritaires, il est pertinent d'identifier au préalable les principaux dangers (potentiels ou avérés), liés à la discrimination, dans les différentes activités de l'organisation (recrutement, promotion, formation, communication…). L'analyse des risques permet de détecter les points critiques liés au type de métier exercé et/ou aux modalités d'organisation de l'activité adoptées par les différentes organisations. Dans la plupart des cas, cette analyse est confiée à une instance indépendante spécialisée (cabinet de conseil RH, société de certification, …) ;
- Formalisation de la politique diversité **dans le cadre d'un document public, largement diffusé**.

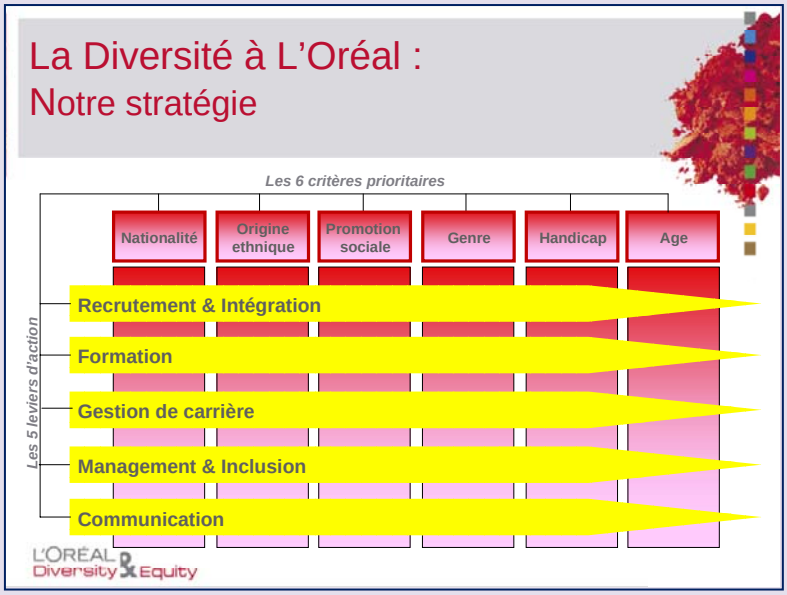
Pratiques avancées

- **Adoption d'une approche matricielle** : les politiques diversité les plus mûres sont celles qui ont retenu des approches méthodologiques transversales. A ce titre, l'utilisation des modèles de type matriciel (croissement des différents domaines d'intervention avec différents types de population) permet de décliner des politiques diversité globales, tout en distinguant des actions ciblées par type de population. Ce type d'approche favorise, par la suite, le suivi comparatif des différents domaines de la politique diversité.

Exemple : L'Oréal (France)
Utilisation d'une approche matricielle

Description

Groupe d'origine française spécialisé dans les cosmétiques et les produits de beauté (60 000 salariés dans le monde), L'Oréal développe, au niveau mondial, une politique transversale de promotion de la diversité. Il a formalisé un modèle matriciel qui permet de croiser **6 critères prioritaires** (nationalité, origine ethnique, promotion sociale, genre, handicap, âge) avec **5 leviers d'action** (recrutement et intégration, formation, gestion de carrière, management et inclusion, communication). Une centaine d'indicateurs ont été définis afin de suivre les actions mises en place par critère prioritaire et levier d'action.



Le plus

- Une approche complète car couvrant de nombreux critères (y compris sociaux) ;
- Une méthodologie permettant de minimiser les risques de discriminations à l'embauche et dans la progression de carrière.

3.1.3. Définition de responsables, d'autorités et d'instances dédiées

Pratiques confirmées

- **Définition d'instances dédiées et pérennes** (responsable diversité, équipe diversité, comité de pilotage diversité, …) et, parmi elles, désignation d'un **« référent diversité »**, chef de projet de la mise en œuvre de la politique diversité. Observée en France, cette pratique semble également assez répandue à l'étranger, notamment dans les entreprises anglo-saxonnes qui ont recours à des « *Diversity Ambassadors* ».

Exemple : Préfecture de la Seine-Saint-Denis (France)
Commission pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté

Description

Composée d'une quarantaine de membres (services de l'Etat, conseil général, chambres consulaires et associations), présidée par le Préfet délégué pour l'égalité des chances avec l'inspection académique et le procureur de la République, la Commission pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté (COPEC), qui se réunit au moins deux fois par an, est une **instance d'animation** permettant de réunir l'ensemble des acteurs locaux de lutte contre les discriminations, d'impulser et de coordonner leurs actions et d'échanger sur les bonnes pratiques observées sur le terrain.

Le COPEC a notamment permis la réalisation du guide « Réussir avec tous » à destination des chefs d'entreprise du département afin de favoriser la diversité dans le recrutement et la création d'un outil de repérage des discriminations dans l'emploi, la formation et le logement (Observatoire de l'Egalité des Chances, ODEC). De nouvelles initiatives sont prévues en 2009 sous l'égide du COPEC, et notamment l'organisation d'une rencontre avec des jeunes lycéens sur le thème des actions menées dans le milieu scolaire (accès à la culture, apprentissage des valeurs citoyennes…).

Le plus

- Une instance permettant d'articuler et de valoriser les initiatives locales.

Pratiques avancées

- **Désignation de « relais diversité »** au niveau du *middle management* et/ou au sein des différents sites : en plus de la personne et/ou de l'équipe responsable de la coordination générale et du pilotage de la politique diversité au niveau central, beaucoup d'entreprises (de type centralisé ou décentralisé) ont mis en place des relais diversité dans les principaux secteurs d'activité (branches et/ou implantations géographiques). Un maillage plus fin du réseau de collaborateurs impliqués permet de renforcer le suivi opérationnel ;

- Mise en place au sein de l'entreprise d'une **instance d'écoute et de traitement des réclamations** : permet de déceler de manière précoce les éventuels risques de discrimination et d'intervenir au plus vite auprès des victimes. L'implication des partenaires sociaux a été soulignée comme indispensable pour garantir l'indépendance d'une telle instance et renforcer sa légitimité.

Exemple : Bombardier (Canada)
Mise en place d'une instance d'écoute et de traitement des réclamations

Description

Entreprise canadienne spécialisée dans la construction de matériels de transports (60 000 salariés dans le monde), Bombardier a centré sa politique diversité sur un **Code de conduite et d'éthique**, que les membres du conseil d'administration, les employés, les fournisseurs et les partenaires de Bombardier sont tenus de respecter. Ce Code entend notamment protéger les employés contre le harcèlement et la discrimination.

Partant du constat que de nombreuses discriminations peinent à être dénoncées dans le milieu de l'entreprise, Bombardier a offert la possibilité aux employés de signaler tout manquement au Code de conduite et d'éthique sur un **portail Internet indépendant, EthicsPoint**. Il s'agit d'une interface de signalement confidentiel, anonyme, gratuit et multilingue. Suite au signalement, un rapport est envoyé aux instances dirigeantes du service concerné.

Le plus

- Un système offrant de sérieuses garanties pour dénoncer des discriminations : anonymat et confidentialité, qui plus est auprès d'un organisme tiers.

Exemple : ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat (France)
Cellule de prévention des discriminations

Description

Candidat au Label diversité, le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat (170 000 agents) a mis en place, en novembre 2009, **une cellule d'écoute et de conseil à la disposition de tous les agents qui s'estiment victimes de pratiques discriminatoires**.

Cette cellule, qui peut être saisie par téléphone, adresse postale ou mail (cellule-discrimination@finances.gouv.fr) a une double mission : 1) établir un diagnostic et aider, le cas échéant, à résoudre le problème par la médiation ; 2) saisir les services compétents (Ressources humaines, assistants de service social, médecins de prévention…) pour mettre fin à la pratique discriminatoire. Après 8 mois de fonctionnement, la cellule traite en moyenne **une dizaine de dossiers par mois**, **dont une majorité portant sur le handicap**.

Le plus

- Une bonne pratique encore peu répandue dans les administrations publiques ;
- Une structure clairement identifiable à laquelle tous les agents peuvent s'adresser ;
- Un système offrant des garanties solides pour prévenir et traiter les discriminations.

Pratiques innovantes

- **Mise en place d'un observatoire de la diversité** : outre les instances de gestion et de suivi mises en place au niveau central ou décentralisé, certaines entreprises ont créé des instances de pilotage et de contrôle vouées à exercer une fonction de veille permanente et d'innovation. Dans la plupart des cas, leur travail se fonde sur les résultats des analyses qualitatives et quantitatives menées ainsi que sur la revue des indicateurs de suivi fixés pour chacun des projets ;

- **Suivi des actions par le Comité Exécutif (COMEX) de l'entreprise** : certaines entreprises ont mis en place des comités d'orientation de très haut niveau, composés par des représentants du Comité Exécutif de l'entreprise (ainsi que des directeurs des principales branches du groupe pour les entreprises multinationales). Ces comités fixent des objectifs à moyen (3 ou 5 ans) et long terme (10 ans) et réalisent des points d'étape annuels afin de suivre l'état d'avancement des activités, de déceler les éventuelles difficultés et de mettre en place des stratégies pour y remédier. Pour les multinationales, il s'agit également d'une instance d'identification et de partage de bonnes pratiques repérées dans les différents pays et branches de l'entreprise.

Exemple : Total (France)
Suivi des actions par le COMEX

Description

Groupe pétrolier français (112 000 salariés dans le monde), Total dispose d'un Conseil de la Diversité depuis mai 2004. Présidé par un membre du Comité Exécutif, il est composé de onze membres, hommes et femmes de différentes nationalités, venus de l'ensemble des branches du Groupe.

A la fois capteurs et ambassadeurs des pratiques et politiques de diversité dans leur environnement, les membres du Conseil ont dans un premier temps focalisé leurs travaux sur l'identification des freins à la progression professionnelle des femmes et des non-Français dans le Groupe. Le Conseil a remis en 2005 ses premières recommandations au Comité Exécutif qui les a acceptées. Certaines de ces mesures sur la diversification du management ont été intégrées dans l'accord social sur l'égalité des chances signé en novembre 2005 avec les instances syndicales européennes du Groupe.

Le Conseil constitue **une instance de suivi et d'orientation stratégique de la politique diversité du groupe** : sur la base d'indicateurs et d'objectifs de diversité définis au préalable, les résultats de la politique sont revus de manière périodique et des nouvelles recommandations sont formulées au Comex afin de renforcer la performance générale des dispositifs. Par la suite, un suivi détaillé de la mise en place des recommandations formulées est effectué.

Le plus

- Responsabilisation du Comité Exécutif dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives.

Indicateurs Globaux: Féminisation

Femmes

					OBJECTIFS	
	2005	2006	2007	2008	2010	2015
Recrutement Cadres	27%	26%	23%	28%	33%	35%
Cadres	19%	20%	20%	21%	25%	23%
Cadres Supérieurs	8%	7%	9%	10%	12%	13%
Hauts Potentiels	16%	17%	17%	18%	25%	22%
Cadres Dirigeants	7%	7%	9%	10%	12%	-
Formations de Management	18%	23%	16%	22%	25%	-
Comités de Direction (1)	7%	9%	9%	10%	12%	-
Comités de Direction (2)	45%	53%	55%	60%	95%	-

2005-2006 : Cadres supérieurs hors Chimie
2008-2010-2015 : Trading Shipping exclus
2015 : Recrutement Cadres EP exclus

1) % de femmes dans les Management Committees selectionnés
2) % des Management Committees sélectionnés qui ont au moins une femme

Source: Total, Rapport du Conseil Diversité : volet « féminisation », 2008.

- **Evaluation de la performance des managers sur la base d'objectifs « diversité »** : bien que très connue, cette pratique semble moins répandue au sein des entreprises françaises. L'étude comparative permet de constater qu'il s'agit d'une pratique très développée dans les pays de culture anglo-saxonne, notamment au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Dans ces pays, beaucoup de groupes ont adopté des grilles d'évaluation de la performance des managers, qui prévoient des indicateurs « diversité » (capacité à gérer la diversité dans l'équipe, contribution à l'atteinte des objectifs « diversité » de l'entreprise, …). Dans certains cas, une part variable du bonus des managers est indexée sur des objectifs de promotion de la diversité. Enfin, certains groupes vont jusqu'à conditionner une partie des bonus de leurs dirigeants à la réalisation d'objectifs de promotion de la diversité.

Exemple : Johnson & Johnson (Etats-Unis)
Evaluation de la performance des dirigeants sur la base d'objectifs diversité

Description

Johnson & Johnson, l'un des plus grands fabricants au monde de produits pharmaceutiques, de matériel médical, de produits d'hygiène, de santé et de cosmétiques (120 000 salariés dans le monde), a indexé une partie des bonus de son personnel dirigeant au respect d'objectifs diversité.

Alors que les cadres supérieurs voient, dans certaines entreprises américaines (Marriott International, Procter and Gamble, Pepsi Co…), une partie de leurs bonus conditionnée à leur performance diversité -généralement à hauteur de 10/20% -, le Président de Johnson & Johnson, William C. Weldon, s'est appliqué cette règle à lui-même, **en liant 6% de ses bonus au respect des objectifs diversité fixés à l'entreprise** (composition du conseil d'administration, taux d'encadrement des femmes, taux de recrutement de personnes handicapées…).

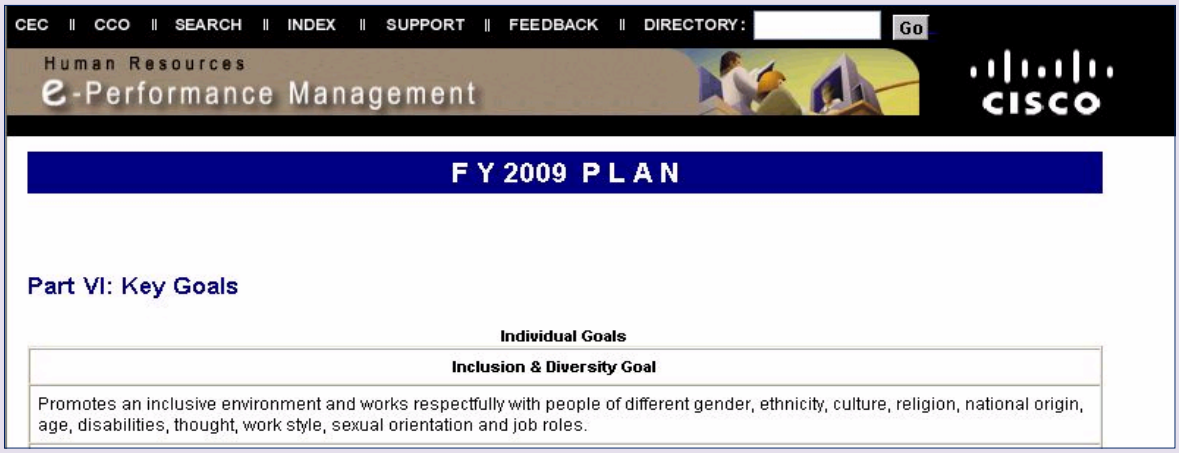
Le plus

- Un engagement personnel et pécuniaire du dirigeant en faveur de la diversité, qui a valeur d'exemple au sein de la société et pousse à atteindre les objectifs fixés.

Exemple : Cisco Systems (Etats-Unis)
Evaluation de la performance des employés sur la base d'objectifs diversité

Description

Cisco, entreprise informatique américaine spécialisée dans le matériel réseau (64 000 salariés dans le monde), a fixé à l'ensemble de ses employés **un objectif « diversité et inclusion »**, qui consiste à promouvoir (à l'échelle individuelle) un environnement de travail harmonieux avec les populations issues de la diversité.



Le plus

- Une implication de tous les salariés de l'entreprise dans la promotion de la diversité.

3.1.4. Implication des partenaires sociaux

Pratiques confirmées

- Communication de la démarche et **mobilisation des partenaires sociaux dans la mise en œuvre de la politique diversité de l'entreprise.** En Suède, les partenaires sociaux sont mobilisés depuis des années en faveur de la diversité. Les acteurs interrogés dans ce pays considèrent que l'implication des syndicats a permis de faire de la diversité un véritable sujet de dialogue social. Le sondage CSA/HALDE/OIT de mars 2009 confirme que le recours aux syndicats et représentants du personnel est considéré comme le niveau efficace d'intervention par les salariés du privé et agents de la fonction publique.

Pratiques avancées

- Formalisation des engagements de l'entreprise dans le cadre **d'accords sociaux « diversité » assortis d'objectifs concrets et dotés d'indicateurs**.

Exemple : PSA Peugeot Citroën (France)
Implication des partenaires sociaux

Description

Constructeur automobile français (205 000 salariés dans le monde), PSA Peugeot Citroën a décidé en 2004 d'élargir sa démarche de promotion de la diversité, entamée en 2003 avec la signature d'accords sur la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En effet, la Direction a engagé un important processus de réflexion avec les organisations syndicales, qui a conduit à la signature d'un **accord global sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise**. Cet accord prévoit :

- la mise en place d'outils et de procédures permettant de garantir l'égalité des chances et de traitement dans l'accès à l'emploi et dans l'accès aux processus de formation et d'évolution professionnelle ;
- le développement de démarches d'insertion, en particulier de recrutement des jeunes diplômés des Zones Urbaines Sensibles ;
- la création d'un observatoire paritaire de la diversité, chargé du suivi de l'accord ;
- la réalisation d'actions de communication et de sensibilisation auprès de l'ensemble des salariés.

En 2006, cette démarche a été élargie à tous les pays dans le cadre d'un accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de l'entreprise. L'accord sur la diversité et la cohésion sociale a fait l'objet d'une reconduction en 2008.

Le plus

- Une démarche globale et participative, qui cherche à inscrire la diversité de manière systémique dans l'entreprise ;
- Des accords dotés d'instances et de mécanismes de suivi avec les partenaires sociaux.

3.1.5. Elaboration, mise en place et suivi des plans d'action

Pratiques avancées

- **Définition d'objectifs cadencés dans le temps** : N+3mois, N+6mois, N+1 an… ;
- **Formalisation de plans d'action dans le cadre de « fiches action »** : permet de définir de manière claire les objectifs, les actions, les responsables et les indicateurs de mesure à mettre en place par type d'action ;
- **Recours à des tableaux de bord** : permet de formaliser le suivi et de bénéficier d une vision comparative des résultats.

Exemple : Veolia Environnement (France)
Formalisation d'un diagnostic et d'un plan d'action

Description

Veolia Environnement, entreprise française leader mondial des services à l'environnement (336 000 salariés dans le monde), a lancé en 2007 un **diagnostic concerté** (dirigeants, DRH, exploitants, partenaires sociaux, experts, clients, usagers…), à la fois quantitatif (statistiques à partir du reporting social, enquêtes spécifiques) et qualitatif (évaluation des représentations et pratiques dans le groupe). En l'espace d'un an et sous l'égide d'un comité de pilotage international, plusieurs groupes de travail mobilisant 250 personnes ont été constitués sur les thématiques de la lutte contre les discriminations, le respect des droits sociaux et l'égalité des chances.

Ce diagnostic, qui a dégagé plusieurs axes de progrès (maintien dans l'emploi et insertion des travailleurs handicapés, accès de femmes à certains métiers et responsabilités opérationnelles, internationalisation des équipes dirigeantes…), a servi à définir un **plan d'action « Diversité-Egalité des chances 2008/2011 »**. Trois leviers d'action ont été retenus :

- **l'égalité de traitement** vise à assurer un accès non discriminant à l'emploi, à l'entretien de recrutement, à la formation, aux évolutions professionnelles et au développement des compétences ;
- **la gestion de la diversité au quotidien** passe par la lutte contre les préjugés et l'objectivation des pratiques de management et de gestion des ressources humaines ;
- **la définition de minima sociaux groupe** (qui vont au-delà des droits sociaux fondamentaux définis par les institutions internationales) doivent garantir une vraie égalité des chances pour tous.

Le plus

- L'établissement d'un plan d'action cohérent, né d'une démarche participative.

Pratiques innovantes

- **Définition d'indicateurs de performance** : permet d'objectiver les résultats et de suivre l'évolution des actions mises en place.

Exemple : Starbucks (Etats-Unis)
Indicateurs de performance par type d'activité

Description

Starbucks, chaîne multinationale de vente de cafés (172 000 salariés dans le monde), a établi plusieurs indicateurs clés de performance (***Key Performance Indicators*** –KPIs- en anglais), qui permettent de confronter la réalisation des actions avec les objectifs fixés en matière de diversité (cf. graphique ci-dessous, tiré du rapport social 2007 de Starbucks).

Indicateurs clés de performance en matière de diversité (Starbucks)

	INDICATOR	2006	2007	2008 TARGET	WHAT WE SAID IN 2008	WHAT WE DID IN 2007	SELF-RATING
WOMEN	U.S. executives (vice presidents and above)	33%	34%	While Starbucks values diversity and inclusion, we do not currently set targets for representation by race and gender.	Continue the creation and implementation of business unit-specific Diversity Leadership Teams (DLTs) across the company.	Eight new Diversity Leadership Teams originated in fiscal 2007, bringing the enterprise total to 19.	
	U.S. workforce	66%	66%		Solidify a strategic initiative to link the Diversity and Staffing organizations.	The two functions worked together to develop a shared vision and priorities.	
PEOPLE OF COLOR	U.S. executives (vice presidents and above)	15%	14%				
	U.S. workforce	30%	31%				
SUPPLIERS	Amount spent with certified minority- and women-owned businesses in U.S.	$213 MILLION (GOAL: $206 million)	$350 MILLION (GOAL: $250 million)	$375 million	Develop a five-year supplier diversity plan that enables Starbucks to further advance our diverse supplier base.	Five-year plan was not completed due to personnel changes.	
					Create a supplier diversity advisory council to support the advancement of supplier diversity at Starbucks.	After further evaluation, we determined that an advisory council was not the best approach to support supplier diversity at Starbucks.	

KEY: ACHIEVED; MAKING PROGRESS; DID NOT ACHIEVE

Le plus

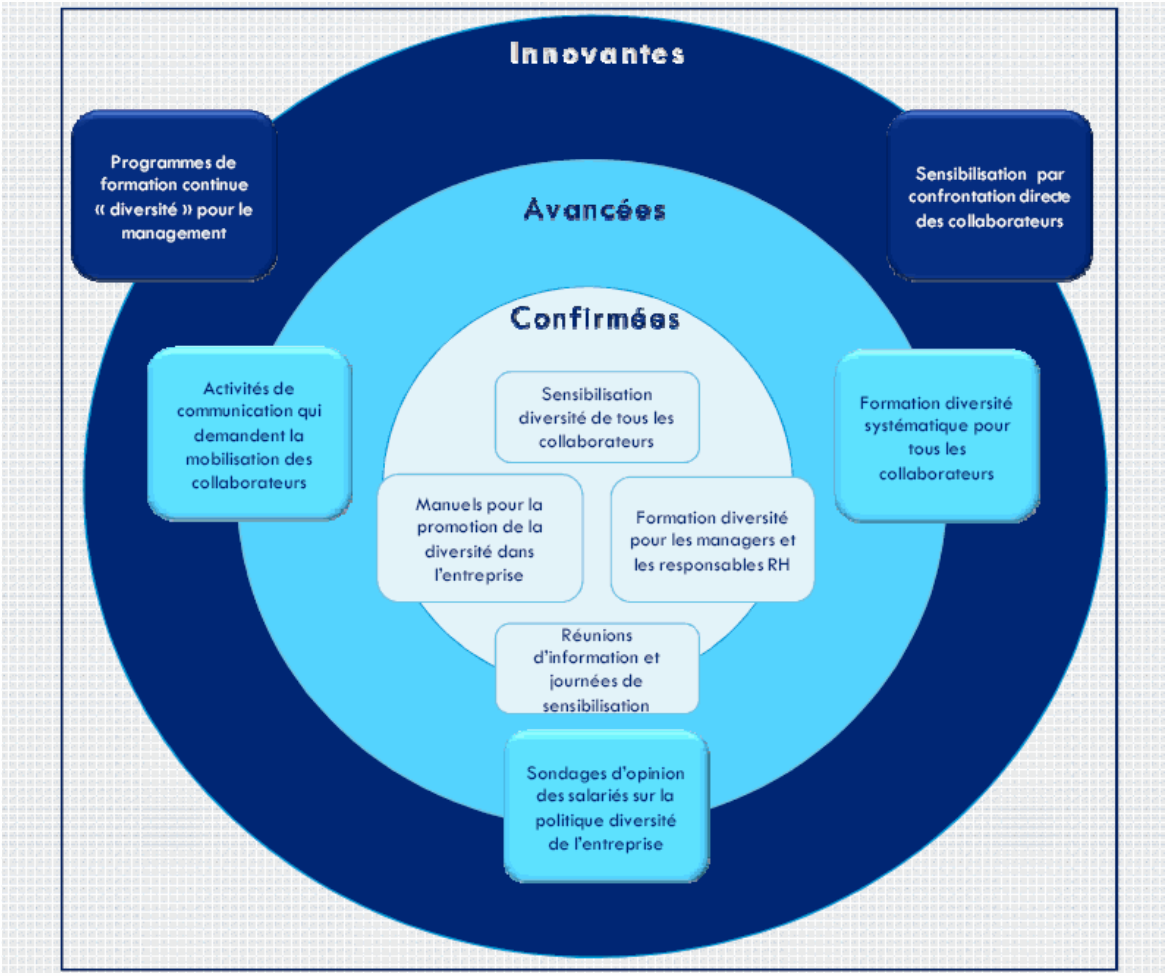
- Un outil permettant de mesurer la performance de l'entreprise en matière de diversité (actions réalisées, degré de mise en œuvre des actions en cours, objectifs à atteindre) ;
- Un outil d'aide à la prise de décision.

