

Ouvrage collectif dirigé par Annie **CORNET**

Préface de Michel **SAPIN**



# LE **DIALOGUE SOCIAL** ET LA **GESTION** DE LA **DIVERSITÉ**

 **AfmD**  
Association Française des Managers de la Diversité

 **ORSE**  
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

 **Audencia  
Nantes**  
Ecole de Management

 **HEC ULg**  
Management School - University of Liege

ASSOCIATION FRANÇAISE DES MANAGERS DE LA DIVERSITÉ  
OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

LE **DIALOGUE SOCIAL**  
ET LA **GESTION** DE LA  
**DIVERSITÉ**

JANVIER 2014

## PRÉFACE



**MICHEL SAPIN**

Ministre du travail, de l'emploi,  
de la formation professionnelle  
et du dialogue social

J'ai accepté de faire la préface de ce petit texte parce que je suis convaincu qu'associer diversité et dialogue social fait particulièrement sens.

Diversité, le mot est fréquemment utilisé, mais tous ceux qui l'emploient ne lui donnent pas la même définition. Le mérite de ce texte est de donner à l'idée de diversité sa profondeur et son exigence. Par diversité, il ne s'agit pas d'attirer la lumière sur des cas particuliers montrés en exemple, c'est-à-dire « discriminés positivement » et laissant dans l'ombre des discriminations l'immense majorité. On ne soigne pas l'inégalité par un passe-droit. On ne guérit pas la discrimination par la charité ou par une autre discrimination. Je le conçois, ce serait plus simple, plus visible, plus médiatique, mais en contradiction profonde avec le sens de la justice qui nous anime.

La diversité est plutôt une construction permanente, quotidienne et partenariale pour permettre à chacun d'être fils ou fille de ses œuvres, de son travail, de son mérite, et non enchaîné à ses origines, son genre, son handicap ou sa différence. La diversité, c'est la mise en place des conditions d'une égalité réelle, donnant plus à ceux qui en ont le plus besoin pour les rapprocher de la ligne de départ sur laquelle sont tous les autres.

Et c'est bien là que le dialogue social a véritablement toute sa place, car si l'on acte que faire des exemples à partir de certains cas ne suffit pas, dès lors, il faut bien échafauder ensemble – dans chaque entreprise, chaque groupe, chaque branche, chaque filière, mais aussi chaque administration – la manière de promouvoir et d'intégrer la diversité. Mais cela va plus loin. Plus qu'intégrer – c'est-à-dire s'assurer que tout se passe bien – il s'agit de faire en sorte que le collectif (de travail) vive cette diversité comme une chance et qu'elle n'entre pas seulement dans la catégorie des obligations légales à remplir. C'est cette perspective que porte le dialogue social : voir plus loin que les quotas, voir plus loin que les proclamations d'intention, mettre en place une action concrète et partagée.

En la matière, les exemples ne manquent pas. Ce guide les rassemble. Il y a de belles réussites, des innovations multiples et stimulantes qui ne manqueront pas d'inspirer les managers comme les syndicalistes. Et c'est bien par le dialogue social qu'ils parviendront à quelque chose de nature à faire changer leur entreprise et leur regard.