3.2. Communication interne, sensibilisation, formation

Ce domaine recouvre principalement deux champs d'action : d'une part, toutes les actions de **communication interne** mises en place par la direction afin **de faire connaître** sa politique diversité à tous les niveaux de l'organisation et de **sensibiliser** les employés ; d'autre part, les actions de **formation** mises en place afin de garantir la **maîtrise des compétences** des personnes concernées par la mise en œuvre de la politique diversité.

Objectifs	Axes de travail
• Garantir l'appropriation des objectifs de promotion de la diversité par l'ensemble du personnel de l'organisation	• Communication générale • Sensibilisation de l'ensemble du personnel à la diversité et à la lutte contre les stéréotypes et les préjugés • Formation des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité

Bonnes pratiques identifiées



3.2.1. Communication générale

Pratiques confirmées

- **Définition annuelle de plans de communication interne.** Les entreprises anglo-saxonnes y ont recours de manière systématique, la plupart considérant qu'il s'agit d'un axe clé d'ancrage de la politique diversité dans l'entreprise ;
- **Publication et diffusion de documents explicatifs de la politique diversité** : guides de bonnes pratiques, guides d'explication des principes de la politique diversité, création d'espaces dédiés à la diversité sur le site intranet des firmes, affichage de la charte de la diversité et/ou des documents de politique diversité…;
- **Réalisation d'animations spécifiques sur la diversité** : journée de la diversité, … ;
- **Organisation de réunions d'information** avec les employés.

3.2.2. Sensibilisation de l'ensemble du personnel à la diversité et à la lutte contre les stéréotypes et les préjugés

Pratiques avancées

- Réalisation de **formations de sensibilisation pour l'ensemble ou une importante partie des salariés ;**
- Réalisation d'**activités de communication qui demandent la mobilisation des collaborateurs,** telles que les appels à contributions ou les concours « diversité », permettant de « mettre en concurrence » les différentes branches et/ou équipes dans l'atteinte d'objectifs quantitatifs de promotion de la diversité ;
- Réalisation d'**enquêtes d'opinion auprès des salariés** portant sur leur perception du positionnement diversité de l'entreprise ainsi que sur leurs opinions concernant la lutte contre les discriminations et l'égalité.

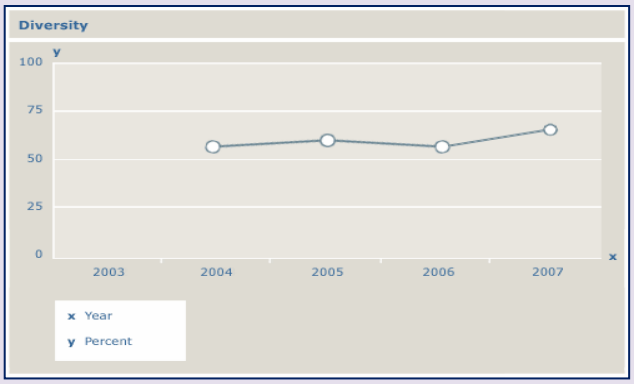
Exemple : Volvo (Suède)
Actions de communication interne

Description

Constructeur automobile suédois (80 000 salariés dans le monde), Volvo a développé de nombreux programmes de sensibilisation, dont « ***Globesmart*** », un ensemble de modules interactifs (sur Intranet), qui s'adresse à tous les employés de l'entreprise et leur donne les outils de compréhension « culturelle » d'une cinquantaine de pays dans le monde.

Par ailleurs, Volvo mène chaque année une enquête mondiale (« ***Volvo Group Attitude Survey*** ») auprès de tous ses employés sur le climat social de l'entreprise. L'enquête comprend, depuis 2004, des questions sur la promotion de la diversité, qui aident à comprendre quelle perception les employés ont de la politique diversité de leur entreprise. Dans l'enquête annuelle de 2007, 65% des employés déclarent que Volvo mène une politique « active » de promotion de la diversité, contre 55% en 2004.

Is your company actively working to improve diversity (e.g. gender, ethnicity…)?



Le plus

- Une approche « sensibilisation » intégrée, qui joue sur différents leviers et combine différents supports (E-Learning, quizz…) ;
- Une enquête annuelle menée au niveau mondial permettant, à partir des perceptions des employés, d'ajuster la politique diversité du groupe.

Pratiques innovantes

- **Sensibilisation des employés par la confrontation directe avec des personnes handicapées,** dans le cadre, par exemple, de stages ou d'apprentissages en entreprise de personnes présentant un handicap lourd ;
- Une possible évolution de cette dernière pratique consiste dans **l'organisation des sessions de « débriefing » à la suite de cette confrontation :** animées par un formateur, ces sessions permettent aux employés d'échanger « à chaud » leurs opinions sur l'exercice et de mettre en évidence les stéréotypes existants. Cette pratique, repérée dans le cadre de notre analyse comparative, est appliquée par certaines entreprises britanniques.

Exemple : British Airways (Royaume-Uni)
Sensibilisation des employés par la confrontation directe avec des personnes handicapées

Description

British Airways, compagnie aérienne britannique (42 000 salariés dans le monde), a retenu le handicap comme l'un des axes-clés de sa politique diversité. Dans ce cadre, elle mène des actions de **formation/sensibilisation** auprès de ses collaborateurs, en les confrontant directement à des situations de travail avec des personnes handicapées. Dans un second temps, un formateur anime un atelier de travail, en invitant les collaborateurs à s'exprimer sur leur expérience vécue. La confrontation des employés à leurs propres préjugés à l'égard du handicap permet de rendre plus concrète la formation et semble contribuer à l'évolution des mentalités.

Le plus

- Un travail à partir d'expériences concrètes et réelles, qui permet de combattre les préjugés.

3.2.3. Formation des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité

Pratiques innovantes

- **Mise en place de programmes de formation continue au management de la diversité pour les responsables RH, managers et dirigeants des entreprises** : ces formations peuvent comporter des volets d'introduction aux différences culturelles permettant de lutter contre les stéréotypes et les préjugés.

Exemple : Pepsi Co (Etats-Unis)
Formation diversité pour l'ensemble des collaborateurs

Description

Entreprise américaine spécialisée dans l'agroalimentaire, les boissons gazeuses et les produits snack (185 000 salariés dans le monde), Pepsi Co a pris le parti **d'imposer à l'ensemble de ses employés des sessions de formation à la diversité**. L'objectif est de s'assurer que chacun partage une même grille de lecture pour comprendre la diversité.

Pepsi Bottling Group, une filiale de Pepsi Co, impose **chaque mois** à l'ensemble de ses employés des sessions de formation (« *Under the Cap Diversity & Inclusion Training* »), en ayant recours à des formateurs internes et externes. Enfin, les employés de Pepsi Co and Pepsi Bottling Group doivent répondre à des enquêtes obligatoires sur la diversité.

Le plus

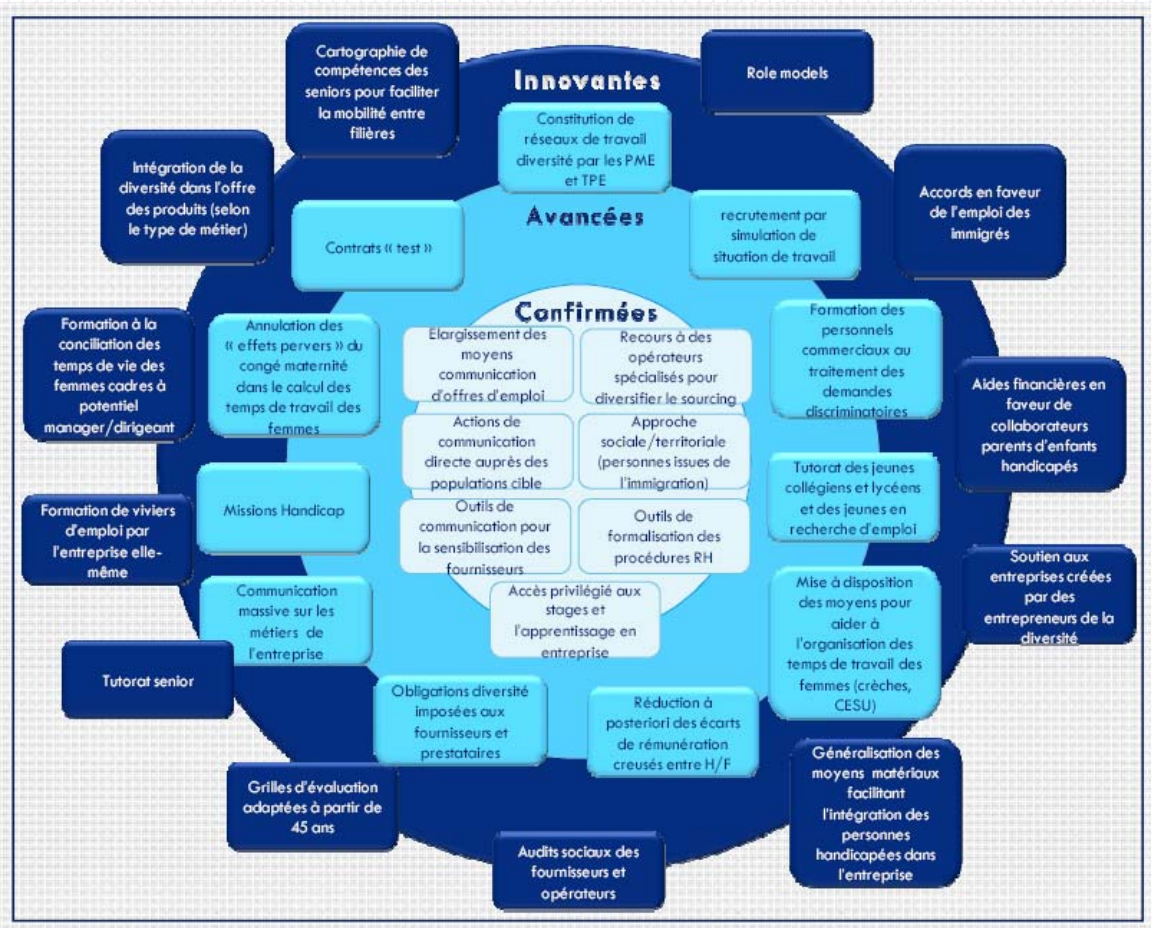
- Une formation obligatoire s'adressant à l'ensemble de l'entreprise et permettant ainsi la diffusion d'une culture « diversité ».

3.3. Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme

Ce domaine regroupe deux types de pratiques : (i) en interne, les pratiques concernant les **processus RH** de l'entreprise (recrutement, accueil et intégration, gestion des carrières, formation des salariés) ; (ii) en externe, les **pratiques témoignant d'un engagement social de l'entreprise en matière de diversité** (communication externe, partenariats avec des acteurs territoriaux, relations avec les fournisseurs et relation client).

Objectifs	Axes de travail
• Rechercher et maîtriser la promotion de la diversité dans l'ensemble des activités de l'organisation tant au niveau interne que dans la relation de l'organisation avec son environnement	• Recrutement • Accueil et intégration • Evolution professionnelle et formation • Communication externe • Partenariats avec les acteurs territoriaux • Relations avec les fournisseurs • Relations clients

Bonnes pratiques identifiées



3.3.1. Recrutement

Pratiques confirmées

- **Communication directe** à l'égard des populations cibles du recrutement : forums de recrutement à l'attention des seniors, des jeunes des quartiers sensibles; actions de sensibilisation auprès des lycéennes sur l'intérêt et la possibilité de réaliser des métiers traditionnellement masculins (bâtiment, énergie)… ;

- **Partenariat avec des acteurs spécialisés du recrutement de proximité** : l'entreprise a recours à des opérateurs de recrutement de proximité et/ou spécialisés dans certains types de populations afin qu'ils identifient des candidats issus des populations de la diversité et effectuent un premier tri des candidatures sur la base des compétences. Les partenaires les plus fréquemment mobilisés sont Pôle emploi, les Missions locales, des associations et des cabinets de recrutement spécialisés dans la diversité ;

- **Promotion du recrutement des personnes issues de l'immigration à travers une approche socio-territoriale** : pour surmonter les contraintes liées à l'identification des personnes issues des minorités visibles, la plupart des organisations ont développé une approche socio-territoriale. Cette approche, nécessairement biaisée (les habitants des ZUS ne sont pas tous des personnes issues de l'immigration et toutes les personnes issues de l'immigration ne vivent pas dans des ZUS), permet néanmoins de toucher un public fragile en termes de niveau de formation et de taux d'emploi (les personnes issues de l'immigration en font partie *de facto*) ;

- Formalisation de **fiches de poste** présentant les compétences requises par métier ;

- Production de **fiches processus** permettant d'expliciter les étapes de la procédure de recrutement de l'entreprise ;

- Utilisation de **grilles d'entretien et d'analyse des candidats fondées sur les compétences** identifiées au préalable par type de poste.

Pratiques avancées

- **Recrutement par simulation :** au lieu de recruter un candidat sur la base de critères traditionnels (diplômes et expériences), la méthode de recrutement par simulation privilégie les capacités/habiletés d'une personne à réaliser une activité professionnelle. Ainsi, le candidat est évalué sur la base d'une série d'exercices pratiques recréant par analogie les conditions du poste à pourvoir. Cette méthode est proposée aux entreprises par Pôle Emploi, dans le cadre des plateformes de vocation. En 2007, la méthode de recrutement par simulation s'est vue décerner le Label de la HALDE dans le cadre de l'année européenne de l'égalité des chances pour tous ;

Exemple : Pôle Emploi (France)
Méthode des habiletés

Description

A l'inverse d'un recrutement classique, le recrutement par simulation (ou méthode des habiletés) est fondé sur **des exercices de mise en situation**. Concrètement, chaque candidat réalise, seul ou en groupe, une tâche avec un ensemble d'actions concrètes (respect des consignes, capacité à travailler sous tension, esprit d'équipe, fibre commerciale…). S'il donne satisfaction, il passe ensuite un entretien de recrutement puis peut bénéficier, s'il est retenu, d'une formation (contrat d'apprentissage, de professionnalisation, formation courte préalable à l'embauche) ou d'une adaptation à l'emploi proposé.

Né de la fusion entre l'ANPE et des Assedic le 1er janvier 2009, Pole Emploi propose cette méthode de recrutement aux entreprises de toutes tailles, dès lors qu'elles souhaitent embaucher un nombre minimum de personnes (une quinzaine en général) et que leur problématique de recrutement le justifie. Les candidats sont testés dans des **plateformes de vocation (**il en existe une centaine sur toute la France), structures animées par les conseillers de Pôle Emploi qui proposent des offres d'emploi dans des secteurs sous tension (bâtiment, restauration, distribution, transports...).

Le plus

- Un dispositif permettant de neutraliser « l'effet diplôme », par nature très discriminant ;
- Une aide à la définition des parcours professionnels des demandeurs d'emploi ;
- Une mise en relation directe avec des entreprises qui recrutent.

- **Mise en place des « misions handicap »** : il s'agit d'une instance dédiée à l'animation et au développement d'actions concrètes d'insertion des personnes handicapées dans l'entreprise. Les missions handicap disposent de budgets dédiés afin de réaliser des bilans de compétences, de mettre en place des aménagements de postes et de dispenser des formations favorisant le recrutement des personnes handicapées. Elles constituent aussi une instance intermédiaire entre la population handicapée et les responsables RH de l'entreprise. Certaines d'entre elles ont mis en place des filières de recrutement dédiées aux personnes handicapées ;

- **Recours aux dispositifs de recrutement « test » des candidats :** il s'agit de recruter des personnes dont le parcours est éloigné du poste recherché en termes de diplômes, d'expériences professionnelles ou de niveau de formation, mais qui disposent d'une forte motivation et d'aptitudes pour apprendre le métier. Les personnes sont généralement intégrées dans l'entreprise dans le cadre de CDD couplés avec des actions de formation et/ou éventuellement de parrainage par des salariés expérimentés. Si le CDD montre des résultats concluants, la personne est intégrée de manière définitive dans l'entreprise en CDI.

Exemple : Conseil régional Rhône-Alpes (France)
Dispositif de recrutement « test » des candidats

Description

Le **Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable** (CARED) constitue l'une des 20 mesures retenues dans le Plan régional pour l'emploi de la Région. Elle a pour objectif de favoriser l'accès de publics en difficultés à des emplois disponibles et durables (CDD, CDI). Le CARED s'adresse aux publics qui éprouvent des difficultés dans l'accès à une insertion professionnelle durable, du fait d'un manque d'expérience professionnelle ou d'une qualification insuffisante ou non reconnue, d'un handicap physique, ou de facteurs d'exclusion ou de discrimination de toute nature.

Sur la base d'une convention établie entre le Conseil Régional et les entreprises participantes au dispositif, des candidats sont choisis pour occuper certains postes de travail transmis au préalable par les entreprises. La Région finance des actions de formation individuelle d'adaptation à l'emploi permettant à ces candidats de devenir rapidement opérationnels et d'intégrer l'emploi proposé.

Des aides financières complémentaires pour la garde d'enfants ont aussi été mises à disposition des femmes afin d'augmenter leurs probabilités de bénéficier de ce type de dispositifs.

Le plus

- Un emploi « clé en main », assurant un retour durable à l'emploi pour des populations très éloignés du milieu professionnel.

Exemple : EGIDE (France)
Recrutement « sans CV »

Description

Partenaire du ministère des Affaires étrangères et européennes depuis 50 ans, l'association EGIDE est le premier opérateur français de la mobilité internationale (200 collaborateurs). Récemment labellisée Diversité, EGIDE a recours à une méthode de recrutement innovante pour garantir la diversification de son sourcing : le recrutement « sans CV ».

De quoi s'agit-il ? EGIDE fait paraître une offre d'emploi traditionnelle sur laquelle est indiqué un lien vers lequel les candidats se dirigent. Ce lien est hébergé par un cabinet d'un recrutement, qui **transforme et décline cette annonce en compétences**. Les candidats fournissent les informations habituellement demandées (identité, formation, parcours professionnel…) et **renseignent les compétences requises pour l'emploi**. Une fois remplie, seule cette candidature « sans CV » revient auprès d'EGIDE. Avant l'entretien oral, la civilité et les diplômes des candidats ne sont donc pas connus d'EGIDE, le cabinet de recrutement jouant le rôle d'intermédiaire ou de filtre entre le candidat et l'employeur.

Le recrutement sans CV va donc plus loin que le CV anonyme, en garantissant l'anonymisation des candidatures mais aussi en effaçant d'autres sources de discrimination potentielles (diplômes notamment).

Le plus

- Un dispositif centré sur les seules compétences, permettant de respecter l'égalité des chances à l'embauche ;

- Une alternative crédible au CV anonyme.

Pratiques innovantes

- **Signature d'Accords-Cadres visant à favoriser l'accès à l'emploi direct des signataires du CAI**. Il s'agit d'une initiative inaugurée en février 2009 avec la signature d'un premier accord entre le ministère de l'Immigration et le groupe Vinci. Les accords prévoient l'identification par l'OFII des étrangers primo-arrivants disposant de profils professionnels correspondant aux caractéristiques de certains postes définis au préalable par l'entreprise. L'OFII identifie les personnes à partir des bilans de compétences réalisées pour les signataires du CAI. Les entreprises s'engagent à recevoir et à analyser les candidatures transmises.

3.3.2. Accueil et intégration

Pratiques avancées

- **Mise à disposition de moyens matériels permettant de faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des femmes.** L'étude a recensé deux modalités de mise en place de cette pratique :
  - les **crèches d'entreprise** : l'entreprise met à disposition des crèches pour l'accueil des enfants des salariés. Ces crèches proposent des horaires modulés permettant aux femmes d'aller chercher leur(s) enfant(s) même après une sortie tardive du travail. C'est une pratique qui se développe de plus en plus dans des pays manquant de structures publiques d'accueil de la petite enfance, comme en Allemagne par exemple ;

  - **Mise à disposition de chèques emploi-services universels (Cesu) ou de gardes partagées** : certaines firmes ont décidé de mettre à la disposition de leurs employés des Cesu ou des systèmes d'accès privilégiés à des gardes partagées d'enfants. Ces types d'initiatives, plus faciles à mettre en œuvre que les crèches, ne remédient pas cependant aux problèmes d'horaires. En revanche, ils permettraient d'accorder des avantages à tous les salariés (ex. les Cesu peuvent aussi être utilisés pour payer des heures de ménage pour les salariés célibataires, …).

Exemple : Ikea (Allemagne)

Aide à la conciliation des temps de vie pour les femmes

Description

Concepteur et détaillant suédois de mobilier et objets de décoration en kit (128 000 salariés dans le monde), Ikea mène une politique particulièrement active de **promotion de la diversité / de l'égalité en faveur des femmes**. C'est en Allemagne (un pays notamment en manque d'infrastructures d'accueil pour les enfants) que cette politique trouve sa forme la plus aboutie.

En effet, Ikea joue sur différents leviers permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privé des femmes :

- télétravail
- aménagements du temps de travail (travail à temps partiel)
- congé parental (y compris pour les hommes)
- crèches (6 déjà existantes, 3-5 prévues par an à partir de 2009)…

Le plus

- Une approche intégrée, qui permet d'actionner simultanément différents leviers favorisant le recrutement des femmes et leur accès à des postes à responsabilité (62% de femmes dans l'entreprise, 51% des chefs d'équipe sont des femmes).

Pratiques innovantes

- **Formations sur la conciliation des temps de vie à l'attention des femmes** : d'une manière générale, ces dispositifs s'adressent aux femmes cadres à potentiel managérial. Dans certaines entreprises, ces formations sont dispensées très tôt, dès l'intégration des collaboratrices dans l'entreprise. L'entreprise cherche à lutter contre les préjugés existants autour des effets négatifs de la maternité dans le parcours de carrière des femmes. Le fait que l'organisation prenne l'initiative d'aborder ces sujets a été jugé comme très positif par les responsables de ces programmes ;

- **Adaptation des postes de travail aux personnes handicapées** : la Loi pour l'égalité des droits et des chances de 2005 définit l'obligation pour les employeurs de mettre en place des adaptations raisonnables de postes de travail afin de faciliter l'accès à l'emploi des personnes handicapées. Au-delà de cette obligation légale, certaines entreprises ont décidé de rendre accessibles aux personnes handicapées toutes ou la plupart de leurs installations physiques (accès pour les personnes handicapées motrices et disposant d'une mobilité réduite) et techniques (mise en place de téléphones et des moyens de vidéoconférence adaptés aux personnes malentendantes,…), l'idée étant de « banaliser » la question de l'accueil des personnes handicapées dans l'entreprise ;

Exemple : SFR (France)
Accessibilité des postes de travail aux personnes handicapées

Description

Opérateur français de téléphonie mobile et fournisseur d'accès à Internet (10 000 salariés en France), SFR a **adapté la majorité des postes de travail aux handicaps de type sensoriel**.

Par exemple, les collaborateurs de l'entreprise atteints de déficience visuelle bénéficient de **logiciels spéciaux d'agrandissement de caractères** (Zoom Text) et **d'écrans d'ordinateurs agrandis** (21 pouces).

Le plus

- Des aménagements de postes généralisés, plaçant les personnes handicapées dans des conditions de travail adaptées et favorisant leur intégration dans l'entreprise.

- **Aides à destination des parents d'enfants handicapés** : afin de faciliter la conciliation des temps de vie des collaborateurs parents d'enfants handicapés, certaines entreprises ont mis en place des partenariats avec des structures de garde adaptée d'enfants handicapés. D'autres entreprises leur octroient des aides financières.

L'analyse comparative a permis d'identifier que des dispositifs particuliers ont été mis en place pour favoriser l'intégration dans l'organisation des personnes issues de la diversité, notamment de celles issues l'immigration.

Exemple : Service de police de la Ville de Montréal (Québec)
Intégration des personnes issues de la diversité

Description

Le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) travaille, depuis près de 20 ans, à la diversification de ses effectifs. En 2004, un Plan d'Accès à l'Emploi en Emploi (PAEE) a été adopté pour favoriser l'embauche, au sein du personnel policier, des membres des groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* de 2000 (les femmes, les autochtones, les membres des minorités visibles et les membres des minorités ethniques).

Afin d'atteindre les objectifs du PAEE au plus vite, le Service de police de la Ville de Montréal a notamment développé des actions visant à **mieux intégrer les recrues issues de la diversité dans le corps policier** :

- suivi et encadrement de l'accueil et de l'intégration des recrues ;
- soutien et conseil aux gestionnaires sur la gestion de la diversité ;
- politique de respect de la personne.

De plus, les recrues (ainsi que les agents seniors et superviseurs) bénéficient de formations et outils de sensibilisation en matière de relations interculturelles, gestion de la diversité, gestion des conflits à caractère humain et gestion de conflits impliquant des éléments de diversité.

Le plus

- Une approche qui s'attache à mieux intégrer les recrues issues de la diversité et à favoriser leur développement professionnel.

3.3.3. Evolution professionnelle et formation

Pratiques avancées

- **Réduction des écarts de salaires hommes/femmes *a posteriori*** : suite à une étude comparative des rémunérations des hommes et des femmes à poste et ancienneté égaux, l'entreprise accorde des augmentations plus importantes aux femmes si leur rémunération présente des écarts injustifiés avec celle des hommes. De cette manière, les écarts sont comblés de manière définitive ;
- **Prise en compte du congé maternité en tant que temps de travail effectif** : la maternité, qui peut être un frein à la progression professionnelle des femmes en multipliant les temps « d'inactivité » (congé maternité), serait comptée comme temps effectif de travail. Quelques entreprises ont mis en place des mécanismes de veille post-congé maternité (sur une période d'environ 3 ans) afin d'éviter l'apparition des retards en termes d'augmentation de salaires ou de progression de carrières.

Exemple : Randstad (France)
Revue annuelle des talents

Description

2ème groupe mondial de services en ressources humaines (27 000 employés présents dans plus de 40 pays), Randstad, labellisé « diversité » en France en janvier 2009, renouvelé en mars 2010, a développé de nombreux outils innovants en faveur de la diversité et contre les discriminations, parmi lesquels **la revue annuelle des talents**.

Sur la base des entretiens de fin d'année, une réunion est organisée annuellement entre les ressources humaines, les managers directs et managers d'autres départements pour faire le point sur la carrière de chaque collaborateur. **L'objectif est d'empêcher la formation de phénomènes de type « plafond de verre »**, grâce à des regards croisés, donc plus neutres et plus objectifs, sur l'avancement de carrière.

Le plus

- Un point régulier et individualisé sur les souhaits de carrière de chaque collaborateur ;
- Un outil innovant de promotion de carrière permettant de limiter les risques de plafond de verre.

Pratiques innovantes

- **Utilisation de grilles adaptées à l'évaluation des seniors à partir de 45 ans** : il s'agit de mettre en place de grilles comportant des critères tels que les conditions de pénibilité, l'état de santé, les besoins de formation identifiés,... ;
- **Cartographie des compétences des seniors** : à partir d'expériences pratiques, les entreprises évaluent de manière générale les aptitudes/compétences des seniors et établissent une cartographie qui permet de programmer le passage entre filières et d'anticiper la mise en place d'actions de formation ;
- **Tutorat senior** : afin de promouvoir le maintien dans l'emploi des salariés partant à la retraite mais souhaitant continuer à travailler, certaines entreprises proposent à leurs collaborateurs d'être tuteurs/formateurs des jeunes apprentis. Cette pratique permet de favoriser la transmission des savoirs et contribue à l'augmentation du nombre de seniors en activité.

Exemple : Orem Astre (France)
Tutorat senior

Description

Groupe familial créé à Villeurbanne en 1986, Orem-Astre est spécialisé dans les domaines des études et la maintenance industrielle. Cette PME comprend 250 collaborateurs au sein des 4 implantations en Rhône-Alpes, où elle réalise 90% de ses prestations de services.

Récemment, l'entreprise a engagé une réflexion sur la manière de favoriser l'emploi des seniors. Une mission de tutorat a été mise en place, comprenant notamment des actions de :

- réalisation des **cartographies des compétences des employés seniors**, afin de mieux capitaliser la transmission des savoirs vers les jeunes ;
- la mise en place des tutorats par les seniors, afin de privilégier la poursuite de la fin des carrières dans l'entreprise.

Le plus

- Une analyse au préalable des compétences des employés seniors (cartographie) permettant d'augmenter les possibilités de réalisation des tutorats.

3.3.4. Communication externe

Pratiques confirmées

- **Forums de recrutement** : les forums de recrutement spécialisés par type de population comprennent généralement des actions de sensibilisation et motivation des candidats potentiels sous forme de conférences, de témoignages des personnes issues de la diversité travaillant dans l'entreprise,… Cette pratique a fait l'objet d'un retour positif de la part des responsables diversité des entreprises car elle permettrait de lutter efficacement contre la victimisation et l'auto-discrimination des populations ;
- **Actions de sensibilisation auprès des lycéens** : les entreprises mènent des actions de sensibilisation auprès des lycéens de la diversité (jeunes issues de l'immigration, femmes pour les entreprises à dominante masculine, personnes handicapées, …). Ces journées de sensibilisation dans les écoles, qui s'inscrivent dans la démarche sociétale des entreprises, ont pour objectif de lutter contre la victimisation et d'aider ces populations à identifier de manière précoce les parcours les plus adaptés à leurs ambitions.

Pratiques avancées

- **Communication massive sur les métiers de l'entreprise et les formations à suivre pour pouvoir intégrer ces métiers :** afin de pallier le manque de connaissance de leurs métiers, les entreprises ont mobilisé des moyens de communication massive (sites Internet notamment) ou ont réalisé des actions ponctuelles de communication permettant de faire connaître leurs métiers et les formations qui y sont associées.

Exemple : Air France (France)
Communication sur les métiers de l'entreprise

Description

Compagnie aérienne française (environ 30 000 salariés en France), Air France a créé l'association **AirEmploi** en partenariat avec le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande (FNAM).

L'association a pour vocation **d'informer et orienter toute personne sur les parcours de formation requis pour accéder aux métiers de l'aérien** (transports, aéronautique, maintenance, assistance aéroportuaire, sûreté, …). Pour répondre à cet objectif, elle développe des outils (site Internet, DVD et CD-Rom) et mène des actions de terrain (forums métiers, visites de sites, conférences, entretiens, …). Elle réalise aussi des conférences dans les lycées (environ 200 par an).

Le plus

- Un programme de sensibilisation sur le terrain et un site Internet simple et très didactique.

Source : www.airemploi.org

Exemple : Adia (France)
Campagne publicitaire contre les préjugés

Description

4ème réseau de travail temporaire en France (1900 salariés), Adia a lancé, au cours de ces dernières années, des campagnes de communication externe particulièrement dynamiques pour lutter contre les préjugés à l'égard de certaines populations. La campagne lancée en mai 2004 est particulièrement intéressante : trois publicités présentant une femme enceinte, un jeune de couleur (cf.ci-dessous) et un quinquagénaire, sont construites **sur le décalage entre l'accroche visuelle** (qui part du préjugé) **et le texte explicatif en dessous en police réduite** (qui casse le préjugé).

« Ce jeune est un casseur *d'idées reçues*… »

Le plus

- Un support visuel particulièrement accrocheur, qui agit directement sur les représentations/stéréotypes de chacun ;
- Une manière de valoriser l'engagement d'une entreprise dont le cœur de métier est le recrutement.

Pratiques innovantes

L'étude comparative a permis d'identifier une pratique innovante dans les pays anglo-saxons : la communication externe des entreprises concernant la promotion de la diversité au travail se fonde fréquemment sur la sublimation des « *role models* ».

- **Communication sur la base des « role models »** : le terme « *role models* » est employé pour faire référence aux personnes ayant démontré une excellente performance professionnelle et/ou ayant conquis des positions de direction des entreprises par le biais de leurs efforts et de leur mérite. Les entreprises anglo-saxonnes ont fréquemment recours à la valorisation des exemples de *« role models »* issus de la diversité. A cet égard, le travail accompli par la Fondation Club du XXIème Siècle constitue une remarquable déclinaison française de cette pratique.

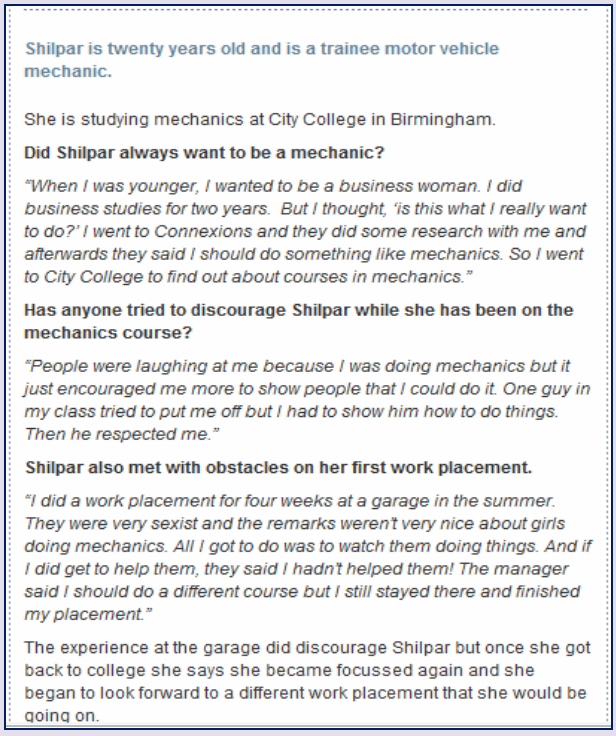
Exemple : GERI Project (Royaume-Uni)
Communication sur la base des « *role models* »

Description

Le *Gender Equality & Race Inclusion Project* (GERI) a été crée en 2001 dans la perspective de lutter contre les discriminations et de promouvoir l'évolution des mentalités dans le milieu du travail. Il regroupe de nombreux partenaires, dont des entreprises intéressées par des actions de communication et de formation permettant de sensibiliser les collaborateurs à la lutte contre les stéréotypes. Les ***role models*** constituent l'une de ses principales lignes de travail.

Le plus

- Une communication directe, qui favorise l'émulation et lutte contre la victimisation des populations traditionnellement discriminées.



Shilpar is twenty years old and is a trainee motor vehicle mechanic.

She is studying mechanics at City College in Birmingham.

Did Shilpar always want to be a mechanic?

"When I was younger, I wanted to be a business woman. I did business studies for two years. But I thought, 'is this what I really want to do?' I went to Connexions and they did some research with me and afterwards they said I should do something like mechanics. So I went to City College to find out about courses in mechanics."

Has anyone tried to discourage Shilpar while she has been on the mechanics course?

"People were laughing at me because I was doing mechanics but it just encouraged me more to show people that I could do it. One guy in my class tried to put me off but I had to show him how to do things. Then he respected me."

Shilpar also met with obstacles on her first work placement.

"I did a work placement for four weeks at a garage in the summer. They were very sexist and the remarks weren't very nice about girls doing mechanics. All I got to do was to watch them doing things. And if I did get to help them, they said I hadn't helped them! The manager said I should do a different course but I still stayed there and finished my placement."

The experience at the garage did discourage Shilpar but once she got back to college she says she became focussed again and she began to look forward to a different work placement that she would be going on.

3.3.5. Partenariats avec les acteurs territoriaux

Pratiques confirmées

- **Constitution de réseaux d'entreprises par les PME, PMI et TPE :** cette pratique permet aux entreprises disposant d'une taille et de moyens limités de mutualiser leurs ressources afin de développer des actions innovantes en faveur de la diversité ;

- **Accès privilégié aux stages et à l'apprentissage en entreprise :** les entreprises mettent en place des partenariats avec l'Education nationale, les universités et/ou des associations ayant pour objectif de donner un accès privilégié aux élèves issus de la diversité aux stages et aux pratiques d'apprentissage en entreprise. Cette pratique a fait l'objet d'un retour satisfaisant de la part des responsables diversité interrogés : elle permet d'ouvrir les portes de l'entreprise aux populations traditionnellement discriminées et de tester les aptitudes des potentiels candidats.

Exemple : ARPEJEH (France)
Accès privilégié aux stages en entreprise

Description

Créée en 2008 par une quinzaine de grandes entreprises françaises, l'association Accompagner la Réalisation des Projets d'Etude de Jeunes Elèves et Etudiants Handicapés (ARPEJEH) s'adresse à tous les élèves et étudiants handicapés qui veulent **découvrir / mieux connaître le monde de l'entreprise** et être informés/accompagné(e)s par des professionnels dans leurs choix d'orientation.

ARPEJEH propose notamment aux jeunes élèves et étudiants handicapés :

- un accès facilité aux entreprises et fonctions publiques pour réaliser des **stages « découverte »** (en classe de 3ème) et des **stages professionnels** ;

- des **tuteurs** ou des **parrains** qui seront à leurs côtés au cours de leur parcours et de la construction de leur projet professionnel.

Le plus

- Une solution au déficit de formation/qualification qui touche les jeunes handicapés dans leur grande majorité ;

- Des actions favorisant à plus long-terme leur insertion professionnelle.

Pratiques avancées

- **Parrainage / tutorat** : mise en place principalement dans la perspective d'orienter les jeunes des quartiers difficiles dans leur choix d'études et de les accompagner dans leurs recherches d'emploi, cette pratique a aussi été utilisée pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap. Les pratiques de tutorat les plus fréquemment utilisées par les entreprises sont :

  - **le tutorat des jeunes collégiens et lycéens :** consiste dans l'accompagnement des jeunes collégiens ou lycéens des ZUS soit par un étudiant de grande école (par exemple, le tutorat développé par les grandes écoles dans le cadre du programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? »), soit par des collaborateurs des entreprises. Le tuteur accompagne le jeune dans ses choix de parcours professionnel et la recherche de stages ;

  - **le tutorat / le parrainage des jeunes au chômage par des cadres en emploi** : cette pratique, très plébiscitée par les acteurs rencontrés, est de plus en plus utilisée par les entreprises. Il s'agit d'accompagner dans la recherche d'emploi de jeunes habitants de ZUS par des tuteurs volontaires disposant d'une bonne connaissance du monde de l'entreprise et d'un réseau professionnel. Le tuteur a pour attributions de conseiller et d'orienter le jeune dans ses recherches d'emploi, de lui fournir des repères sur le monde de l'entreprise et, si possible, de lui donner accès à son réseau. Cette pratique a notamment été formalisée par l'association « Nos quartiers ont des talents ».

Exemple : Ay Yildiz / E-Plus (Allemagne)
Tutorat

Description

Filiale de l'opérateur allemand de téléphonie mobile « E-Plus », l'entreprise Ay Yildiz est une entreprise de 40 personnes dont l'offre de services en télécommunication s'adresse en priorité à la communauté turque d'Allemagne.

En 2006, Ay Yildiz a lancé, dans une école pilote à Berlin et à Francfort (puis en 2008 à Cologne et Duisbourg), le **programme « El Ele »** (« main dans la main »), qui a pour objectif de faire tomber les barrières culturelles et communicationnelles à l'école entre les parents d'enfants turcs et les professeurs. Ce programme prend acte :

- des difficultés scolaires rencontrées par les jeunes d'origine turque : environ 20% de ces jeunes sortent de l'école sans diplôme ;
- du manque de communication qui existe souvent entre professeurs et parents d'origine étrangère et qui explique en partie l'échec scolaire de ces jeunes.

Des « mentors » (1 pour 5 élèves en moyenne), généralement des étudiants d'origine turque parlant l'allemand, servent à la fois d'intermédiaire entre les parents et les professeurs et d'exemples auprès des élèves.

Le plus

- Une approche « multi-acteurs » ;
- Un suivi renforcé des élèves assuré par les « mentors », qui exercent un rôle d'intermédiation entre les parents d'origine turque (qui ne maîtrisent pas suffisamment l'allemand) et l'école ;
- Opération marketing permettant de cibler la communauté turque et de lui proposer des produits de télécommunications adaptés.

Exemple : Cercle Passeport Télécoms (France)
Tutorat

Description

Lancé en 2005 par 7 entreprises du secteur des télécoms (dont SFR qui en est à l'initiative) et par l'Etat (Ministère de l'Education nationale, au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et au Secrétariat d'Etat à la Politique de la Ville), le Cercle Passeport Télécoms est un partenariat public-privé (PPP) qui poursuit un objectif principal : **accompagner, depuis leur bac technologique jusqu'à leur entrée sur le marché du travail, des jeunes issus de milieux modestes**.

Cette aide peut revêtir plusieurs formes :

- le **tutorat collectif** : les étudiants d'une même classe préparatoire sont suivis collectivement sous la forme d'ateliers thématiques conçus en fonction de leurs besoins et de leurs attentes (présentation métiers, visites d'entreprises, préparation aux oraux des concours) ;

- le **tutorat individuel** : des collaborateurs des sept entreprises télécoms partenaires suivent les étudiants tout au long de leur scolarité, en classe préparatoire puis en école, avec pour rôle de leur ouvrir l'accès au monde de l'entreprise et de leur apporter un soutien personnalisé ;

- des soutiens complémentaires tels que des **cours d'anglais** et/ou des **solutions pour atténuer la charge financière des études** (prêt « étude » sans caution parentale).

En 2008, plus de 475 tuteurs accompagnaient individuellement 500 étudiants dans les classes préparatoires ou les grandes écoles partenaires du Cercle Passeport Télécoms.

Le plus

- Un programme mobilisant différents acteurs, publics et privés ;

- Des résultants probants : en 2006/2007, 87% des étudiants tutorés individuellement ont réussi leur concours d'entrée dans une grande école.

Pratiques innovantes

Formation de viviers d'emploi par l'entreprise elle-même : il s'agit de former des jeunes dans le cadre de stages alliant formation technique aux métiers et mise en situation professionnelle. A la fin de ce parcours de formation, les élèves obtiennent une attestation de formation.

Exemple : Ministère de la Défense (France)
Formation de viviers d'emploi

Description

Lancé en 2005, Le dispositif "Défense 2ème chance" est destiné à des jeunes en difficulté scolaire identifiés pendant les journées d'appel et de préparation à la défense. Sur la base du volontariat, ces jeunes de 18 à 21 ans peuvent rejoindre l'un des 22 « centres de la 2ème chance », où ils seront encadrés par d'anciens militaires et suivront pendant un an environ des formations pratiques.

Validées par l'Education Nationale, ces formations, qui doivent amener au minimum au niveau du certificat, ont pour but **d'aider les jeunes à se réinsérer professionnellement et socialement**. L'objectif est la réinsertion d'un jeune sur deux, dont les 2/3 avec un contrat de travail à l'issue du parcours (contrat en alternance CDD égal ou supérieur à 6 mois, CDI…), et l'accès pour les autres à une formation qualifiante (CFA, par exemple).

Le plus

- Un dispositif permettant de former et de réinsérer dans l'emploi des publics en situation d'échec scolaire, voire de marginalisation sociale. A ce jour, le taux de réinsertion constaté est conforme à l'objectif fixé (50%) et atteint même 70%, si les exclusions et abandons de parcours ne sont pas pris en compte. Devant le succès rencontré par ce dispositif, Il est prévu de doubler les capacités d'accueil des « centres de la 2ème chance » (5000 places d'ici la fin 2009 contre 2400 en 2008).

Exemple : Association Jérémy (France)
Formation des viviers d'emploi

Description

Créée en 1998, l'association **Je**unes en **R**echerche d'**Em**ploi à Roiss**y** et Orly (Jérémy) regroupe aujourd'hui une dizaine d'entreprises aéroportuaires (dont Air France et Aéroports de Paris) et des acteurs publics territoriaux (conseil régional d'Île-de-France, conseil général de Seine-Saint-Denis…), qui travaillent en étroite collaboration avec Pôle Emploi et les Missions Locales.

L'association propose **des formations en alternance (stages/formations techniques)** à des jeunes de 18 à 25 ans habitant en Île-de-France et ayant préalablement défini, avec une Mission Locale ou un Pôle Emploi, un projet professionnel en lien avec les métiers de l'aéroportuaire (agent de piste, manutentionnaire fret, personnel naviguant commercial…). D'une durée de 3 à 6 mois, ces formations délivrent un certificat (de qualification professionnelle, de formation professionnelle) ou débouchent directement sur un emploi.

Le plus

- Un dispositif offrant un parcours qualifiant/professionnalisant à des 18-25 ans ;
- 2500 stagiaires accueillis depuis la création de l'association.

3.3.6. Relations avec les fournisseurs

Pratiques confirmées

- **Réalisation d'actions de sensibilisation auprès des fournisseurs** : les entreprises communiquent auprès de leurs fournisseurs et prestataires sur leur engagement en matière de diversité. Des outils de communication dédiés, tels que des brochures destinées à ces publics, sont utilisés de manière fréquente.

Pratiques avancées

- **Obligation faite aux fournisseurs d'adopter la charte et/ou le code d'éthique de l'entreprise** ;

- **Introduction de clauses de respect de la diversité dans les contrats conclus avec des prestataires**. Au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, des bases des données, où sont référencés les fournisseurs certifiés, sont à la disposition des entreprises pour faciliter leur sourcing.

Pratiques innovantes

- **Audits sociaux annuels auprès des fournisseurs** : l'entreprise vérifie l'engagement réel de ses fournisseurs en matière de promotion de la diversité via des audits sociaux annuels. L'entreprise elle-même fait aussi l'objet de ces audits ;

- **Promotion par l'entreprise du label diversité auprès de ses opérateurs ;**

- **Soutien aux PME, PMI et TPE créées par les jeunes habitants des ZUS ou par des personnes handicapées** : l'entreprise achèterait un pourcentage de ses fournitures/prestations à des PME d'entrepreneurs issus de la diversité.

Exemple : L'Oréal (France)
Audits sociaux auprès des fournisseurs

Description

Le groupe L'Oréal mène, au niveau mondial, une politique « diversité des fournisseurs » particulièrement active. Outre les actions de sensibilisation (« Convention Annuelle Fournisseurs ») qu'elle mène auprès d'eux, l'entreprise réalise des **audits sociaux** afin de vérifier leur engagement en faveur de la diversité. Ces audits sociaux ont été mis en place au travers d'agences externes qui auditent, à partir d'un questionnaire, tous les fournisseurs du groupe notamment sur les points suivants :

- non-discrimination (pour lequel il existe un chapitre à part entière) ;
- harcèlement sexuel et moral ;
- rémunération ;
- temps de travail.

Avant d'être connus par toutes les filiales du groupe, les résultats de ces audits sont compilés sur une base de données mondiale qui permet de partager cette information. Depuis 2002, près de 350 audits ont été réalisés.

Le plus

- Une action qui s'inscrit dans le cadre d'une politique achat responsable ;

- Une politique diversité ambitieuse ne se limitant pas à l'entreprise *stricto sensu* mais s'appliquant aussi à ses partenaires.