# SOMMAIRE

<b>PRÉFACE</b> .....	2
<b>INTRODUCTION</b> .....	6
<b>CHAPITRE 1 : POURQUOI DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL SUR LA DIVERSITÉ ?</b> .....	10
1.1. S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES .....	12
1.2. RÉALISER DES GAINS SUR LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE .....	14
1.3. SE CONFORMER AU CADRE JURIDIQUE .....	15
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES .....	15
INSERTION ET MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS .....	17
CONTRAT DE GÉNÉRATION ET MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS .....	18
CARRIÈRE DES SALARIÉS EXERÇANT DES RESPONSABILITÉS SYNDICALES .....	20
1.4. S'INSCRIRE DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE LABELLISATION EN FRANCE .....	21
1.5. S'INSCRIRE DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE RSE A L'INTERNATIONAL .....	22
1.6. DYNAMISER LE DIALOGUE SOCIAL .....	24
1.7. ALLER AU-DELÀ DES OBLIGATIONS LÉGALES .....	25
<b>CHAPITRE 2 : LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DIALOGUE SOCIAL</b> .....	28
<b>CHAPITRE 3 : LES NIVEAUX DU DIALOGUE SOCIAL SUR LA DIVERSITÉ</b> .....	36
3.1. AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE .....	38
3.2. AU NIVEAU DU GROUPE .....	39
3.3. AU NIVEAU DES BRANCHES .....	40
3.4. AU NIVEAU INTERPROFESSIONNEL .....	42
3.5. AU NIVEAU DU TERRITOIRE .....	42
3.6. AU NIVEAU INTERNATIONAL .....	45
3.7. QUELLES ARTICULATIONS ENTRE LES ACCORDS DE DIFFÉRENTS NIVEAUX ? .....	48
<b>CHAPITRE 4 : LA STRUCTURE DES ACCORDS, GROUPES-CIBLES ET THÈMES</b> .....	52
4.1. L'ANI SUR LA NON-DISCRIMINATION ET L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT .....	53
4.2. LA STRUCTURE DES ACCORDS .....	55
4.3. LES GROUPES-CIBLES .....	57
LE GENRE .....	57
LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP .....	60
L'ÂGE .....	62
LES ORIGINES .....	67
LES RELIGIONS .....	69
L'ORIENTATION SEXUELLE .....	72
LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL .....	73
D'AUTRES GROUPES SUJETS AUX DISCRIMINATIONS .....	74
DIMENSION INTERSECTIONNALITÉ DES COMPOSANTES DE LA DIVERSITÉ .....	77
<b>CHAPITRE 5 : LES PROCESS RH ET ORGANISATION DU TRAVAIL</b> .....	78
5.1. RECRUTEMENT ET SÉLECTION .....	79
5.2. ACCUEIL ET SOCIALISATION .....	83
5.3. CONDITIONS DE TRAVAIL ET ARTICULATION VIE PRIVÉE/ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE .....	85
5.4. ÉGALITÉ SALARIALE .....	87
5.5. ÉVALUATION, MOBILITÉ ET GESTION DES CARRIÈRES .....	89
5.6. SENSIBILISATION ET FORMATION .....	92
5.7. CULTURE ORGANISATIONNELLE .....	95
5.8. COMMUNICATION .....	97
<b>CHAPITRE 6 : LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION</b> .....	100
6.1. PRÉPARER LA NÉGOCIATION .....	102
6.2. ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC COMMUN .....	106
6.3. NÉGOCIER ET FORMALISER UN ACCORD .....	110
6.4. CONCLURE UN ACCORD .....	114
6.5. METTRE EN ŒUVRE L'ACCORD .....	115
6.6. INFORMER – DIFFUSER .....	118
6.7. SUIVRE LES ACCORDS ET LES ÉVALUER .....	121
<b>CHAPITRE 7 : LES PARTENAIRES SOCIAUX FACE AU CONCEPT DE DIVERSITÉ</b> .....	126
7.1. LES ORGANISATIONS PATRONALES ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ .....	128
7.2. UNE LENTE ADHÉSION DES SYNDICATS DE SALARIÉS .....	131
7.3. UN REGARD SUR L'INTERNATIONAL .....	134
<b>CHAPITRE 8 : LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS PATRONALES ET SYNDICALES</b> .....	140
<b>CONCLUSION</b> .....	148
<b>ANNEXES</b> .....	150
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES .....	150
ANNEXE 2 : LA DÉFINITION DES PRINCIPALES NOTIONS RELATIVES À LA DIVERSITÉ DANS L'ACCORD-CADRE D'ADECCO .....	152
<b>LA COMMISSION : « DIALOGUE SOCIAL ET DIVERSITÉ »</b> .....	156
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	163
<b>NOTES</b> .....	164