Exemple : Pfizer (Etats-Unis)
Mise en œuvre d'une politique *supplier diversity*

Description

Groupe pharmaceutique américain (environ 100 000 personnes dans le monde), Pfizer est un exemple intéressant d'entreprise développant une politique de ***supplier diversity*** (diversité des fournisseurs). En effet, Pfizer choisit ses fournisseurs parmi des entreprises détenues à 51% par des personnes potentiellement victimes de discriminations, en l'espèce :

- les ***« Minority Business Enterprise »*** **(MBE)**, détenues à 51% par des « populations minoritaires » (Afro-Américains, Hispaniques, Asiatiques…) ;
- les ***« Woman-owned Business Enterprise »*** **(WBE)**, détenues à 51% par des femmes.

Pfizer exige que ses fournisseurs se réclamant de MBE ou WBE soient officiellement inscrits sur des registres : le *« National Minority Supplier Development Council »* (NMSDC) pour les MBE et le *« Women's Business Enterprise National Council »* (WBENC) pour les WBE.

Le plus

- Une politique achats exigeante, qui assure une réelle diversification des fournisseurs, dans un contexte où les fournisseurs certifiés sont déjà références dans des bases de données.

3.3.7. Relations clients

Pratiques avancées

- **Formation des personnels commerciaux à la manière de réagir aux demandes discriminatoires de leurs clients** : c'est un axe d'action privilégié par les entreprises de services à la personne. L'entreprise forme les personnels commerciaux à la gestion des situations où les demandes des clients peuvent être discriminatoires. Certaines entreprises ont publié des guides de pratiques en la matière ;

- **Intégration de la diversité dans l'offre commerciale de l'entreprise :** à mi-chemin entre les actions de communication/marketing et l'offre commerciale, cette pratique consiste dans la production de biens et de services qui répondent au mieux aux besoins d'une société de plus en plus diverse. A titre d'exemple :

  - SFR capitalise sur son expérience en termes de handicap pour développer une offre de produits de télécommunication adaptés aux personnes présentant des handicaps sensoriels, notamment auditifs ;

  - Depuis des années, L'Oréal a intégré la diversité dans son approche commerciale et marketing afin d'innover dans la production de ses produits de beauté et de soin à destination des femmes d'origines et caractéristiques physiques différentes ;

  - Ikea monde a fait de la diversité le sujet de sa campagne commerciale 2009. Son catalogue de produits communique sur la pluralité des populations et des modes de vie ;

  - Chez Casino, l'enseigne commerciale officielle porte un slogan de promotion de la diversité.

Exemple : Casino (France)
La diversité, marque identitaire de l'entreprise

Description

Groupe français de grande distribution (206 000 salariés dans le monde, 106 000 en France), Casino a choisi de faire de la diversité **sa marque de fabrique**. Depuis 2008, le slogan inscrit sur le logo du groupe s'intitule « nourrir un monde de diversité » :

Le plus

- Une communication qui témoigne d'un engagement de l'entreprise en faveur de la diversité.

Exemple : Deutsche Telekom (Allemagne)
Intégration de la diversité dans l'offre commerciale de l'entreprise

Description

Deutsche Telekom, le plus grand opérateur allemand et européen de télécommunications (250 000 employés dans le monde), a fait des seniors une population-cible de sa politique diversité. Depuis une dizaine d'années, le groupe parraine, en lien avec l'Association fédérale allemande des organisations de seniors (BAGSO), **des cours d'Internet gratuits** à destination des personnes de plus de 50 ans. Ces cours de 4 heures sont dispensés dans une trentaine d'établissements scolaires/culturels autour de 5 thèmes de la vie quotidienne : achats, finances, santé, voyage et sécurité.

Partant du constat que les seniors représentent 1/3 de la population allemande et que leur employabilité passe en partie par la maîtrise d'Internet, Deutsche Telekom est notamment à l'origine du programme « *50plus-Internet verbindet* » (« Internet relie les plus de 50 ans »), lancé en 2006. Deutsche Telekom s'appuie sur ce programme pour mener, dans le même temps, une campagne de commercialisation de produits d'accès à l'internet spécifiquement conçus pour les seniors.

Le plus

- Une initiative particulièrement proactive qui s'attaque au manque de maîtrise des nouvelles technologies des seniors ;

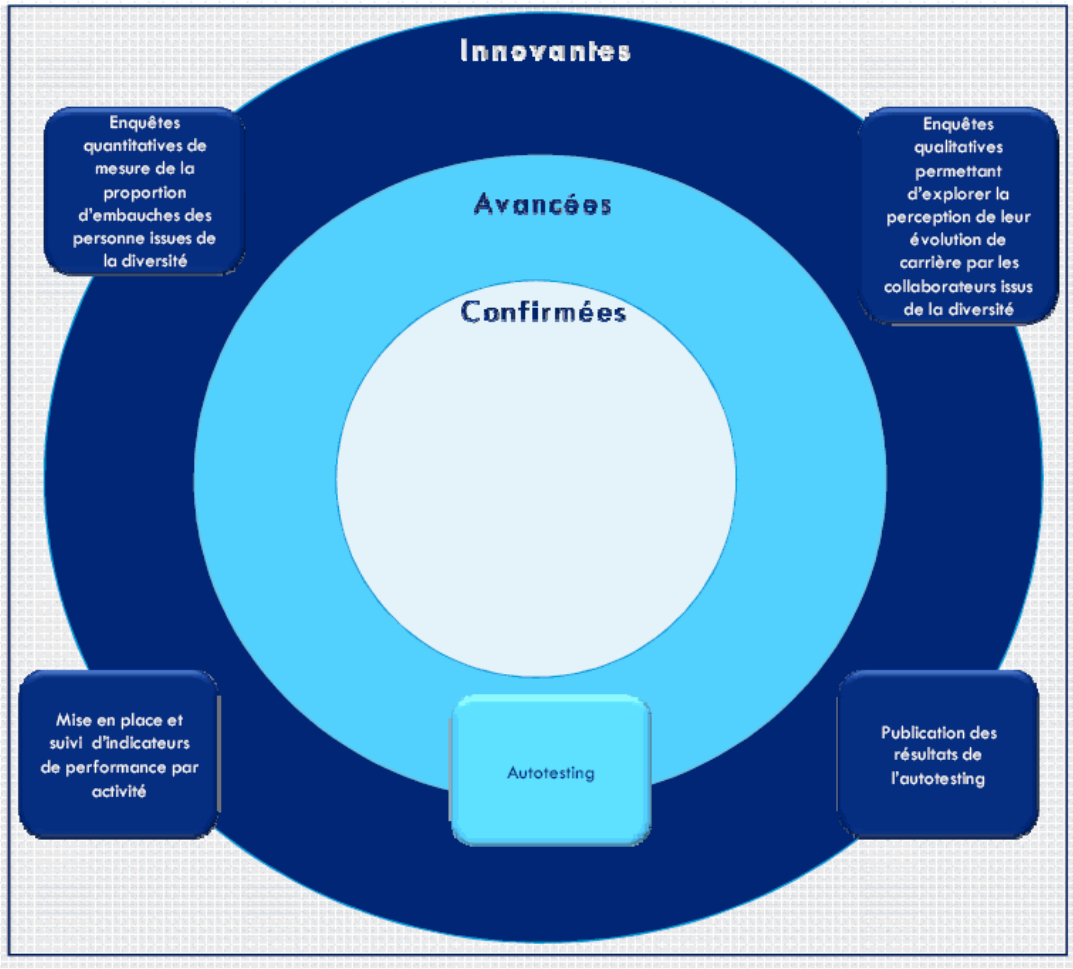
- Une initiative qui met en valeur les produits du groupe, en ciblant une population à fort potentiel sur le marché des télécommunications.

3.4. Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité

Ce domaine comprend les actions mises en œuvre par l'entreprise pour mesurer l'efficacité de ses pratiques et identifier ses axes d'amélioration.

Objectifs	Axes de travail
• Disposer de mécanismes permettant d'évaluer le respect des objectifs fixés et de rendre compte de la situation réelle de la diversité dans l'organisation	• Mesure • Analyse des pratiques mises en œuvre

Bonnes pratiques identifiées



3.4 Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité

3.4.1. Mesure

Pratiques avancées

- **Testing sollicité** : l'organisation fait appel à une instance d'investigation indépendante afin de mener un exercice test de ses processus de recrutement. Un échantillon des CV des candidats fictifs est envoyé à la cellule RH : parmi eux, certains correspondent à des profils « type » du recrutement habituel de l'entreprise alors que d'autres correspondent à des personnes issues de la diversité. La comparaison des suites données aux différentes candidatures permet de rendre compte de l'existence ou non de discriminations à l'embauche.

Exemple : Casino (France)
Testing sollicité

Description

Entre 2007 et 2008, Casino a lancé une campagne de testing « sollicité » (protocole de mesure) avec pour l'objectif **d'évaluer les pratiques de recrutement et d'identifier les discriminations liées à l'origine**. Au total, près de 1 600 tests – soit 3 200 candidatures – ont été effectués par un organe externe à Casino auprès d'environ 700 établissements et services en charge du recrutement dans les différentes sociétés et filiales du groupe.

Les résultats du testing sollicité, rendus publics en juillet 2008, révèlent l'ampleur des discriminations à raison de l'origine à l'embauche :

- 100 % des établissements testés ont convoqué à l'entretien uniquement le candidat évoquant une origine « hexagonale », 31% ont contacté les deux candidats (d'origine hexagonale et extra-européenne) et 19% n'ont contacté que le candidat évoquant une origine « extra-européenne » ;

- les écarts discriminatoires les plus importants ont été observés pour les postes de niveau débutant, le candidat évoquant une origine « extra-européenne » étant appelé quasiment 2 fois moins que le candidat de référence. A l'inverse, pour les postes d'encadrement, l'expérience des candidats, quelle que soit leur origine, rassure les recruteurs.

Le plus

- Un dispositif adapté au plus près des besoins en main-d'œuvre et des procédures de recrutement de l'entreprise ;

- Un dispositif permettant une évaluation objective des pratiques de recrutement ;

- Un diagnostic partagé par la direction et l'ensemble des partenaires sociaux ;

- Une démarche particulièrement transparente de l'entreprise, qui communique publiquement les résultats du testing, aussi mitigés fussent-ils.

3.4 Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité

Pratiques innovantes

- **Enquêtes anonymes et fondées sur le volontariat :** afin de suivre le nombre d'embauches des personnes issues de l'immigration, tout en respectant les obligations légales, certaines entreprises ont fait appel à une pratique très innovante : il s'agit de confier à un institut d'analyse quantitatif la réalisation d'enquêtes papier anonymes, sur la base du volontariat, adressées à l'ensemble des employés. Ces enquêtes comportent trois questions principales permettant d'établir si les employés sont issus de l'immigration : (i) nationalité (de l'employé, des ses parents et des grands parents) ; (ii) lieu de naissance spécifié en termes de pays et de région (de l'employé, des ses parents et des grands parents) ; (iii) code postal ;

Exemple : AXA (France)
Enquêtes anonymes et fondées sur le volontariat

Description

Afin de pouvoir vérifier la diversité lors du recrutement des collaborateurs, le groupe AXA a mis en place un **système d'enquête libre et anonyme**, **assuré par un organisme indépendant** (institut de sondages).

Un module diversité a été incorporé de manière systématique lors de la formation initiale des nouveaux entrants du personnel commercial. A la fin du module, un questionnaire papier, dont la réponse est libre (sur la base du volontariat) et anonyme, est distribué à l'ensemble des participants. Il comprend des questions du type :

- lieu de naissance (personne, ascendants)
- nationalité (personne, ascendants)
- code postal
- sexe
- âge
- niveau de diplôme
- perception d'avoir été victime de discrimination
- sentiment d'appartenir à une « minorité visible »

Le recueil des questionnaires et l'analyse des résultats est assuré par un institut de sondage, qui communique à AXA les résultats de cette enquête, sous forme statistique.

Le plus

- Une approche permettant de rendre compte de l'état des lieux de la diversité dans les recrutements de l'entreprise, tout en respectant les restrictions légales concernant les données sensibles.

3.4 Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité

- **Réalisation d'études qualitatives sur la progression de carrière des personnes issues de l'immigration :** Cette pratique, très peu répandue, consiste dans la réalisation d'entretiens qualitatifs approfondis auprès d'un panel d'employés participant à l'étude sur la base du volontariat. Cette étude permet de connaître l'avis des personnes issues de la diversité sur leur évolution professionnelle.

Exemple : VINCI (France)
Mesure qualitative de l'état de la diversité dans l'entreprise

Description

Afin de pouvoir mesurer la diversité dans l'entreprise, VINCI a fait appel depuis 2007 à l'agence notation en responsabilité sociale Vigeo pour **la conduite d'un diagnostic annuel** sur la diversité et l'égalité des chances à grande échelle.

L'audit diversité évalue spécifiquement les engagements et les dispositions prises par l'entreprise pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances pour 4 catégories : les femmes, les personnes handicapées, les personnes issues de l'immigration et les seniors. Vigeo passe en revue tous les processus de gestion des ressources humaines concernés par cet objectif. Pour chaque critère, les auditeurs évaluent les orientations définies par le groupe et les filiales (pertinence des politiques), les moyens associés (cohérence du déploiement) et, enfin, les résultats obtenus. L'investigation se réalise à partir de la revue des données et des entretiens qualitatives auprès d'un panel représentatif d'employés pour chacune des catégories professionnelles auditées de l'organisation (ex. ouvriers, management de proximité, employés, représentants du personnel…).

En 2007 et 2008, l'audit a concerné les services centraux de VINCI et un échantillon de 80 filiales, tous métiers confondus, localisées en France et dans douze pays européens. La démarche se poursuit en 2009.

Les résultats sont systématiquement rendus publics en interne et en externe par VINCI.

Le plus

- Les référentiels d'évaluation, les visites de terrain et les entretiens qualitatifs permettent de rendre compte de la situation des personnes issues de l'immigration dans l'entreprise, en tout respect des dispositions légales ;
- La mesure qualitative permet de rendre compte du degré de maturité des actions et des axes de développement de manière affinée ;
- L'audit souligne les points forts et les points faibles du système managérial, qualifie les risques et les opportunités et détecte les marges de progrès pouvant donner lieu à un plan d'action ;
- La volonté de transparence par la publication systématique des résultats témoigne d'un l'engagement de l'entreprise dans l'amélioration de sa performance en matière de promotion de la diversité.

3.4 Evaluation et axes d'amélioration de la démarche diversité

3.4.2. Analyse des pratiques mises en œuvre

Pratiques avancées

- **Utilisation d'indicateurs de performance et de suivi** : constitue la seule méthode permettant de rendre compte de l'efficacité d'une activité quelconque et de rapporter ses résultats aux coûts entrainés, c'est-à-dire, de juger de l'opportunité des efforts réalisés. C'est une pratique très courante aux Etats-Unis, mais très peu utilisée en France.

*
* *

La partie suivante propose quelques recommandations à l'attention des entreprises et des administrations publiques. Ces recommandations correspondent à des actions spécifiques, à développer dans des champs de travail prioritaires du fait de leur importance ou de leur faible appropriation par les organisations.

IV. RECOMMANDATIONS

Les recommandations de cette étude ont été élaborées **sur la base de deux éléments** :

- l'état des lieux, qui a permis d'identifier des zones de risque/vide devant être comblées ;
- les bonnes pratiques, qui ont permis d'identifier les leviers d'action les plus plébiscités à ce jour et constituent, pour la plupart, des sources d'inspiration pour les recommandations.

Elles font l'objet d'une description détaillée dans le cadre de « fiches recommandations» présentées ci-après (4.2). Les recommandations sont de deux types : d'une part, celles qui ont déjà été mentionnées dans des rapports précédents[97] mais dont la mise en œuvre incomplète, voire inexistante, justifie qu'on leur accorde notre attention ; d'autre part, celles qui n'ont, à notre connaissance, été formulées dans aucun rapport antérieur et qui sont de ce fait plus novatrices.

S'adressant tantôt aux entreprises, tantôt aux pouvoirs publics, tantôt aux deux, les 15 recommandations sont organisées autour de **3 axe**s :

4.1. Axes retenus

i. FACILITER L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES POPULATIONS ISSUES DE LA DIVERSITE

Cet axe regroupe des recommandations visant à garantir l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi, notamment dans la phase de recrutement.

ii. PROMOUVOIR LE LABEL DIVERSITE ET RENFORCER L'ARTICULATION ENTRE LES DISPOSITIFS EXISTANTS

Cet axe regroupe des recommandations permettant de créer une dynamique vertueuse autour du Label Diversité, en mobilisant tous les acteurs (grandes entreprises mais aussi PME/TPE, syndicats…) à la problématique de la diversité.

iii. SENSIBILISER, INFORMER ET MESURER

Cet axe regroupe des recommandations visant à lutter contre les préjugés à l'encontre des populations issues de la diversité (actions de formation, notamment auprès des recruteurs, et d'information, notamment par le partage de bonnes pratiques) et à améliorer la « mesure » de la diversité dans les organisations, privées ou publiques.

[97] Dans ce cas, les rapports en question ont été systématiquement cités.

4.2. Fiches recommandations

Note de lecture : l'ordre dans lequel les recommandations sont présentées ne signifie pas qu'elles soient hiérarchisées selon leur priorité ou leur importance.

AXES	RECOMMANDATIONS
i. FACILITER L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES POPULATIONS ISSUES DE LA DIVERSITE	1. Promouvoir la méthode de recrutement par simulation (MRS) auprès de toutes les entreprises et dans tous les secteurs 2. Promouvoir la diversité dans le cadre de la commande publique 3. Faciliter l'intégration professionnelle des primo-arrivants par le développement d'accords-cadres et une meilleure reconnaissance des diplômes 4. Introduire le lieu de résidence dans les critères de discrimination définis par la loi
ii. PROMOUVOIR LE LABEL DIVERSITE ET RENFORCER L'ARTICULATION ENTRE LES DISPOSITIFS EXISTANTS	5. Accompagner les entreprises (PME/TPE) dans leur candidature au Label diversité 6. Soutenir la création d'une instance interministérielle dédiée à la promotion de la diversité 7. Rapprocher le Label Egalité professionnelle du Label Diversité 8. Inscrire la diversité au cœur du dialogue social de l'entreprise
iii. SENSIBILISER, INFORMER ET MESURER	9. Développer des formations obligatoires sur la diversité pour les conseillers de Pôle Emploi 10. Créer un répertoire officiel de bonnes pratiques et des entreprises exemplaires en matière de promotion de la diversité 11. Mettre en place une politique diversité des fournisseurs, notamment par la création d'un outil de référencement des fournisseurs certifiés 12. Déployer une stratégie de communication grand public au niveau national 13. Promouvoir la formation initiale et continue des RH, des cadres et dirigeants au management de la diversité 14. Favoriser la prise en compte de la diversité dans les critères d'évaluation managériale 15. Inscrire les actions en faveur de la diversité dans le bilan social des entreprises

1. PROMOUVOIR LA METHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION (MRS) AUPRES DE TOUTES LES ENTREPRISES ET DANS TOUS LES SECTEURS

Constat

- En France, le diplôme et le CV sont généralement survalorisés dans le processus de recrutement. A rebours des méthodes classiques de recrutement, la méthode de recrutement par simulation (MRS) est fondée sur des mises en situation permettant de tester en « temps réel » les aptitudes des candidats.

- Labellisée par la HALDE comme outil de lutte contre les discriminations, cette technique de recrutement a un effet positif sur l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi (les jeunes sans qualification, les femmes sur les métiers dits masculins, les personnes en situation de handicap…) : en 2008, 50 000 personnes ont trouvé un emploi grâce à cette méthode (source Pôle Emploi).

Objectif(s)

- Combattre l'effet discriminant du CV/diplôme, en évaluant les candidats sur leurs compétences professionnelles et sur leurs capacités réelles à travailler « en situation ».

Description

Expérimentée depuis une quinzaine d'années dans des secteurs sous tension (distribution, industrie, bâtiment, hôtellerie…), la méthode de recrutement par simulation (MRS) - ou « méthode des habiletés » - est une **méthode de recrutement fondée sur des exercices de simulation**. Concrètement, chaque candidat réalise, seul ou en groupe, des tâches concrètes (respect des consignes, capacité à travailler sous tension, esprit d'équipe, fibre commerciale…). S'il donne satisfaction, il passe en entretien de recrutement puis peut bénéficier, s'il est retenu, d'une formation (contrat d'apprentissage, de professionnalisation, formation courte préalable à l'embauche) ou d'une adaptation à l'emploi proposé.

Aujourd'hui, Pôle Emploi propose déjà le recrutement par simulation aux entreprises de toutes tailles, dès lors qu'elles souhaitent embaucher un nombre minimum de personnes (10 à 15 en général) et que leur problématique de recrutement le justifie. Aujourd'hui, les candidats sont testés dans des espaces de recrutement dédiés, les **plateformes de vocation** (il en existe aujourd'hui une centaine). A noter que cette méthode est également utilisée prioritairement pour les signataires du CAI (accord-cadre du 3 mars 2010 entre la DAIC, la DGEFP, l'OFII et Pole Emploi).

Dans les faits, **la MRS se heurte toujours à deux difficultés** : d'une part, elle n'est pas toujours adaptée à certains métiers/secteurs d'activité (cadres notamment) ; d'autre part, elle reste l'apanage de grandes entreprises (PSA, Société Générale, Accor, Carrefour…). L'enjeu est donc désormais de :

- généraliser cette méthode de recrutement à tous les métiers/secteurs d'activité : pour les cadres, les entreprises pourraient recourir aux « *assessment centers* » (centres d'évaluation), d'inspiration anglo-saxonne ;

- contribuer à sa diffusion plus large, en incitant les PME/TPE à se fédérer lorsqu'elles ont des besoins de recrutement semblables. Pôle Emploi jouerait un rôle-pivot dans l'identification de ces besoins communs.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une méthode de recrutement plus couteuse qu'un recrutement classique

- Une implication forte de Pole Emploi vis-à-vis des PME/TPE

Acteurs concernés

- Pôle Emploi

- Entreprises/PME/TPE

2. PROMOUVOIR LA DIVERSITE DANS LE CADRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Constat

- La commande publique (Etat et collectivités) est estimée à 68 milliards € en 2008, soit un enjeu économique considérable pour les entreprises.
- L'achat public n'est pas suffisamment mis au service de la diversité, et ce alors que le Code des Marchés Publics ouvre déjà la possibilité de fixer des exigences relatives à l'insertion de publics en difficulté.

Objectif(s)

- Faire des marchés publics un vecteur de la diversité.

Description

De nombreux pays (le Royaume-Uni, la Suède, le Canada…) ont fait des marchés publics un levier de promotion de la diversité. En France, le recours aux clauses d'insertion sociale des marchés publics peine à être systématisé, alors même que le Code des Marchés Publics prévoit cette possibilité.

En effet, l'article 14 du Code des Marchés Publics prévoit déjà en théorie l'insertion de clauses en faveur de la diversité (pour les personnes éloignées de l'emploi notamment). Néanmoins, cet article est en pratique peu appliqué car imprécis (« des éléments à caractère social et environnemental ») et méconnu des acheteurs publics. Comme vient de le proposer le groupe de travail piloté par l'Observatoire Economique de l'Achat Public (OEAP), **Il s'agit donc de préciser le contenu de cet article, en ajoutant explicitement la promotion de la diversité parmi les objectifs des clauses d'insertion sociale**.

Il n'est pas réaliste de conditionner l'attribution de marchés publics à l'obtention du Label Diversité. Cette mesure serait, en effet, contraire à l'article de l'article 26 de directive 2004/18, car elle générerait une distorsion concurrentielle vis-à-vis des entreprises de l'Union européenne ne pouvant pas postuler à ce Label. En revanche, il serait opportun de recenser puis d'inciter les 100 plus gros acheteurs publics de l'Etat à candidater au Label Diversité.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une modification/précision de l'article 14 du Code des Marchés Publics

Acteurs concernés

- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (OEAP)
- Entreprises

3. FACILITER L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES PRIMO-ARRIVANTS PAR LE DEVELOPPEMENT D'ACCORDS-CADRES ET UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES DIPLOMES

Constat

- L'intégration sociale des primo-arrivants (signataires du CAI) dépend très fortement de leur intégration professionnelle.
- Les primo-arrivants peinent à accéder au marché du travail : leur taux de chômage est plus de 2 fois supérieur à celui des non-immigrés.

Objectif(s)

- Faciliter l'insertion professionnelle des primo-arrivants par :
  - le développement d'accords-cadres entre le ministère de l'Immigration, l'OFII et les entreprises ;
  - une meilleure reconnaissance des diplômes des primo-arrivants.

Description

Face aux difficultés que rencontrent les immigrés en situation régulière à accéder au marché de l'emploi, il est indispensable d'actionner différents leviers afin de faciliter leur intégration professionnelle. Parmi ces actions figurent :

- **le développement d'accords-cadres visant à favoriser l'accès à l'emploi direct des signataires du CAI**, sur le modèle des accords DAIC/OFII signés avec les partenaires économiques : branches professionnelles (services à la personne, propreté, hôtellerie-restauration…), entreprises (Vinci, Manpower, Coca-Cola, Casino), grands réseaux (FACE, IMS, ANDRH), associations (FTDA, CNIDFF). Par ces accords-cadres, les partenaires économiques s'engagent, sans objectif chiffré, à recevoir et examiner les CV des primo-arrivants susceptibles de répondre aux exigences de postes à pourvoir. Les candidats sont choisis au préalable par l'OFII à l'issue d'un bilan de compétences permettant d'évaluer le profil du candidat au regard du poste proposé.
- **une meilleure reconnaissance des diplômes/qualifications**. Pour cela, on pourrait imaginer, à l'issue du bilan de compétences proposé aux signataires du CAI, la mise en place d'examens officiels permettant la validation d'acquis de l'expérience/formation. Sur la base des référentiels définis par métier, les personnes « possiblement employables » ayant réussi les épreuves théoriques et pratiques bénéficieraient d'une certification française de leur métier. Cette initiative complèterait utilement la convention pour l'intégration professionnelle des immigrés en situation régulière, signée en mai 2010 entre le ministère de l'Immigration et le secrétariat d'Etat à l'emploi.

Par ailleurs l'Etat pourrait faire preuve d'exemplarité par une révision puis un élargissement de la liste d'emplois publics ouverts aux immigrants (hors fonctions régaliennes).

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Accords-cadres : un engagement fort et durable des partenaires économiques
- Mise en place d'un examen permettant de valider officiellement les compétences acquises à l'étranger : une mesure (très) onéreuse, difficile à mettre en œuvre et qui demanderait un bilan de type BCA (développé par Pôle Emploi)

Acteurs concernés

- Ministère de l'Immigration (OFII) et secrétariat d'Etat à l'Emploi (Pôle Emploi)
- Entreprises

4. INTRODUIRE LE LIEU DE RESIDENCE DANS LES CRITERES DE DISCRIMINATION DEFINIS PAR LA LOI

Constat

- Les discriminations à l'emploi s'exercent aussi sur une base socio-territoriale.
- Le lieu de résidence est un critère de discrimination non prévu par la Loi.

Objectif(s)

- Compléter la Loi du 16 novembre 2001, en ajoutant le lieu de résidence à la liste des critères de discrimination.

Description

Déjà proposée par le rapport du Conseil Economique et Social de février 2008 sur « *l'emploi des jeunes des quartiers populaires* » et plébiscitée par la majorité de nos interlocuteurs, l'introduction du lieu de résidence dans les critères de discrimination définis par la Loi apparaît judicieuse : la mention de ce nouveau critère permettrait **en partie de lutter contre les discriminations en fonction de l'adresse du candidat, qui ne recoupent pas toujours les discriminations liées à l'origine réelle ou supposée** (un candidat ayant un nom à consonance française peut voir son CV rejeté du fait de son adresse associée à un quartier connoté négativement).

Les plaintes pour discrimination sur la base du lieu de résidence seraient laissées à l'appréciation de la HALDE et du juge.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une modification de la Loi du 16 novembre 2001

Acteurs concernés

- Gouvernement/Législateur
- HALDE/Défenseur des droits

5. ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES (PME/TPE) DANS LEUR CANDIDATURE AU LABEL DIVERSITE

Constat

- Le Label Diversité est un outil structurant, qui s'inscrit dans la continuité de la Charte de la Diversité tout en étant plus contraignant qu'elle. Il fait l'objet d'un large consensus de la part des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude.
- Néanmoins, la candidature au Label Diversité est bien souvent onéreuse et peut dissuader certaines entreprises de postuler, notamment les PME/TPE (qui représentent pourtant 99% des entreprises et 70% des emplois en France).

Objectif(s)

- Accompagner les entreprises, notamment les PME/TPE, dans leur candidature au Label Diversité.

Description

Par les actions en amont qu'elle suppose (audit, cartographie des risques, formations…) et qui nécessitent dans bien des cas le recours à des cabinets extérieurs, la phase de candidature/préparation au Label Diversité peut engendrer des coûts non négligeables pour les entreprises, notamment les PME/TPE. Aussi **un accompagnement pourrait-il être mis à la disposition des PME/TPE postulantes afin d'évaluer leurs pratiques RH** (recrutement, gestion des carrières…).

Dans le cadre de la GPEC, mais aussi dans le cadre du Label, **des outils existent déjà ou sont en cours de préparation** : labellisation par étape, guide de lecture… Par ailleurs, la DAIC accorde des subventions à des organismes pour accompagner gratuitement les PME dans leur préparation au Label : FACE et ACFCI.

L'idée de la présente recommandation est de compléter le système existant, en **impliquant les chambres consulaires dans le financement d'aides à l'attention des PME/TPE**. A cet effet, une concertation entre les chambres consulaires, le ministère de l'Intégration et l'AFNOR devrait avoir lieu afin de définir les modalités de mise en œuvre d'un tel dispositif.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Des négociations à engager entre les chambres consulaires, le ministère de l'Intégration et l'AFNOR

Acteurs concernés

- Chambres consulaires
- AFNOR
- Entreprises (PME/TPE)

6. SOUTENIR LA CREATION D'UNE INSTANCE INTERMINISTERIELLE DEDIEE A LA PROMOTION DE LA DIVERSITE

Constat

- La multiplication des acteurs et des initiatives en faveur de la diversité a entrainé des effets pervers : faible lisibilité du dispositif institutionnel, manque ou déperdition d'informations concernant les différentes pratiques existantes…
- Selon la majorité des entreprises interrogées, la diversité doit être appréhendée dans sa globalité.

Objectif(s)

- Animer un dialogue continu et renforcer la coordination entre les différents acteurs concernés par la promotion de la diversité dans le milieu du travail.
- Garantir la promotion et la gestion du Label Diversité.

Description

Il s'agit de mettre en place une **structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité dans le milieu du travail, en lien avec les acteurs économiques**. Cette instance pourrait être placée auprès du Premier ministre ou rattachée au ministère de l'Intégration, afin de placer la promotion du Label Diversité au cœur de ses missions.

Cette instance légère pourrait prendre la forme d'une « ***task force*** » restreinte composée de membres des 5 ministères déjà représentés dans la commission de labellisation, du commissaire à la Diversité et à l'Egalité des Chances, d'un représentant du secrétariat de la Charte de la diversité ainsi que des partenaires sociaux. Il aurait pour mandat de :

- fixer des orientations stratégiques permettant de renforcer la promotion de la diversité dans le milieu du travail ;
- animer un dialogue continu avec les entreprises et représentants du monde économique ;
- garantir la promotion, la gestion et le suivi du Label Diversité ;
- piloter les politiques/actions de promotion de la diversité développées par les différents acteurs et de centraliser les bonnes pratiques existantes;
- réaliser des actions de communication, en lien avec la HALDE, permettant de contribuer au rayonnement des entreprises réellement engagées dans des démarches de promotion de la diversité.

Enfin, cette instance serait soutenue par une équipe opérationnelle responsable de l'animation du dialogue avec les entreprises, de la mise en œuvre et du suivi des orientations données par la « *task force* ».

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Un besoin fort de coordination entre les acteurs concernés

Acteurs concernés

- Ministères représentés dans la commission de labellisation
- Commissaire à la Diversité et à l'Egalité des Chances
- Représentant du secrétariat de la Charte de la diversité
- Partenaires sociaux

7. RAPPROCHER LE LABEL EGALITE PROFESSIONNELLE DU LABEL DIVERSITE

Constat

- La coexistence de deux Labels est onéreuse et peu comprise par les entreprises.
- Il semble nécessaire de développer une approche globale de la diversité.

Objectif(s)

- Rationnaliser les dispositifs de labellisation par le rapprochement du Label Egalité Professionnelle et du Label Diversité.

Description

La coexistence de deux Labels suscite trois interrogations de la part des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude :

- **sur le contenu** : pourquoi la problématique hommes/femmes est-elle traitée de manière autonome dans un Label dédié, alors que le Label Diversité permet d'effectuer un diagnostic de l'ensemble des critères de discrimination définis par la Loi ?
- **sur le coût** : chacun des deux Labels demande un investissement financier important, notamment lors de la phase de préparation/candidature.
- **sur l'organisme de normalisation** : dans la mesure où les deux Labels sont décernés par le même organisme de normalisation, l'AFNOR, pourquoi une fusion devrait-elle être problématique ?

Pour toutes ces raisons, le Label Egalité Professionnelle, détenu aujourd'hui par une 50aine d'entreprises seulement en 4 ans d'existence, souffre aujourd'hui de la comparaison avec le Label Diversité, décerné à ce jour à 90 entreprises et organismes privés/publics en 1 an et demi d'existence à peine. Il s'agit donc de rapprocher le Label Egalité Professionnelle du le Label Diversité, voire d'envisager leur fusion à terme. Cela pourrait passer, dans un premier temps, par **un rapprochement des deux commissions de labellisation**.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- De possibles difficultés pratiques : par exemple, le Label Egalité comporte des exigences sur la conciliation vie professionnelle/familiale un peu loin des objectifs du Label Diversité

Acteurs concernés

- Ministère de l'Intégration
- Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville (secrétariat d'Etat chargé de la Solidarité)
- AFNOR
- Entreprises

8. INSCRIRE LA DIVERSITE AU CŒUR DU DIALOGUE SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Constat

- Les partenaires sociaux restent insuffisamment associés à la définition de la politique diversité de l'entreprise.
- Seuls 10% des accords signalés par les entreprises à la HALDE sont dédiés à l'égalité, la non-discrimination et/ou la diversité.

Objectif(s)

- Faire des partenaires sociaux des interlocuteurs privilégiés de la politique diversité et des relais impliqués dans la mise en œuvre des actions.
- Systématiser les accords prenant en compte la notion de diversité dans sa globalité et sa transversalité.

Description

Pour bâtir une politique diversité, il est indispensable que les entreprises considèrent la diversité comme une notion « sociale » et mobilisent les partenaires sociaux en les invitant à négocier des accords. Par conséquent, il s'agit d'inscrire la diversité au cœur du dialogue social de l'entreprise par :

- **la mobilisation des partenaires sociaux**, **au fil de l'eau et en aval de la démarche** (commissions de négociation et de suivi d'un accord, commissions de recours, dispositif d'alterne interne/médiation…) **mais aussi en amont** (groupes de travail paritaires thématiques, formations ou séminaires conjoints).
- **la formalisation d'accords généraux** (diversité) **plutôt que thématiques** (handicap, sexe…), le cas échéant en ayant recours à la loi (comme pour les seniors). En d'autres termes, il s'agit de systématiser au niveau des entreprises ce qui a déjà été fait niveau interprofessionnel via l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 octobre 2006 relatif à la diversité dans l'entreprise (qui doit être renégocié cette année), signé par la majorité des syndicats et organisations patronales représentatives. A noter que la DPM, puis la DAIC, ont permis, par des accords-cadres, la conclusion d'accords de branche sur la diversité dans le travail temporaire (2007) et l'économie sociale (en cours 2010-2011).

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Des négociations à engager et des efforts de concertation qui peuvent prendre du temps

Acteurs concernés

- Ministère du Travail
- Entreprises
- Partenaires sociaux
- Branches professionnelles

9. DEVELOPPER DES FORMATIONS OBLIGATOIRES SUR LA DIVERSITE POUR LES CONSEILLERS DE POLE EMPLOI

Constat

- Un consensus existe sur la nécessité de former à la diversité les agents du guichet unique de l'emploi.

Objectif(s)

- Sensibiliser à la diversité les conseillers de Pôle Emploi qui sont en contact permanent avec les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Description

Né de la fusion entre l'ANPE et l'UNEDIC en janvier 2009, Pôle Emploi dispose aujourd'hui de 45 000 salariés, dont 30 000 en lien direct avec les chômeurs et les entreprises. En réalité, certains agents ont déjà bénéficié de formations à la lutte contre les discriminations à la suite du projet européen EQUAL « ESPERE », conduit par la DPM et l'ACSE (2002-2005), puis dans le cadre de la mise en œuvre de la charte du service public de l'emploi de lutte contre les discriminations et les accords-cadres avec l'ANPE, d'autres agents

Pour les autres agents, notamment ceux travaillant (avant la fusion) à l'UNEDIC, une formation à la diversité et à la lutte contre les discriminations s'avère indispensable, sur le modèle des sessions de sensibilisation qui sont dispensées dans de nombreuses entreprises aux managers/recruteurs.

Cette formation obligatoire, dont les modalités pratiques restent à définir, pourrait être assurée par l'intermédiaire d'acteurs publics ou privés reconnus sur ces questions (l'Acsé, la HALDE ou IMS-Entreprendre qui dispose d'un réseau de formateurs diversité agréés).

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une recommandation dont la mise en œuvre s'envisage à moyen-terme du fait d'un contexte économique tendu

Acteurs concernés

- Pôle Emploi

10. CREER UN REPERTOIRE OFFICIEL DE BONNES PRATIQUES ET DES ENTREPRISES EXEMPLAIRES EN MATIERE DE PROMOTION DE LA DIVERSITE

Constat

- Des répertoires de bonnes pratiques (HALDE, IMS-Entreprendre…) existent mais ne sont ni officiels ni exhaustifs.
- Les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude ont souvent exprimé le souhait d'avoir accès à un espace Internet dédié où les bonnes pratiques seraient classées/hiérarchisées.

Objectif(s)

- Créer un site référencé où les bonnes pratiques pourraient être partagées.

Description

Il s'agit de contribuer à la diffusion des bonnes pratiques en matière de promotion de la diversité et de diminuer les risques de déperdition d'informations par la création d'un répertoire officiel.

Ce répertoire pourrait prendre la forme d'un espace Internet, géré et actualisé par l'Etat (structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité) **ou le monde de l'entreprise** (associations type ANDRH), en lien avec la HALDE, sur lequel seraient recensées les contributions des acteurs (publics et privés) actifs dans l'implémentation/suivi des pratiques de promotion de la diversité.

Le répertoire pourrait être structuré à partir **d'un moteur de recherche couvrant au moins trois champs**: la taille de l'entreprise, la/les population(s) cible(s) de la politique diversité et le secteur d'activité. A cet égard, le Ministère fédéral allemand délégué à la migration, aux réfugiés et à l'intégration propose déjà ce type de répertoire (pour plus d'informations : http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=282).

La création d'un répertoire officiel doit également permettre de recenser les signataires de la Charte de la diversité ainsi que les entreprises ayant obtenu le Label Diversité.

A noter, qu'à la demande de la DAIC, un guide d'explication du cahier des charges du Label Diversité est en cours de réalisation par AFNOR Certification, qui présentera pour chaque exigence du Label des bonnes pratiques répertoriées dans les dossiers de structures labellisées.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Un « hébergeur » du site qui reste à identifier
- Une mise en place susceptible de prendre du temps, compte tenu du nombre d'informations à y insérer

Acteurs concernés

- Ministère de l'Intégration/Structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité
- Associations d'entreprises
- AFNOR
- HALDE/Défenseur des droits

11. METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DIVERSITE DES FOURNISSEURS, NOTAMMENT PAR LA CREATION D'UN OUTIL DE REFERENCEMENT DES FOURNISSEURS CERTIFIES

Constat

- Contrairement aux pays anglo-saxons, les politiques de « *supplier diversity* » sont encore peu répandues en France.
- La démarche des entreprises consistant à prendre en compte le respect du principe de non-discrimination dans leurs relations avec leurs fournisseurs/prestataires stagne depuis plusieurs années (source : HALDE).

Objectif(s)

- Identifier les fournisseurs divers et actifs en diversité.
- Impliquer les fournisseurs dans des démarches diversité.

Description

Promue par IMS-Entreprendre notamment, la mise en place d'une politique diversité des fournisseurs passe par 3 actions principales :

- Identifier et favoriser les fournisseurs actifs dans les politiques d'achats ;
- Responsabiliser/sensibiliser les fournisseurs et services achats (le cas échéant procéder à des audits sociaux) et communiquer sur les attentes ;
- Intégrer les critères d'identification dans les appels d'offre.

Par ailleurs, sur le modèle de la recommandation précédente, **l'objectif est de créer un outil proche des bases de données « anglo-saxonnes » où sont référencés les fournisseurs certifiés** (ce qui facilite le sourcing). La gestion pratique d'un tel répertoire pourrait être rapprochée de celle du répertoire de bonnes pratiques (cf. recommandation précédente).

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une politique longue à mettre en place dont les effets peuvent prendre du temps à se faire sentir

Acteurs concernés

- IMS-Entreprendre
- Entreprises/fournisseurs

12. DEPLOYER UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION GRAND PUBLIC AU NIVEAU NATIONAL

Constat

- La plupart des discriminations sont le fruit de comportements non intentionnels qui trouvent leur source dans la persistance de stéréotypes véhiculés par la société elle-même.
- Le gouvernent peut et doit jouer un rôle actif dans la sensibilisation du grand public à la diversité et aux discriminations.

Objectif(s)

- Sensibiliser l'ensemble de la population aux manifestations subtiles de rejet de la différence qui contribuent à la construction d'un climat de travail peu favorable aux personnes issues de la diversité.
- Communiquer sur les personnes traditionnellement discriminées disposant de trajectoires professionnelles satisfaisantes, afin de lutter contre la victimisation des populations issues de la diversité.

Description

Comme cela existe dans d'autres pays (au Canada/Québec par exemple) et comme cela a été proposé par Claude Bébéar dans son rapport « *des entreprises à l'image de la France* » (mars 2009), **il s'agit de définir, avec la HALDE (qui a déjà lancé des opérations analogues) ou le Service d'Information du Gouvernement (SIG), une stratégie de communication pluriannuelle, fondée sur la réalisation de campagnes de communication à fort impact**, permettant de mettre en exergue :

- des situations de travail dans lesquelles des manifestations subtiles de préjugés créent des situations gênantes pour les populations issues de la diversité. L'objectif est de faire réfléchir par l'image aux comportements et de mettre en lumière les attitudes non volontaires mais peu inclusives qui contribuent à la reproduction des stéréotypes dans la société française ;
- des « *role models* » montrant l'exemple de personnes issues de la diversité ayant réussi dans leur environnement professionnel.

L'impact de cette campagne devrait être évalué par une enquête de perception auprès du grand public.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une bonne articulation avec la HALDE et le SIG

Acteurs concernés

- HALDE/Défenseur des droits
- SIG
- Ministère de l'Intégration/Structure interministérielle dédiée à la promotion de la diversité

13. PROMOUVOIR LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES RH, CADRES ET DIRIGEANTS AU MANAGEMENT DE LA DIVERSITE

Constat

- Une majorité des discriminations sont concentrées dans le domaine de l'emploi et pratiquées par le personnel encadrant de l'entreprise : RH, cadres, dirigeants... (source : HALDE)

Objectif(s)

- Faire évoluer les représentations du personnel encadrant de l'entreprise, par des formations initiales et continues
- Maximiser les bénéfices que les entreprises peuvent tirer de la gestion d'équipes de travail diverses.

Description

Dans l'entreprise, l'immense majorité des discriminations est le fait de l'encadrement. Par conséquent, des actions de formation, dont l'objectif est de combattre les stéréotypes à l'encontre de certaines populations, doivent prioritairement s'adresser aux RH, cadres et dirigeants de l'entreprise. Cette sensibilisation est d'autant plus importante pour les PME, au sein desquelles des salariés occupent plusieurs de ces fonctions à la fois.

Cela passe par deux types de formations :

- **la formation initiale** : il s'agit d'encourager les initiatives de type « chaires diversité » déjà lancées dans certaines grandes écoles/universités (chaire « diversité et performance » à l'ESSEC, chaire « Management et Diversité » à Paris-Dauphine…), de telle sorte que le futur personnel encadrant de l'entreprise soit très tôt sensibilisé à la thématique de la diversité. A noter qu'un rapprochement de la DAIC et des écoles de management est en cours pour introduire des formations à la diversité dans les programmes (2010-2011).
- **la formation continue** : il s'agit de mettre en place de manière régulière des formations de durée moyenne ou des programmes de formation continue au management de la diversité afin de donner aux RH, managers et dirigeants des entreprises des éléments de compréhension des différences culturelles et de leur faire connaître les atouts et la manière dont ils peuvent tirer profit des équipes diverses. Ces formations seraient réalisées par des cabinets extérieurs spécialisés dans la gestion de la diversité (par exemple, IMS dispose d'un réseau de formateurs diversité agrées) puis assurées en interne par la suite.

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Un besoin de capitalisation du savoir produit par les chaires universitaires, à promouvoir par les pouvoirs publics
- Nécessité d'un engagement fort de l'entreprise (cf. formation continue)

Acteurs concernés

- Grandes écoles / Universités
- Entreprises

14. FAVORISER LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DANS LES CRITERES D'EVALUATION MANAGERIALE

Constat

- Le supérieur hiérarchique direct et la direction de l'entreprise figurent parmi les auteurs de discriminations les plus fréquemment cités par les personnes déclarant avoir été victimes de discriminations (source : HALDE – CSA - OIT).
- La prise en compte du respect du principe de non-discrimination dans l'évaluation des managers stage a peu progressé au cours des dernières années (source : HALDE).

Objectif(s)

- Accélérer la sensibilisation des managers aux problématiques touchant à la diversité.

Description

Mesure complémentaire à la formation (cf. recommandation précédente), la prise en compte de la diversité dans les critères d'évaluation managériale est **une manière d'impliquer personnellement les recruteurs sur les problématiques de la lutte contre les discriminations**. Concrètement, comme cela se fait déjà dans un certain nombre d'entreprises étrangères, anglo-saxonnes notamment, les managers sont évalués annuellement sur leurs aptitudes à manager la diversité dans leurs équipes de travail et sur les actions qu'ils ont développées pour promouvoir la diversité à leur niveau.

Deux variantes intéressantes ont pu être observées dans certaines entreprises, notamment étrangères, plus rarement françaises (Eau de Paris) :

- Conditionner une partie des bonus des managers, voire des dirigeants de l'entreprise, au respect d'objectifs diversité ;
- Prendre en compte la diversité dans les critères d'évaluation d'un maximum d'employés de l'entreprise (hors managers).

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une action inopérante si elle n'est pas couplée en parallèle à des sessions de formation/ de sensibilisation

Acteurs concernés

- Entreprises

15. INSCRIRE LES ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIVERSITE DANS LE BILAN SOCIAL DES ENTREPRISES

Constat

- Aujourd'hui, les bilans sociaux des entreprises ne permettent pas de « mesurer » la diversité.
- Paradoxalement, les entreprises ont largement exprimé le besoin de pouvoir recourir à des outils de suivi leur permettant de diagnostiquer les effets discriminants de leurs procédures.

Objectif(s)

- Disposer de données permettant de rendre compte de l'état de la diversité (dans les entreprises de plus de 300 salariés).
- Encourager les entreprises à fixer des objectifs concrets en matière de promotion de la diversité et à suivre les progrès accomplis d'une année sur l'autre.

Description

Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés et présenté chaque année au comité d'entreprise, le bilan social pourrait intégrer les actions en faveur de la diversité, notamment sur le volet formation, aujourd'hui faiblement évalué pour l'ensemble des populations étudiées (personnes handicapées, seniors, personnes issues de l'immigration,…)

A titre d'exemple, voici quelques critères d'évaluation qui pourraient être intégrés :

- Part des populations dans le total des effectifs de l'entreprise ;
- Part des populations par familles de poste (ex. ouvriers, encadrement de proximité, chefs d'unité, cadres, conseil d'administration) ;
- Type de contrat, niveau moyen de salaire pour les différentes catégories et écarts salariaux constatés ;
- Détail de l'accès aux formations par type de population et catégorie de poste;
- Définition des objectifs à atteindre pour les 4 types de population pour l'année N+1.