## INTRODUCTION

La gestion de la diversité est à l'agenda de plus en plus d'entreprises comme en témoigne le nombre croissant d'entreprises qui signent la charte de la diversité et/ou demandent le label diversité. Même si l'obtention du label diversité implique une concertation sociale autour du diagnostic et du plan d'actions, ces démarches relèvent de l'engagement volontaire des directions. Les entreprises n'ont pas d'obligation légale de négocier un accord d'entreprise sur la diversité, comprise dans sa globalité. En revanche, elles ont l'obligation de négocier des accords ciblant certains publics visés par les politiques publiques : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap, l'accès et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, l'alternance, ainsi que la gestion des carrières des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), ont décidé de se saisir de la question du rôle de la concertation sociale et du dialogue social dans la mise en place de politiques de gestion de la diversité. Mais de quoi parle-t-on ?

Le dialogue social est une notion qui, tout en faisant partie de notre vocabulaire courant, reste polysémique car, selon les contextes et les acteurs qui l'emploient, il recouvre des significations très diverses. Loin de se réduire aux négociations collectives, le dialogue social peut prendre d'autres formes d'interactions entre les partenaires sociaux.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit le dialogue social de la manière suivante :

« Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses [...]. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institution-

nalisés ou associés – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. »<sup>1</sup>

Le rapport « Consolider le dialogue social » publié par le Conseil économique et social (CES) en 2006, pointe cette pluralité d'acceptations dans la mesure où cette expression ne désigne, *a priori*, ni une forme identifiée, ni un niveau précis (information, consultation, concertation, négociation)<sup>2</sup>, ce qui donne une grande liberté dans la définition de ses contenus et des méthodes mais comporte en même temps les risques de malentendus quant au degré d'implication des interlocuteurs dans la décision.

Ainsi, le dialogue social autour de la diversité ne se limite pas à la forme classique des négociations mais peut englober d'autres types d'interactions entre les acteurs concernés : il peut s'agir, par exemple, des observatoires paritaires des métiers et des qualifications.

### Ce document vise à :

- clarifier les objectifs d'un dialogue social autour des politiques de management de la diversité ;
- faire le point sur les contraintes légales de concertation en regard de certains publics-cibles ;
- identifier les acteurs du dialogue social lié à la diversité et les différents niveaux de négociation ;
- donner des éclairages sur les multiples conceptions de cette notion de management de la diversité parmi les partenaires sociaux ;
- faire un bilan des processus de gestion des ressources humaines concernés par ces politiques ;
- proposer un guide pour mener à bien les négociations en identifiant les facteurs de succès liés à chaque étape.

1. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

2. Aurelli, P., Gautier, J., (2006). *Consolider le dialogue social*. Rapport. Conseil économique et social : Paris.

**Les partenaires sociaux sont des acteurs clés de la mise en place des politiques de gestion de la diversité. Ils peuvent jouer plusieurs rôles :**

- relayer la politique diversité auprès des salariés et des parties prenantes (fournisseurs, clients et usagers, etc.) ;
- proposer des actions à déployer ;
- assurer le contrôle du déploiement des accords ;
- assurer le traitement des plaintes pour discrimination.

**Le guide s'adresse donc prioritairement aux partenaires sociaux, à savoir :**

- l'ensemble des professionnels des RH : directeurs et responsables de ressources humaines, directeurs de relations sociales, juristes, etc. ;
- délégués syndicaux et syndicalistes ;
- représentants des comités centraux d'entreprise/comités de groupe/comités européens ;
- représentants du comité d'entreprise ;
- délégués du personnel ;
- membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ;
- délégués syndicaux régionaux, sectoriels et de branche, nationaux ;
- délégués patronaux, sectoriels et de branche, nationaux.