Par ailleurs, afin d'obtenir une mesure fiable de la situation des personnes issues de l'immigration, les entreprises pourraient avoir recours de manière régulière à des méthodes qualitatives, respectueuses des obligations légales existantes (cf. encadré ci-après)

Contraintes/conditions de mise en œuvre

- Une modification de l'article L. 2323-70 du Code du travail
- Un besoin de faire valider par la CNIL la conformité de la procédure d'enquête proposée

Acteurs concernés

- Ministère du Travail/Secrétariat d'Etat à l'emploi/Législateur
- Entreprises

Comment rendre compte de la situation des personnes issues de l'immigration tout en respectant les dispositions légales ?

En France, la Loi du 6 janvier 1978 interdit le traitement automatisé des données personnelles ainsi que le traitement non automatisé des données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers. Les informations relatives aux origines raciales constituent des données sensibles dont le traitement est en principe interdit. Cependant, des dérogations sont aussi prévues par la loi : les traitements de données sensibles susceptibles de faire l'objet à bref délai d'un **procédé d'anonymisation reconnu conforme par la CNIL** seraient autorisés.

Ainsi, il est tout à fait envisageable pour les entreprises de réaliser une **enquête complètement anonyme**, sur la base du **volontariat** portant sur des **données objectives,** leur permettant de mesurer la situation des personnes issues de l'immigration. Quelques entreprises ont déjà mené des expériences de ce type. Voici quels seraient les principes d'une telle enquête :

- Responsable : l'entreprise confierait à une entité tierce spécialisée (institut de sondage) la responsabilité de collecter et analyser les données ;

- Méthode : l'entreprise remettrait systématiquement à toutes les nouvelles personnes embauchées au cours d'une année un questionnaire sur formulaire papier, à renvoyer par la personne sous pli anonyme à l'institut d'analyse prestataire. La réponse à l'enquête serait conseillée par les responsables RH mais ne serait pas obligatoire. Le nouvel arrivant répondra aux 6 questions de l'enquête papier, qui seront de type fermé :

    1. **Pays de naissance** : de la personne elle-même, des deux parents, des deux grands-parents ; Si réponse « France » à la question 1, mention de la région.

    2. **Nationalité** : de la personne elle-même, des deux parents, des deux grands-parents ;

    3. **Code postal** ;

    4. **Type de poste** pour lequel la personne a été embauchée : ouvrier, cadre, … ;

    5. **Type de contrat** : CDD, CDI, apprentissage, … ;

    6. **Salaire annuel brut en K€** (tranches).

L'institut d'analyse statistique constituerait ainsi des bases de données complètement anonymes sur les recrutements de l'entreprise et serait en mesure de fournir un rapport annuel de situation comparée des personnes issues de l'immigration dans l'entreprise. Les résultats de cette enquête, communiqués à l'entreprise, seraient consignés par celle-ci dans le rapport annuel de situation comparée décrit.

V. ANNEXES

5.1. Liste des auditions en France

Entreprises

- **ACCOR** : Mme *POGGI Frédérique* (Directeur de la diversité groupe)
- **AIR FRANCE** : Mme *MANGET Catherine* (Responsable du pôle diversité)
- **AXA** : Mme *HELAIEM Catherine* (Développement durable, direction des ressources humaines et de la communication d'Axa France)
- **BIEN SERVI** (PME) : Mme *ANTOLINI Aurélie* (Associée)
- **BOUYGUES CONSTRUCTION** : M. *JACQUEL François* (Directeur central ressources humaines), Mme *FERRAND Valérie* (Directrice adjointe développement RH et diversité)
- **BRED** : M. *GENTILLY Steve* (Président)
- **CALYON** : Mme *MENARD Véronique* (Directrice développement RH et gestion des carrières)
- **CASINO** : M. *ZOBERI Mansour* (Directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité)
- **DIVERSITY SOURCE MANAGEMENT** : Mme *BIANCHI-LIEUTAUD Ingrid* (Directrice générale)
- **GE ENERGY** : Mme *LECHGUER Najat (*Responsable diversité)
- **LA POSTE** : Mme *SAVIGNAC Sylvie* (Chef de projet mixité et diversité)
- **L'OREAL** : Mme *LIEVREMONT Emmanuelle* (Directrice Diversité France), Mme *DUSSER Véronique* (Responsable Diversité)
- **NEF OSMOSE FORM'ACTION** (PME) : M. *GAIDON Jean-Luc* (Directeur général)
- **OREM-ASTRE** (PME) : Mme *PILAT Bénédicte* (Présidente)
- **PASSWORD** (PME) : M. *AIN-SEBA Abdenour* (Dirigeant)
- **PSA PEUGEOT CITROEN** : M. *MARTIN Denis* (Directeur des ressources humaines), M. *DORGE Philippe* (Directeur des relations sociales et institutionnelles)
- **RANDSTAD** : Mme *CREPIN Aline* (Directrice de la communication externe et de la responsabilité sociale d'entreprise)
- **SNCF** : M. *ZERIBI Karim* (Conseiller du Président chargé de la diversité)
- **SFR** : M. *BOROY Jérémie* (Responsable programme diversité), Mme *BAER Agnès* (Responsable programme insertion et senior)
- **TOTAL** : M. *JORDAN Philip* (Directeur recrutement et carrières), Mme *DE-REE Marianne* (Responsable diversité)

- **VEOLIA ENVIRONNEMENT** : Mme *LOOS-BAROIN Jocelyne* (Directrice du département « cohésion sociale et efficacité »)
- **VINCI** : M. *LELEU Erik* (Directeur des ressources humaines), Mme *GINER Catherine* (Directrice du développement sociétal)

Fédérations et réseaux d'entreprises / Associations

- **ASSOCIATION FRANCAISE DES MANAGERS DE LA DIVERSITE (AFMD)** : Mme *MALINBAUM Soumia* (Présidente)
- **ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION (AFNOR)** : M. *GEOFFROY Thierry* (Chargé de mission – Direction générale)
- **ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES (ANDRH)** : Mme *TRIPON Catherine* (Déléguée générale adjointe)
- **CERCLE VINCI** : M. *LECOQ Sylvain* (Président)
- **CLUB AVERROES** : M. *LAIDI Amirouche* (Président)
- **CLUB DU XXIème SIECLE** : Mme *PELLERIN Fleur* (Présidente), M. *El KAROUI Hakim* (ancien Président)
- **CLUB FACE** : M. *BONNET Patrick* (Directeur de l'emploi du groupe Suez)
- **CONSEIL REPRESENTATIF DES NOIRS DE FRANCE (CRAN)** : M. *LOZES Patrick* (Président)
- **EGIDE** : M. *SELLES Jean-Marie* (Directeur des ressources humaines)
- **IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE** : M. *DE REBOUL Henri* (Délégué général), M. *BLAVIER Benjamin* (Responsable du pôle « promotion de la diversité »)
- **NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS** : M. *RIMBAULT Raynald* (Délégué général)

Pouvoirs publics / Administrations publiques

- **AGENCE NATIONALE POUR LA COHESION SOCIALE ET l'EGALITE DES CHANCES (ACsé)** : Mme *DE LA BRETESCHE Alix* (Présidente du conseil d'administration), M. *PAPIN Jean-Pierre* (Directeur « accès à l'emploi et animation économique »)
- **CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL** : M. *SYLLA Fodé* (membre du groupe des personnalités qualifiées et rapporteur d'un rapport sur *l'emploi des jeunes des quartiers populaires*)
- **CONSEIL REGIONAL RHONE-ALPES** : Mme *AKKIOUI Najet* (Chargée de mission – Direction de l'emploi et de la formation)
- **CONSEIL REGIONAL ILE-DE-FRANCE** : Mme *JEAN-CHARLES Firmine* (Chef du service « accompagnement vers l'emploi »)
- **HAUTE AUTORITE DE LUTTE CONTR LES DISCRIMINATIONS ET POUR L'EGALITE (HALDE)** : M. SCHWEITZER Louis (ancien Président), Mme *SEYDOUX Stéphanie* (Directrice de la Promotion de l'Egalité)
- **MAIRIE DE LYON** : M. *DUPONT Marc* (Directeur des ressources humaines), M. *KOSAK Alexandre* (Responsable de la mission « égalité »)

- **MINISTERE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE** : M. *PARMENTIER Grégoire* (Sous-directeur « Politiques interministérielles » à la DGAFP)

- **MINISTERE DE LA DEFENSE** : M. *LANDOUR Olivier* (Sous-directeur des études et de la prospective), M. *JONNET Frédéric* (Responsable du Plan « Egalité des chances »)

- **MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE** : M. *SAINT-GIRONS Bernard* (Délégué interministériel à l'orientation)

- **MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI** : M. *HÜE Didier* (Délégué à la Diversité et à l'Egalité Professionnelle)

- **MINISTERE DE L'IMMIGRATION, DE l'INTEGRATION, DE l'IDENTITE NATIONALE ET DU DEVELOPPMENT SOLIDAIRE** : M. *BAY Christophe* (Directeur de la direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté), M. *AUBERT Patrick* (Chef de bureau de l'intégration professionnelle)

- **MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE** : M. *GOHET Patrick* (Délégué interministériel aux personnes handicapées), M. *GALLAND Jean-Marc* (Conseiller au cabinet du Ministre), M. *BLONDEL Joël* (Chef de service à la Direction générale du travail)

- **OFFICE FRANÇAIS DE L'IMMIGRATION ET DE L'INTEGRATION (OFII)** : Mme *MULLER Yolande* (Directrice générale adjointe)

- **POLE EMPLOI** : M. *CAZEUNEUVE Alain* (Conseiller)

- **PREFECTURE DE RHONE-ALPES** : M. *VUIBERT Francis* (Préfet délégué à l'égalité des chances)

- **PREFECTURE DE SEINE-SAINT-DENIS** : M. *MEDDAH Nacer* (Préfet), M. *MOREL Claude* (Préfet délégué à l'égalité des chances)

Grandes écoles / Monde universitaire

- **EHESS** : M. *WIEVIORKA Michel* (sociologue et auteur d'un rapport sur *la diversité*)

- **EM LYON** : Mme *DI DOMENICO Christine* (Responsable du programme d'ouverture sociale)

- **ESSEC** : M. *TAPIE Pierre* (Directeur)

- **HEC** : M. *RAMANANTSOA Bernard* (Directeur)

- **IUT MONTREUIL** : *M. BETANT Bernard* (Directeur de l'IUT de Montreuil)

- **SCIENCES-PO PARIS** : M. *HALLOUCH Hakim* (Responsable des programmes « égalité des chances et diversités »)

- **UNIVERSITE-PARIS I** : M. *AMADIEU Jean-François* (Directeur de l'observatoire des discriminations)

5.2. Liste des auditions à l'étranger

Entreprises

- **BRISTISH AIRWAYS (Royaume-Uni)** : Mme *DALTON Alison* (Diversity Manager)
- **BRITISH TELECOM (Royaume-Uni)** : Mme *WATERS Caroline* (Director People and Policy)
- **CISCO SYSTEMS (Etats-Unis)** : Mme *CHAMPAIN Anne-Marie* (Human Resources Manager), M. *MAMAN Cyril* (Global Finance Controller)
- **DAIMLER (Allemagne)** : Mme *SCHWARZENBART Ursula* (Director, Global Diversity Office)
- **DELOITTE (Etats-Unis)** : Mme *QUAPPE Stéphanie* (Global Talent Manager)
- **IKEA (Allemagne)** : Mme *MOHR Xenia* (Diversity Manager)
- **MICROSOFT (Etats-Unis)** : Mme *SAMMAN Thaima* (Associate General Counsel Corporate Social responsibility Microsoft Europe)

Pouvoirs publics / Autres

- **COMMISSION A L'EGALITE DES CHANCES (Pays-Bas)** : Mme *GHIDEI Domenica* (Membre du Collège)
- **COMMISSION EUROPEENNE** : Mme *HUGHES Chantal* (Porte-parole du Commissaire européen Vladimir Spidla, chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances), Mme *BOECKERMANN Gesa* (Direction générale Emploi, Affaires sociales et égalité des chances)
- **HAUTE AUTORITE FEDERALE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS (Allemagne)** : Mme *WUTZO Petra* (chargée de mission à la direction des affaires administratives et financières)
- **MEDIATEUR DE L'EGALITE DES CHANCES (Suède)** : M. *LAPPALAINEN Paul* (Directeur des affaires juridiques)
- **MINISTERE FEDERAL DELEGUE A LA MIGRATION, AUX REFUGIES ET A L'INTEGRATION (Allemagne)** : M. *BEHNEL Ingo* (chef de cabinet de la Ministre)
- **OFFICE FRANCO-QUEBECOIS DE LA JEUNESSE (OFQJ)** : M. *LEFRET Frédéric* (Secrétaire général)

5.3. Graphiques, tableaux, schémas

Graphique 1 : synthèse des enjeux de la diversité pour l'entreprise

Source : rapport IMS-Entreprendre pour la Cité, *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, 2004.

Graphique 2 : les 18 critères de discrimination

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

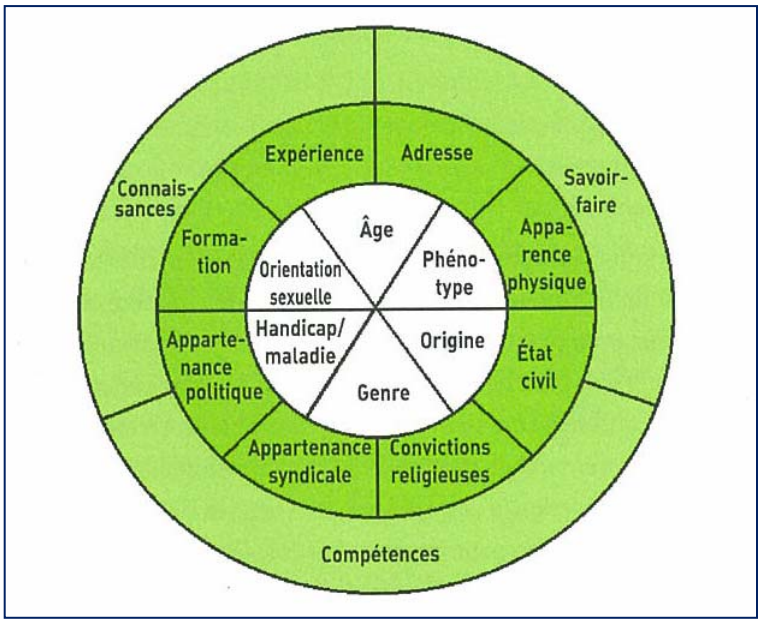
Source : Deloitte, 2009.

Graphique 3 : typologie des discriminations par nature et forme

La nature des discriminations	La forme des discriminations
Discrimination directe , lorsque la décision de discriminer est délibérée	**Plafond de verre**, lorsque la progression de certaines catégories de salariés s'arrête à un certain niveau, au-dessus duquel se situent les postes à responsabilités
Discrimination indirecte , lorsque la discrimination - produit d'un acte ou d'une mesure neutre en apparence – n'est pas intentionnelle. Plus subtiles à identifier, les discriminations indirectes sont aussi les plus répandues dans l'entreprise	**Paroi de verre**, lorsque certaines catégories de salariés n'ont pas accès à certaines filières de métiers qui sont en général stratégiques car conduisant aux postes à responsabilités (management opérationnel par exemple)
Discrimination systémique, lorsque la discrimination est intégrée au système que constitue la société et qu'elle se produit de manière massive	**Porte pivotante**, lorsque certaines catégories de salariés sont en position de pouvoir, mais sont exposées à de telles difficultés pratiques qu'elles partent rapidement, ce qui a pour effet de confirmer publiquement qu'elles ne sont effectivement pas faites pour de tels postes
Discrimination double ou multiple, lorsqu'une personne est victime d'une différence de traitement fondée sur deux ou plusieurs critères différents (par exemple, une personne de sexe féminin et d'origine maghrébine, une personne noire et en situation de handicap…)	**Harcèlement** , lorsqu'il est suggéré ou explicitement demandé à certaines catégories de salariés de quitter leur travail. Les actes de discrimination, directs (de type verbal ou physique) ou indirects (demandes de travail excessives ou injustifiées de la part de l'employeur) aboutissent dans tous les cas à la création d'un environnement de travail hostile pour la personne victime de discrimination

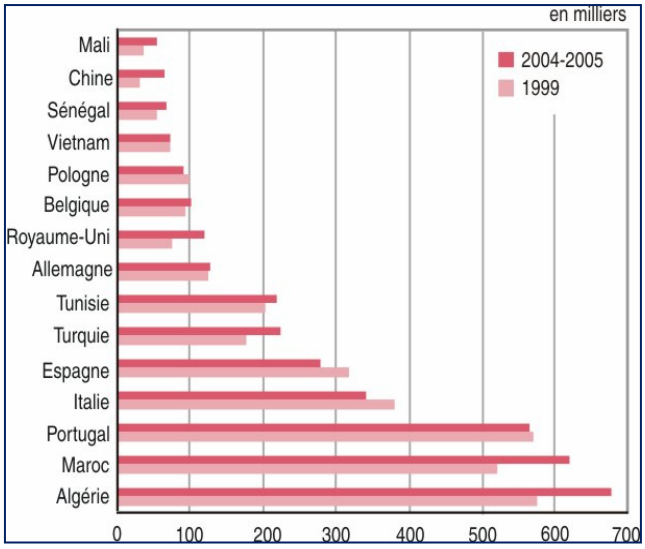
Source : Deloitte, 2009.

Graphique 4 : le « cercle de la diversité »



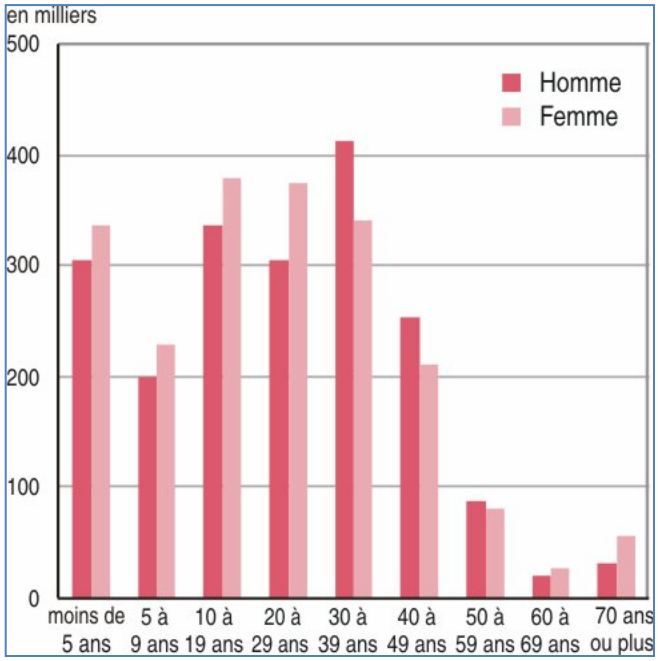
Source : IMS-Entreprendre, *Vers l'entreprise inclusive : les 6 clés de la diversité*, Autrement, 2008.

Graphique 5 : les immigrés selon leur pays de naissance en 1999 et 2004-2005



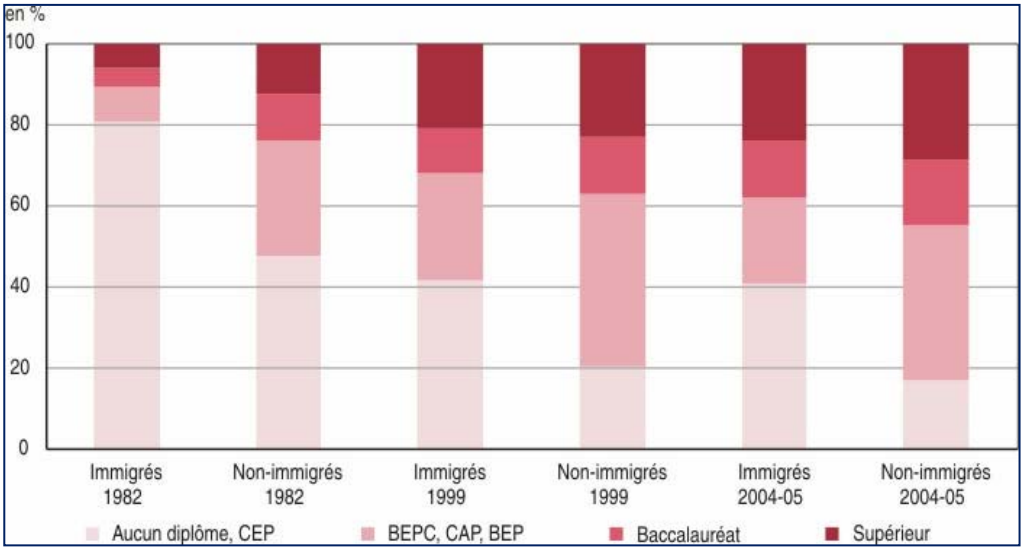
Source: INSEE.

Graphique 6 : les immigrés par sexe et ancienneté d'arrivée (2005)



Source: INSEE.

Graphique 7 : évolution de la structure des diplômes des immigrés et des non-immigrés



Source : INSEE.

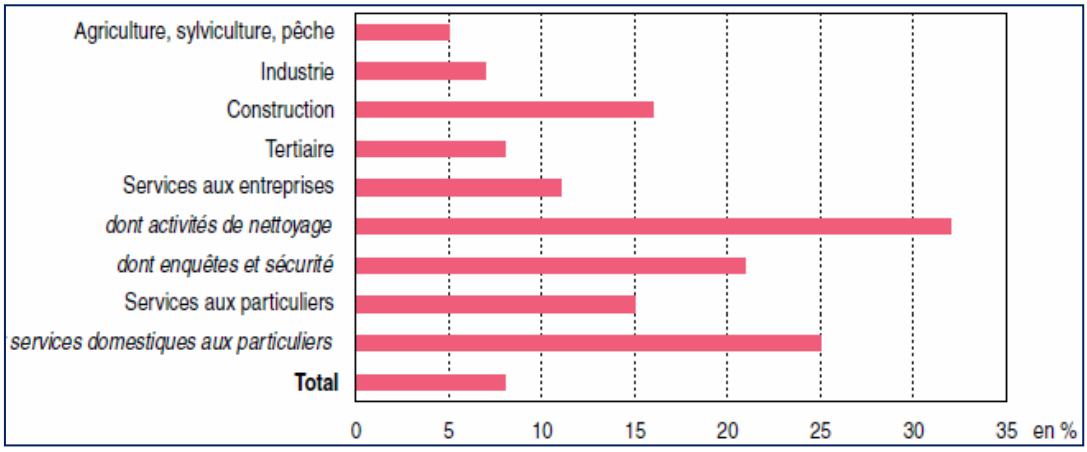
Graphique 8 : proportions de français nés en France ayant un ou deux parents immigrés en 2003

(en %)

	Dans la population	Dans la population active	Parmi les actifs occupés	Parmi les chômeurs	Parmi les salariés du privé	Parmi les salariés du public
Aucun parent immigré	92,0	92,3	92,8	88,5	92,1	94,1
Un parent immigré	4,1	4,0	3,9	4,9	4,0	3,7
- dont: un parent immigré originaire d'un pays d'Europe	*3,4*	*3,4*	*3,3*	*3,8*	*3,4*	*3,2*
- dont: un parent immigré originaire du Maghreb	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,6*	*0,4*	*0,3*
Deux parents immigrés	3,9	3,7	3,3	6,7	3,9	2,3
- dont: deux parents immigrés originaires d'un pays d'Europe	*2,4*	*2,4*	*2,4*	*2,8*	*2,7*	*1,6*
- dont: deux parents immigrés originaires du Maghreb	*1,3*	*1,1*	*0,9*	*3,5*	*1,0*	*0,6*
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : INSEE, enquête FGQP 2003, Tiré de l'article de J. Pouget.

Graphique 9 : part des immigrés parmi les actifs ayant un emploi selon le secteur d'activité



Source : Jacqueline Perrin-Haynes, *L'activité des immigrés en 2007*, INSEE, 2008.

Graphique 10 : taux d'activité et d'emploi des populations handicapées selon le sexe et l'âge (en %)

	Population reconnue handicapée			Population handicapée définie au sens large			Population totale âgée de 15 à 64 ans		
	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes
Taux d'activité *									
Tous âges	44	48	39	70	73	66	71	75	67
15-24 ans	59	62	57	53	60	48	41	43	38
25-39 ans	63	68	56	86	92	81	89	96	82
40-49 ans	57	61	53	83	97	80	90	95	86
50-64 ans	28	32	23	51	53	50	56	60	53
Taux d'emploi **									
Tous âges	35	39	31	65	69	61	65	70	60
15-24 ans	28	38	17	45	54	37	33	36	29
25-39 ans	51	56	45	80	85	75	82	89	74
40-49 ans	48	51	45	79	82	76	85	90	81
50-64 ans	23	27	18	49	50	47	53	57	50

* Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et la population de 15 à 64 ans correspondante.
** Le taux d'emploi est le rapport entre le nombre de personnes ayant un emploi (actifs occupés) et la population de 15 à 64 ans correspondante.
Champ : population âgée de 15 à 64 ans, France métropolitaine.
Note : si les populations de personnes handicapées avaient la même structure par sexe et âge que celle de la population totale, on trouverait :
- pour les personnes reconnues handicapées : un taux d'activité de 50 % (au lieu de 44 %) et un taux d'emploi de 38 % (au lieu de 35 %) ;
- pour la population des personnes handicapées au sens large : un taux d'activité de 71 % (au lieu de 70 %) et un taux d'emploi de 64 % (au lieu de 65 %).

Source : enquête complémentaire à l'enquête emploi de 2007, INSEE, calculs DARES.

Graphique 11 : obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées au chômage (en %)

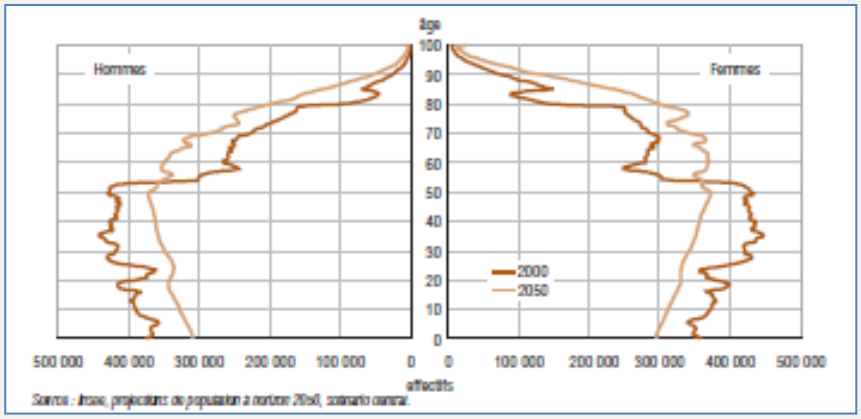
	Population reconnue handicapée	Population handicapée définie au sens large	Population âgée de 15 à 64 ans ayant déclaré un problème de santé ou un accident du travail au cours des douze derniers mois
Les problèmes de santé rendent la recherche d'emploi			
plus difficile	77	54	20
plus facile	0	1	5
sans influence ou sans objet	23	45	79
Lors d'une candidature à un emploi, les problèmes de santé sont-ils signalés ?			
oui, dès le départ	35	22	7
oui, après le premier contact	21	12	6
non ou sans objet	44	66	87
Au moins une candidature a-t-elle été refusée par un employeur à cause des problèmes de santé ?			
oui	44	27	9
non	52	64	77
sans objet	4	9	13
Aide par les associations spécifiques pour handicapés pour trouver un emploi ?			
oui	35	15	4
non	61	72	70
sans objet	4	13	26

Lecture : dans la population reconnue handicapée au chômage à la date de l'enquête, 77 % considèrent que leurs problèmes de santé rendent la recherche d'emploi plus difficile.

Champ : population âgée de 15 à 64 ans au chômage ayant déclaré un problème de santé ou un accident du travail au cours des douze derniers mois, France

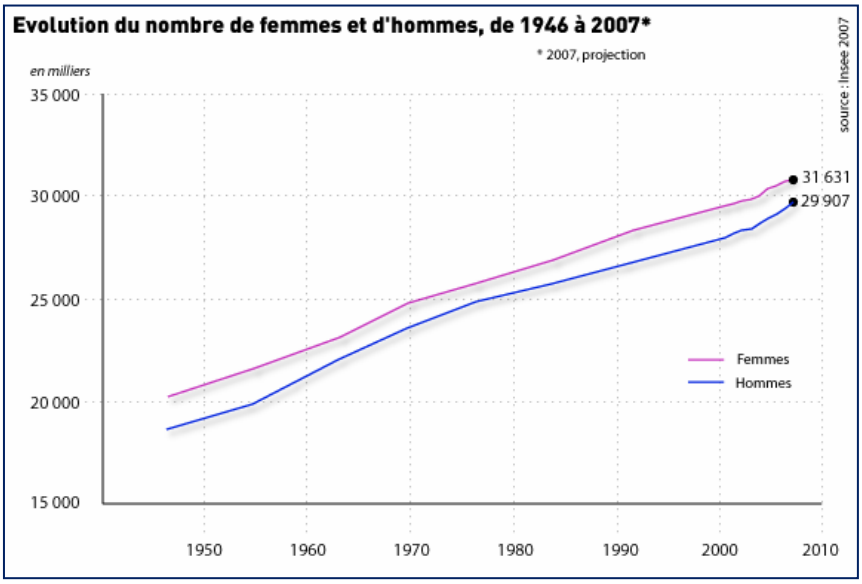
Source : enquête complémentaire à l'enquête emploi de 2007, INSEE, calculs DARES.

Graphique 12 : pyramide des âges en 2000 et 2050 (projection)



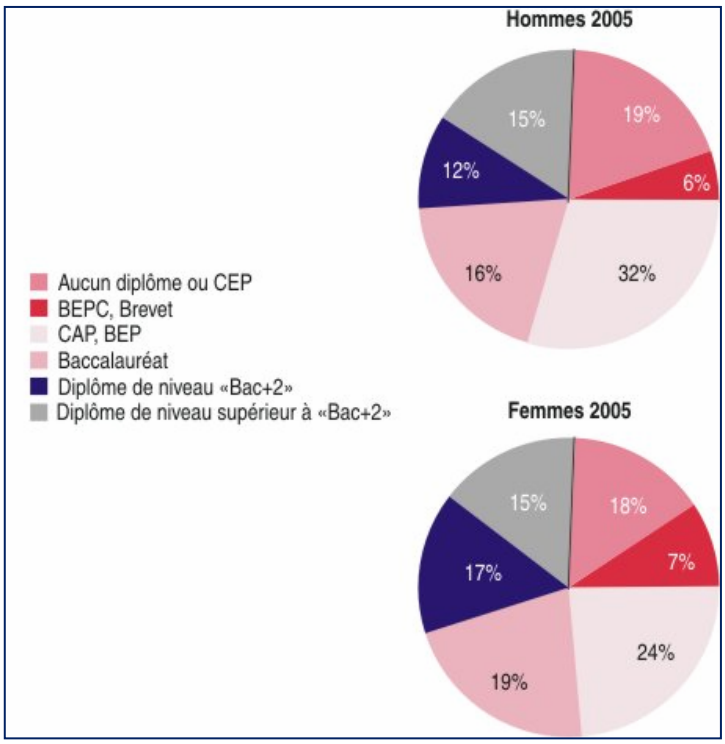
Source : INSEE, *Références : Les personnes âgées*, édition 2005.

Graphique 13 : le ratio hommes-femmes dans la population française depuis 1945



Source : *Le Monde* (Infographie), 2009.

Graphique 14 : répartition de la population active masculine / féminine par niveau de diplôme



Source : INSEE.

Graphique 15 : proportion des emplois à temps partiel (en %)

	Proportion de femmes à temps partiel	Proportion d'hommes à temps partiel	Part des femmes parmi les salariés	
			À temps partiel	À temps plein
1980	17,3	2,5	83,8	36,4
1990	23,6	3,4	85,4	38,4
2003	29,5	5,4	82,3	38,9
2008	29,4	5,8	82,0	40,2

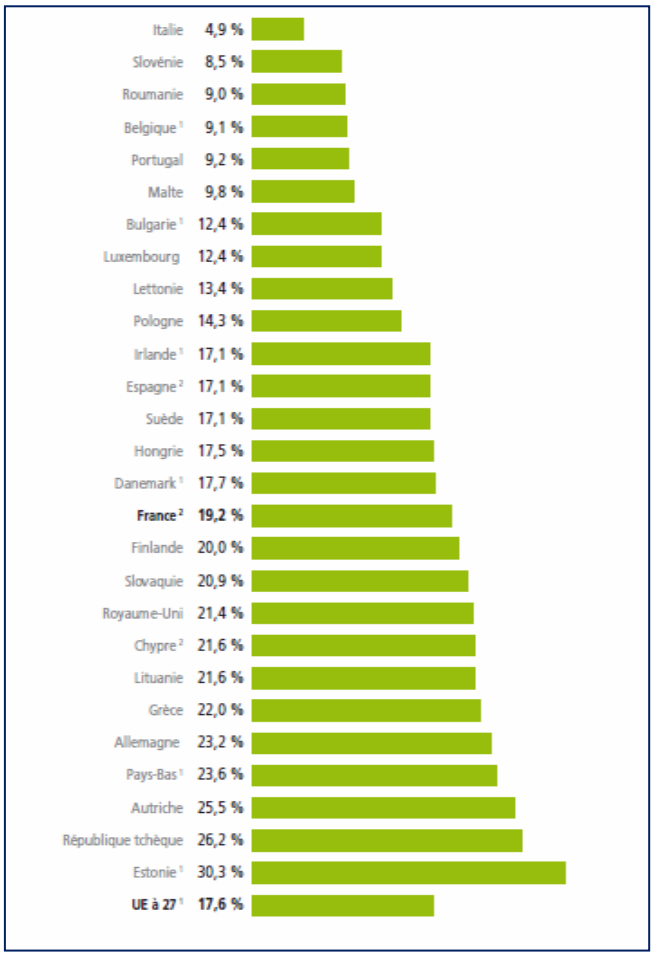
Source : Ministère du Travail, *Chiffres clefs 2009 : l'égalité entre les hommes et les femmes*, mars 2010.

Graphique 16 : la concentration des emplois féminins

Famille professionnelle	% de la population féminine occupée	% de la population masculine occupée	Part des femmes en %
Agents d'entretien	7,2	2,9	69,2
Enseignants	6,0	2,9	65,0
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C)	5,8	1,7	75,4
Vendeurs	5,2	1,5	76,0
Aides à domicile et aides ménagères	4,0	0,1	97,9
Secrétaires	4,0	0,1	98,0
Aides-soignants	3,9	0,4	90,7
Infirmiers, sages-femmes	3,6	0,5	86,8
Assistants maternels	3,4	0,0	99,1
Professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive	3,3	1,5	66,4
Employés de la comptabilité	2,6	0,4	85,5
Employés administratifs d'entreprise	2,6	0,8	74,8
Ensemble des ces 12 familles professionnelles	**51,7**	**12,7**	**78,5**
Autre familles professionnelles	48,3	87,3	33,1
Ensemble des 86 familles professionnelles	100,0	100,0	47,2

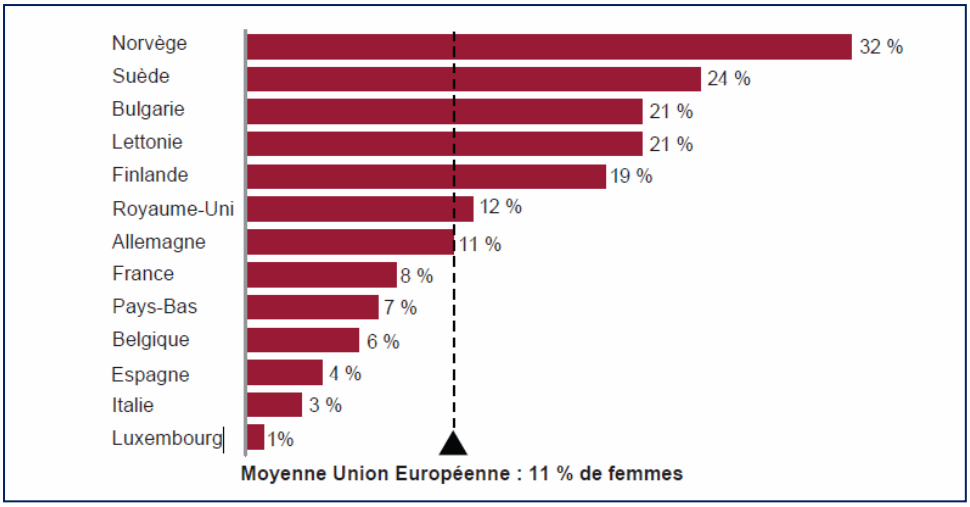
Source : Ministère du Travail, *Chiffres clefs 2009 : l'égalité entre les hommes et les femmes*, mars 2010.

Graphique 17 : écart de rémunération non ajusté entre hommes et femmes (en %)



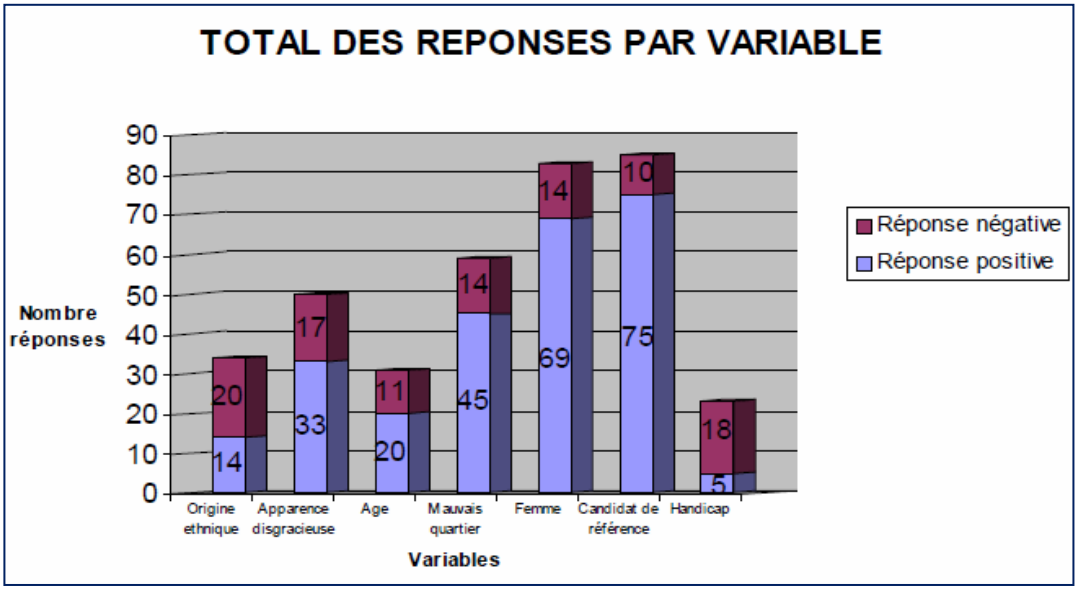
Source : Eurostat, 2008.

Graphique 18 : représentation des femmes dans les comités de direction des principales entreprises européennes



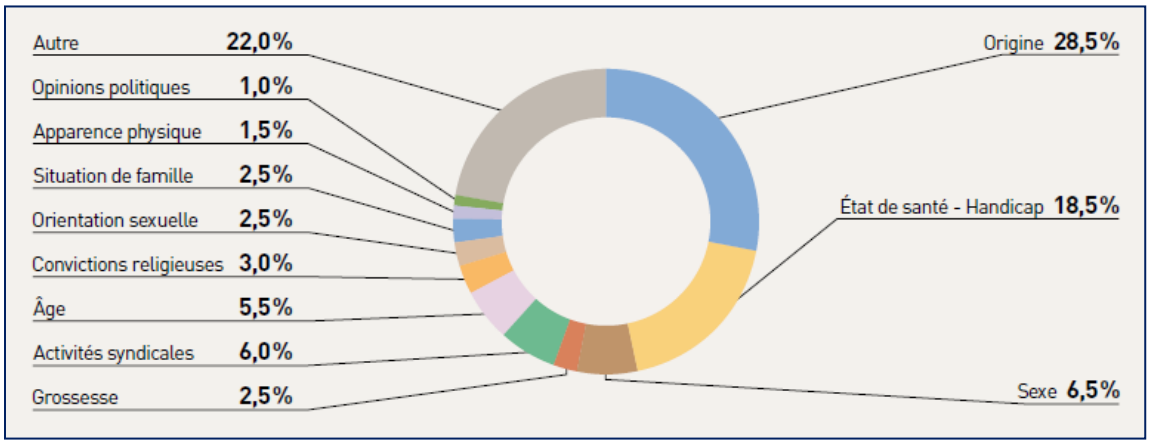
Source: Mc Kinsey, *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance*, octobre 2007.

Graphique 19 : résultats du testing de J-François Amadieu



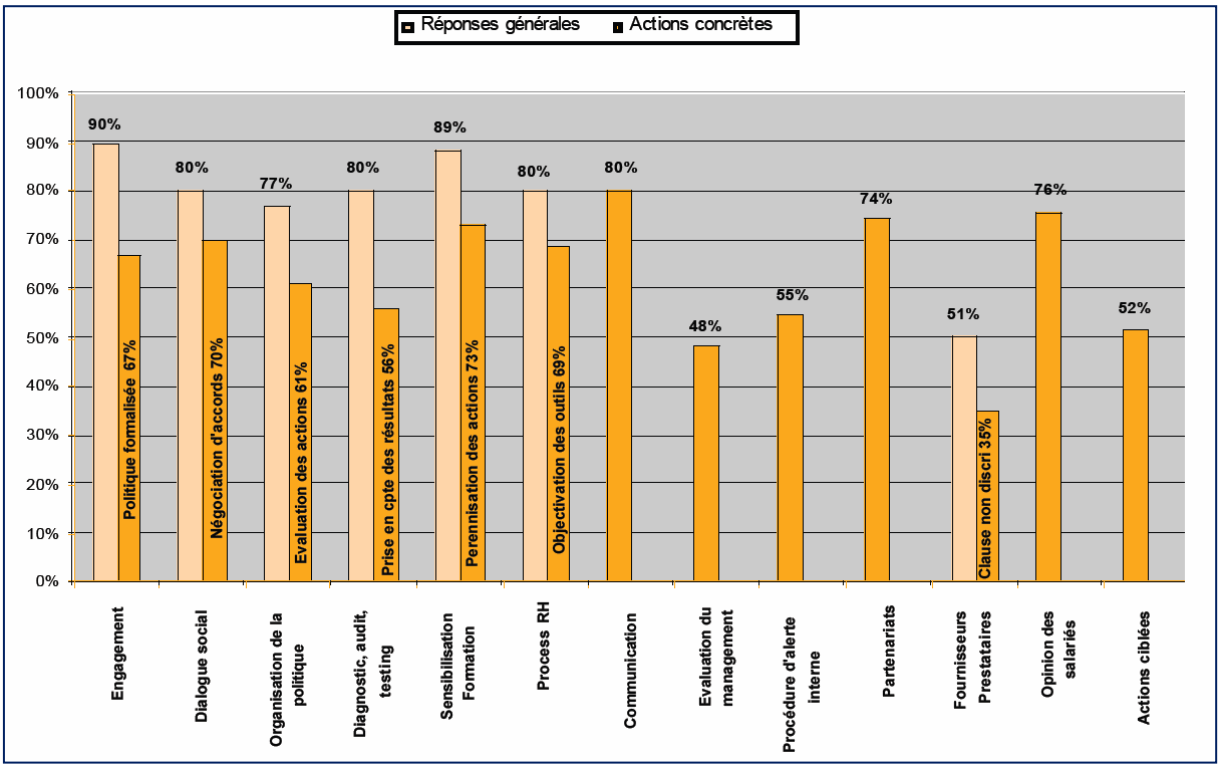
Source : Jean-François Amadieu, *Enquête « Testing sur CV »*, Observatoire des Discriminations, 2004.

Graphique 20 : répartition des réclamations par critère de discrimination



Source : rapport d'activité 2009 de la HALDE.

Graphique 21 : les actions engagées par les entreprises en matière d'égalité des chances

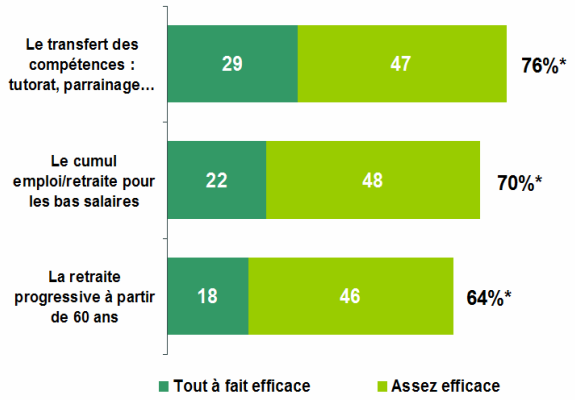


Source : HALDE, *Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ?*, 2010.

Graphique 22 : enquête 2008 ANDRH et Inergie Opinion sur le Plan concerté pour l'emploi des seniors

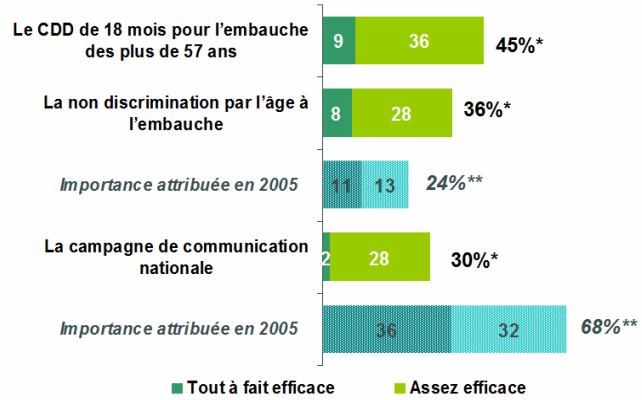
Mesures plébiscitées par les DRH

- ✓ transfert des compétences (tutorat, parrainage…) ;
- ✓ cumul emploi/retraite pour les bas salaires ;
- ✓ retraite progressive à partir de 60 ans.



Mesures sanctionnées par les DRH

- ✓ CDD senior ;
- ✓ non-discrimination par l'âge à l'embauche ;
- ✓ la campagne nationale de communication.



5.4. Retour sur quelques dispositifs législatifs

Afin de confronter le dispositif légal à son application réelle, nous avons pris le parti de faire un premier retour d'application sur trois lois : **la loi du 18 janvier 2005** de programmation pour la cohésion sociale, **la loi du 11 février 2005** pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées et **la loi du 31 mars 2006** pour l'égalité des chances.

Ce choix est motivé par plusieurs raisons :

- ces trois lois présentent l'avantage d'être **récentes** tout en offrant aujourd'hui le **recul nécessaire** pour en faire un premier retour ;
- en déclinant le Plan de cohésion sociale autour de trois volets principaux (emploi, logement, égalité des chances), la Loi du 18 janvier 2005 innove par son **approche transversale des problèmes sociaux**. Selon le ministre de l'époque (Jean-Louis Borloo), elle « *procède d'une démarche inédite consistant à traiter ensemble les grands problèmes qui mettent en péril la cohésion sociale* » ;
- en instaurant un système de quotas en faveur des handicapés, la loi du 11 février 2005 est, d'une certaine manière, iconoclaste car elle opte pour un mécanisme inspiré de la discrimination positive, **à rebours de la tradition républicaine** ;
- la loi du 31 mars 2006 est intéressante car **son adoption fait suite aux émeutes d'octobre/novembre 2005**. Elle présente la singularité de devoir apporter des réponses durables -notamment en matière d'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers populaires- à une situation d'urgence sociale.

➢ Retour sur un dispositif de la Loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale : les contrats d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)

Créé en avril 2005 dans le cadre du plan de cohésion sociale, le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) **n'est pas un contrat de travail mais un dispositif destiné à accompagner les jeunes de 16 à 25 ans[98] en difficulté d'insertion vers l'emploi durable[99]**. On a enregistré près de 33 000 entrées en CIVIS entre le 1er janvier 2009 et le 28 février 2009[100].

Le CIVIS présente les caractéristiques principales suivantes :

- il est conclu avec les missions locales et permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) ;
- le titulaire du CIVIS est accompagné par un référent ;
- la durée du contrat est d'un an renouvelable ;

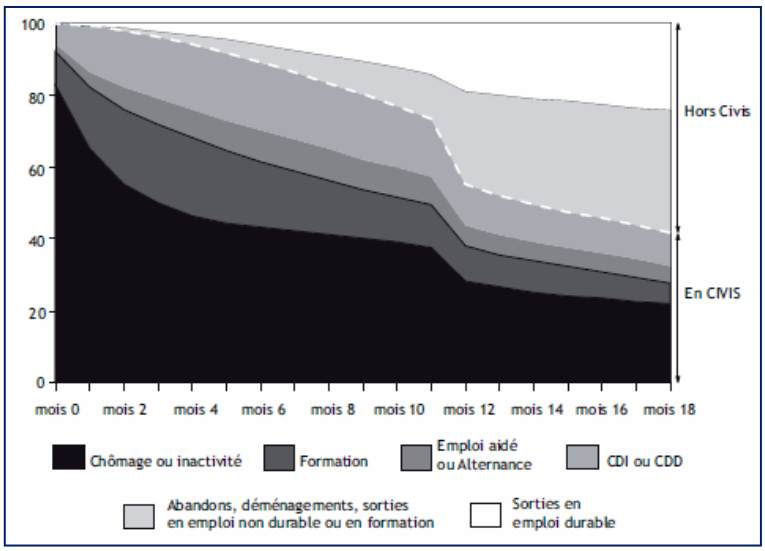
[98] Qui ont un niveau de qualification inférieur ou équivalent au bac général, technologique ou professionnel (y compris les bacheliers qui n'ont pas de diplôme de l'enseignement supérieur) ou ont été inscrits comme demandeurs d'emploi au minimum douze mois au cours des dix huit derniers mois.
[99] Ou dans un projet de création ou de reprise d'une activité non salariée.
[100] Chiffres du Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville.

- le titulaire d'un CIVIS peut bénéficier d'une allocation de l'Etat[101], versée dès la signature du contrat, lorsqu'il ne perçoit aucune rémunération au titre d'un emploi ou d'un stage, ni aucune autre allocation.

Une récente étude de la DARES[102] sur le sujet dresse **un bilan plutôt satisfaisant** de ce dispositif. Elle montre notamment que :

- **le chômage**, qui culmine à 80% à l'entrée du dispositif, **chute à 50 %** au bout de 6 mois **et à 20 %** au bout de 18 mois (cf. graphique ci-dessous) ;

Situation des jeunes au cours des 18 mois suivant l'entrée en CIVIS



Source : DARES, juillet 2008.

- sur les 210 000 jeunes titulaires d'un CIVIS avant le 30 juin 2006, **58 % sortent du dispositif un an et demi après** pour s'insérer professionnellement, dont **24 % pour accéder à un emploi durable** (contrat de travail de plus de six mois y compris contrat en alternance, hors contrat aidé du secteur non marchand).

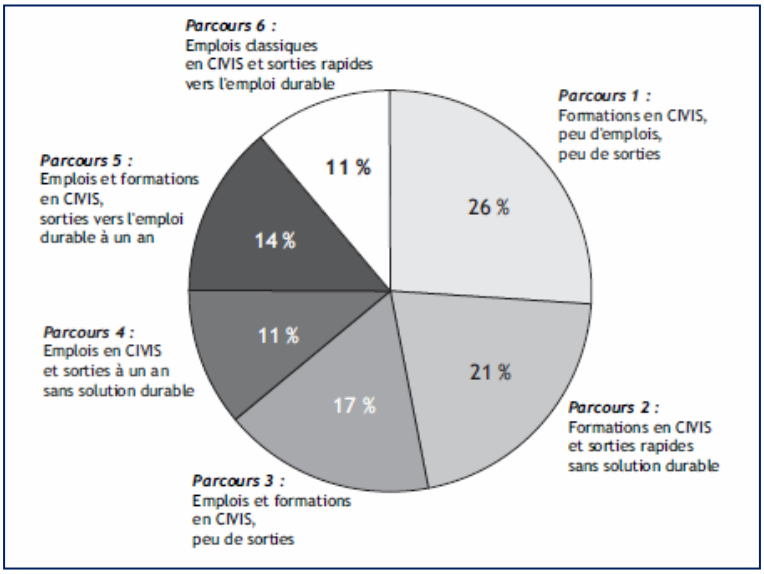
Il faut toutefois rappeler que :

- **la réalité est plus contrastée** que celle dépeinte « au global » ; une analyse statistique des parcours de ces 210 000 jeunes ayant signé un CIVIS avant le 30 juin 2006 fait ressortir des parcours-types assez hétérogènes (cf. graphique ci-dessous) ;

[101] Le montant versé ne peut excéder 300 euros par mois et 900 euros par an.

[102] Lionel Bonnevialle, *le Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (CIVIS) : la moitié des jeunes sur la voie de l'insertion professionnelle après 18 mois,* DARES, juillet 2008.

Les 6 parcours-types d'accompagnement en CIVIS



Source : DARES, juillet 2008.

- une part non négligeable des CIVIS reste **à destination de publics à faible niveau de formation**. En effet, environ 45% des CIVIS sont des CIVIS dits « renforcés », qui prévoient des mesures spécifiques d'accompagnement pour les jeunes n'ayant pas atteint la dernière année de CAP ou de BEP. Par conséquent, l'objectif régulièrement réaffirmé de 50% de sortie à l'emploi durable demeure difficilement atteignable.

Le Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale s'impose donc comme **un dispositif plutôt performant**, qui a contribué à faire reculer le chômage de manière significative chez les jeunes qui l'ont signé. Tout l'enjeu consiste désormais à **réinsérer durablement dans l'emploi**.

➢ Retour sur la Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Contrairement aux autres populations victimes de discrimination, les personnes handicapées bénéficient en France (via la Loi du 11 février 2005) d'un dispositif d'insertion professionnelle fondé sur un système de quotas. D'autres pays de l'Union européenne tels que l'Allemagne[103], l'Espagne ou l'Italie y ont également recours.

La Loi du 11 février 2005, qui complète la Loi du 10 juillet 1987, fait mention des principales dispositions suivantes :

[103] Depuis 2001, les entreprises allemandes de 20 salariés et plus sont tenues d'employer 5% de personnes handicapées dans leurs effectifs.

- une obligation d'emploi des personnes handicapées **à hauteur de 6% du total d'employés** pour les entreprises de plus de vingt salariés et pour les administrations publiques ;

- une **extension de la base des bénéficiaires du dispositif** (les titulaires de la carte d'invalidité ainsi que les bénéficiaires de l'allocation aux adultes handicapés) ;

- des **sanctions plus sévères** pour les entreprises qui ne respectent pas l'obligation d'emploi (augmentation du montant des contributions dues à l'AGEFIPH) ;

- la création d'un Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (**FIPHFP**), destiné à recueillir les contributions des administrations publiques ne respectant pas l'obligation d'emploi.

Plusieurs rapports[104] ont fait un point sur la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005. Parmi les effets positifs à mettre à son crédit, on notera en particulier que la Loi du 11 février 2005 a entrainé **une amélioration globale de l'accès au marché de l'emploi** pour les personnes handicapées :

- + 24% d'embauches de travailleurs handicapés ;

- + 15% d'accords collectifs conclus sur la question de l'emploi des personnes handicapées ;

- + 80% d'interventions de l'AGEFIPH en matière de formation des personnes handicapées ;

- + 68% d'augmentation de la collecte en faveur de l'emploi des personnes handicapées (AGEFIPH et FIPHFP).

Malgré ces progrès indéniables, force est de constater que **le quota des 6% est encore loin d'être atteint par les toutes les entreprises[105] et administrations publiques[106]**. Ce constat a pu se vérifier lors des auditions que nous avons menées : rares sont les entreprises interrogées à respecter le seuil légal de 6%. En réalité, la Loi du 11 février 2005 se heurte à deux types de contraintes.

Tout d'abord, **dans le secteur privé**, l'impact de la réforme de l'obligation d'emploi a été sous-estimé :

- le nouveau mode de calcul du taux d'emploi réalisé, qui a conduit à exclure des effectifs de l'entreprise des « emplois exigeant des conditions particulières d'aptitude », a mécaniquement défavorisé les entreprises dans le décompte des bénéficiaires de l'obligation d'emploi ;

---

[104] *Rapport du Gouvernement au Parlement relatif au bilan et orientations de la politique handicap*, Patrick Gohet, *Bilan de la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005*, Délégation Interministérielle aux Personnes Handicapées, 2007 ; Paul Blanc, *Loi handicap : pour suivre la réforme*, Commission des affaires sociales du Sénat, 2007 ; Cour des Comptes, Rapport public annuel 2007*, retour sur la les préconisations formulées par la Cour dans le cadre du rapport « La vie avec un handicap » de 2003*.

[105] Le taux d'emploi de salariés handicapés dans le secteur privé est officiellement de 2,8% (mesurés en équivalents-emplois à temps plein).

[106] 4,3% dans la fonction publique d'Etat, 3,6% dans la fonction publique territoriale et 4,5% dans la fonction publique hospitalière.

- la procédure mise en place pour la reconnaissance de la lourdeur du handicap s'avère complexe et il existe des difficultés liées au manque de clarté sur les critères de lourdeur du handicap pris en compte[107].

De plus, la réforme de l'obligation d'emploi **dans la fonction publique** a connu un démarrage difficile :

- l'instauration d'une contribution des employeurs publics en cas de non-respect de l'obligation d'emploi a révélé que le taux d'emploi réel des personnes handicapées dans la fonction publique (3,7%) est très inférieur à celui revendiqué jusqu'ici par les employeurs publics (4,5%)[108] ;

- bien qu'accueillie avec faveur, la mise en place du FIPHFP a été lente : 6 mois ont été nécessaires pour que le premier comité national tienne sa première réunion, le logiciel budgétaire et comptable n'a pu être mis en place qu'un an après la création officielle de l'établissement public, … ;

En conclusion, **le bilan est globalement plutôt positif**, bien que la Loi n'ait pas encore produit tous ses effets et que les entreprises la jugent très (trop) contraignante. Selon le Délégué Interministériel aus Personnes Handicapées, **Patrick Gohet**, elle constitue un dispositif indispensable à l'insertion durable de personnes handicapées sur le marché du travail. Les résultats mitigés observés sur le volet « obligation d'emploi » s'expliqueraient avant tout par la nécessaire phase de latence précédant la montée en puissance de la Loi et par la priorité donnée jusqu'à présent aux mesures de compensation (notamment la création et la mise en fonctionnement des MDPH) au détriment des mesures d'insertion.[109]

➢ Retour sur un dispositif de la Loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances : l'extension des Zones Franches Urbaines (ZFU)

Elaborée quelques mois après les émeutes de novembre 2005, la loi du 31 mars 2006 a été présentée comme une réponse aux situations d'inégalités et de discriminations, qui touchent les populations des quartiers difficiles, notamment les jeunes.

En l'absence (à ce jour) de rapport d'évaluation générale de la Loi du 31 mars 2006, nous avons choisi de nous intéresser à un dispositif de son volet « emploi » : **la création de 15 nouvelles "zones franches urbaines"**, dites de « troisième génération ».

Relevant de la politique de la ville, les Zones Franches Urbaines (ZFU) ont pour but de favoriser le **développement économique et l'emploi** des quartiers considérés comme étant les plus en difficulté. Une ZFU est zone géographique strictement délimitée, de plus de 8 500 habitants (depuis la loi du 31 mars 2006, car ce seuil était de 10 000 habitants auparavant), au sein de laquelle les entreprises de moins de 50 salariés[110] bénéficient de

[107] Les DDTEFP sont en effet pour l'heure mal outillés pour apprécier ce qui relève de « *l'aménagement raisonnable* » - et qui doit donc rester à la charge de l'entreprise- et du « *surcoût normal* » qui relève d'une logique de compensation du handicap - et qui justifie une aide de l'Etat.

[108] Cette situation présente néanmoins un avantage : la contribution que les employeurs publics devront payer pour non-respect du seuil légal constitue une enveloppe sans précédent pour le financement d'actions en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans la fonction publique.

[109] Entretien avec M. Gohet, 15 janvier 2009.

[110] Qui s'implantent ou se créent dans la zone et dont le chiffre d'affaires n'excède pas les 10 millions d'euros.

mesures d'exonérations sociales et fiscales. Les premières ZFU en France ont été créées par la loi du 14 novembre 1996 relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville ; la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances porte son nombre à 100 dans les quartiers difficiles. Cette extension des ZFU a-t-elle eu un impact positif sur l'activité économique, notamment en matière d'emploi et de créations d'entreprises ?

Deux rapports, l'un de l'ONZUS[111], l'autre du Conseil Economique et Social[112], font état d'évolutions encourageantes :

- le taux de chômage en ZUS[113] a diminué. Il revient en 2008 à son niveau de 2004, ce qui laisse penser que la création de 15 nouvelles ZFU n'est pas étrangère à la baisse du taux de chômage ;

Évolution du taux de chômage des 15-59 ans selon le lieu de résidence (en %)

Année	France métropolitaine	Zus	Quartiers hors Zus des unités urbaines avec Zus	Unités urbaines sans Zus et communes rurales
2004	9,0	17,8	9,3	7,5
2005	9,0	19,0	9,5	7,1
2006	8,9	19,5	9,4	7,1
2007	8,1	17,9	8,6	6,3

Source : INSEE, *Enquêtes emploi 2004-2007.*

- on constate d'ailleurs que **la réduction du chômage est particulièrement sensible dans les ZFU de « troisième génération » entre 2006 et 2007** (cf. tableau ci-dessous). Cependant, les données statistiques en la matière restent fragiles puisque l'évolution ne concerne que 2006-2007 ;

Évolution des taux de chômage entre 2004 et 2007 dans les Zus, ZRU et ZFU (en %)

	2004	2005	2006	2007
Zus non ZRU non ZFU	14,7	14,6	14,7	14,6
ZRU non ZFU (des 3 G)	19,5	22,7	22,6	19,9
ZFU 1996	19,1	21,3	26,1	21,0
ZFU 2004	19,9	18,5	18,1	17,9
ZFU 2006	21,6	22,3	22,7	19,7
ZFU des 3 G	19,9	20,4	22,5	19,6

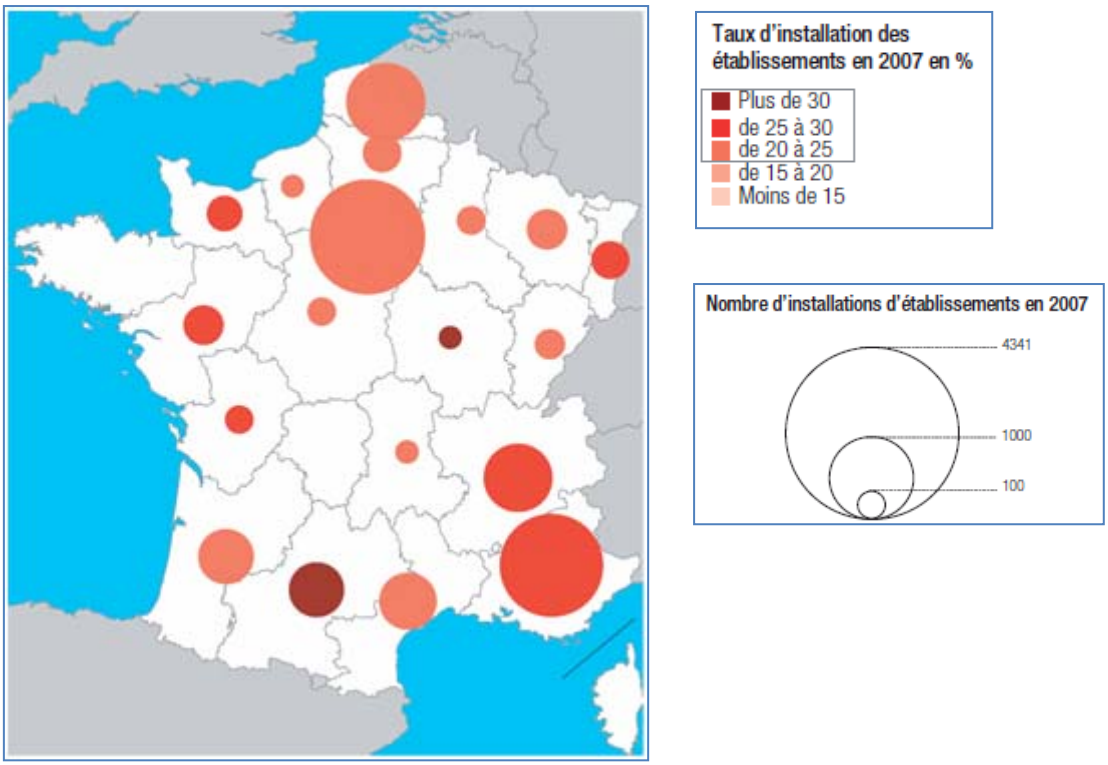
Source : INSEE, *Enquêtes emploi 2004-2007.*

- les embauches de salariés en ZFU ont augmenté de 17 % en 2007 par rapport à 2006 et l'emploi dans les établissements bénéficiant d'exonérations a **crû de 5,3**

[111] Créé par la loi du 1er Août 2003, l'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles a notamment pour rôle d'observer l'évolution d'indicateurs structurels dans les ZUS.
[112] Rapport de 2009 du Conseil Economique et Social intitulé *Les entreprises dans les zones franches urbaines : bilan et perspectives.*
[113] ZUS : Zone urbaine sensible englobant les zones franches urbaines et les zones de redynamisation urbaine.

% alors que l'emploi salarié du champ industrie-commerce-services a augmenté de 1,8 % sur l'ensemble de la France métropolitaine sur la même période ;

- concernant les créations d'entreprises, les ZFU de deuxième et troisième générations connaissent **un taux d'installation d'environ 27 % de nouveaux établissements**, soit 10 points supérieur à celui que connaissent leurs agglomérations (cf. graphique ci-dessous).



Source : Répertoire SIRENE, INSEE.

Sur le volet économique de la Loi, **les ZFU de dernière génération affichent donc un bilan positif**. Cependant, le rapport du Conseil Economique et Social rappelle bien que :

- les mesures de soutien aux créateurs d'entreprises et aux chômeurs sont souvent prises en amont **sans objectifs clairs et chiffrés** et la politique de la ville plus globalement souffre d'une absence de suivi et d'évaluation des résultats ;

- les ZFU s'inscrivent dans des politiques de « zonage » qui ont accumulé des sigles (ZUS, ZRU…) et qui contribuent autant à avantager un territoire qu'à **le disqualifier**.

5.5. Cahier des charges du Label Diversité

Domaine 1 : ETAT DES LIEUX DE LA DIVERSITE DANS L'ORGANISME

- Diagnostic effectué sur l'ensemble des critères de discrimination répertoriés
- Analyse des risques de discrimination
- Etat des dispositifs existants

Domaine 2 : POLITIQUE DIVERSITE : DEFINITION ET MISE EN ŒUVRE

- Formalisation de l'engagement de la direction
- Définition d'une politique diversité en cohérence avec le résultat de l'analyse de la diversité
- Responsabilités, autorités et instances dédiées
- Elaboration et promotion des plans d'action assurant la mise en œuvre de la politique diversité
- Mise à disposition des ressources nécessaires
- Mise en œuvre et suivi des plans d'action par la direction

Domaine 3 : COMMUNICATION INTERNE, SENSIBILISATION, FORMATION

- Communication générale
- Sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la diversité et la lutte contre les stéréotypes et les préjugés
- Formation des personnes impliquées dans les activités impactée par la politique diversité

Domaine 4 : PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DANS LES ACTIVITES DE L'ORGANISME

- Recrutement
- Accueil et intégration
- Evolution professionnelle
- Formation
- Communication externe - Cohérence
- Partenariat avec les acteurs territoriaux
- Relations avec les fournisseurs
- Relations clients

Domaine 5 : EVALUATION ET AXES D'AMELIORATION DE LA DEMARCHE DIVERSITE

- Mesure
- Analyse et évaluation
- Bilan annuel
- Suivi des actions d'amélioration
- Traçabilité

5.6. Liste des acteurs cités pour leurs bonnes pratiques (dans l'ordre d'apparition)

- **L'Oréal (France)** : utilisation d'une approche matricielle, p. 38
- **Préfecture de Seine-Saint-Denis (France)** : Commission pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté, p. 39
- **Bombardier (Canada)** : mise en place d'une instance d'écoute et de traitement des réclamations, p. 40
- **Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat (France)** : cellule de prévention des discriminations, p.41
- **Total (France)** : suivi des actions par le Comex, p. 43
- **Johnson & Johnson (Etats-Unis)** : évaluation de la performance des dirigeants sur la base d'objectifs diversité, p. 44
- **Cisco Systems (Etats-Unis)** : évaluation de la performance des employés sur la base d'objectifs diversité, p. 45
- **PSA Peugeot Citroën (France)** : implication des partenaires sociaux, p. 46
- **Veolia Environnement (France)** : formalisation d'un diagnostic et d'un plan d'action, p. 47
- **Starbucks (Etats-Unis)** : indicateurs de performance par type d'activité, p. 48
- **Volvo (Suède)** : actions de communication interne, p. 51
- **British Airways (Royaume-Uni)** : sensibilisation des employés par la confrontation directe avec des personnes handicapées, p. 52
- **Pepsi Co (Etats-Unis)** : formation diversité pour l'ensemble des collaborateurs, p. 52
- **Pôle Emploi (France)** : méthode des habiletés, p. 55
- **Région Rhône-Alpes (France)** : dispositif de recrutement « test » des candidats, p. 56
- **EGIDE (France)** : recrutement sans CV, p. 56
- **Ikea (Suède/Allemagne)** : aide à la conciliation des temps de vie pour les femmes, p. 58
- **SFR (France)** : accessibilité des postes de travail aux personnes handicapées, p. 59
- **Service de police de la ville de Montréal (Québec)** : intégration des personnes issues de la diversité, p. 60

- **Randstad (France)** : revue annuelle des talents, p. 61
- **Orem Astre (France)** : tutorat senior, p. 62
- **Air France (France)** : communication sur les métiers de l'entreprise, p. 63
- **Adia (France)** : campagne publicitaire contre les préjugés, p. 64
- **GERI Project (Royaume-Uni)** : communication sur la base des « *role models* », p. 65
- **ARPEJEH (France)** : accès privilégié aux stages en entreprise, p. 66
- **Ay Yildiz/E-Plus (Allemagne)** : tutorat, p. 68
- **Cercle Passeport Télécoms (France)** : tutorat, p. 69
- **Ministère de la Défense (France)** : formation de viviers d'emploi, p. 70
- **Association Jérémy (France)** : formation des viviers d'emploi, p. 71
- **L'Oréal (France)** : audits sociaux auprès des fournisseurs, p. 73
- **Pfizer (Etats-Unis)** : mise en place d'une politique *supplier diversity*, p. 74
- **Casino (France)** : la diversité comme marque identitaire de l'entreprise, p. 76
- **Deutsche Telekom (Allemagne)** : intégration de la diversité dans l'offre commerciale de l'entreprise, p. 76
- **Casino (France)** : testing sollicité, p. 78
- **Axa (France)** : enquêtes anonymes et fondées sur le volontariat, p. 79
- **Vinci (France)** : mesure qualitative de l'état de la diversité dans l'entreprise, p. 80

5.7. Recommandations en cours de mise en œuvre

Formulées dans la première version du rapport, remise au Centre d'Analyse Stratégique (CAS) en juin 2009, **un certain nombre de recommandations ont été extraites de la version finale car très largement reprises dans d'autres rapports et/ou mises en œuvre, partiellement ou totalement**. En voici la liste récapitulative :

- Promouvoir l'alternance dans les entreprises et les administrations publiques par la généralisation du seuil de 3% d'apprentis ;

- Promouvoir la diversité dans la fonction publique d'Etat par l'aménagement des concours et la formation des jurys ;

- Encourager les entreprises à généraliser et valoriser le tutorat senior ;

- Subordonner une partie de l'exonération des cotisations sociales patronales au lieu de résidence des salariés recrutés ;

- Ouvrir la commission de labellisation « diversité » à des structures travaillant sur la promotion de la diversité dans le monde du travail ;

- Dynamiser la gestion de la diversité dans les administrations publiques par l'adoption d'une feuille de route *diversité* commune.