# CHAPITRE 1

## POURQUOI DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL SUR LA DIVERSITÉ ?

Il semble important de s'interroger sur les raisons qui peuvent expliquer le développement du dialogue social autour des politiques de gestion de la diversité ainsi que sur sa valeur ajoutée par rapport à d'autres démarches et outils mis en œuvre dans les entreprises (signature des chartes, élaboration des plans d'actions unilatéraux et des codes éthiques, etc.).

Les raisons pouvant conduire les entreprises à développer le dialogue social, voire à négocier un accord consacré entièrement ou en partie à la diversité, sont multiples et s'ajoutent les unes aux autres. Pour paraphraser Gendron et al. (2004), la diversité est à la fois « un discours, un questionnement et une politique<sup>3</sup> ».

L'analyse de 31 accords d'entreprises sur la diversité réalisée par Hélène Garner-Moyer<sup>4</sup> en 2009 fait apparaître la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme l'argument le plus souvent invoqué (26 accords), suivi des performances économiques (18 accords) et dans une moindre mesure du respect de la loi (six accords). Certains accords font mention d'une seule motivation (12 accords) comme la RSE (7 accords), les performances économiques (3 accords) et le respect des lois (2 accords).

---

3. Gendron, C., Lapointe, A., & Turquoise, M-F (2004). « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles*, 59, 73-100.

4. Garner-Moyer, H. (2009). *Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?* communication. Actes du colloque « Gender and diversity », Paris-ESCP-EAP; Garner-Moyer, H., (2012). *Réflexions autour du concept de Diversité : éclairer pour mieux agir*. Paris: Association Française des Managers de la Diversité.

## 1.1. S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

La responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable feraient ainsi partie des raisons évoquées pour justifier la mise en place d'un accord diversité. Sous la rubrique sociale, on retrouve la référence à la non-discrimination. Comme le notent les chercheurs Barth et Falcoz, « on s'installe dans la vision d'une entreprise ayant des obligations morales vis-à-vis de la société et devant mieux contrôler ses externalités négatives<sup>5</sup>. » La RSE relève de ce qu'on appelle la loi « souple » (*soft law*), et s'appuie sur des référentiels internationaux qui impliquent des engagements volontaires de la part des entreprises sur lesquels elles rendent des comptes.

### ILLUSTRATION

#### ACCORD-CADRE CONTRE LES DISCRIMINATIONS CHEZ ADECCO

L'accord cadre contre les discriminations d'Adecco, signé en avril 2007, est à relier aux deux accords de branche conclus dans la branche du travail temporaire et s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociale d'Adecco. Il se fixe pour objectif de combattre, prévenir et, à terme, éliminer toute discrimination. Cet accord est complété par un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé le 10 décembre 2008) et prévoyait la négociation d'un ou plusieurs autres accords d'entreprise concernant différents motifs (état de santé, handicap, âge, orientation sexuelle, etc.).

Les entreprises soulignent notamment leur responsabilité en matière d'inclusion sociale et donc les opportunités d'emploi offertes à des personnes exclues du marché de l'emploi et/ou susceptibles d'être discriminées. Selon

5. Barth, I., & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques*. Paris: L'Harmattan. p.174

cette logique, l'entreprise serait responsable du bien-être de la population, bien-être qui passe par une insertion professionnelle<sup>6</sup>. On retrouve aussi l'idée selon laquelle la main-d'œuvre de l'entreprise devrait refléter les caractéristiques de la population qui l'entoure.

### ILLUSTRATION

#### ACCORD CASINO « FACILITER L'EMPLOI DES JEUNES DIPLÔMÉS ISSUES DES 'MINORITÉS VISIBLES' »

L'encadrement doit refléter les différentes composantes et origines sociologiques des salariés du Groupe. L'intégration par le recrutement et/ou la nomination par le développement professionnel et la formation de salariés, tant des quartiers sensibles dont est issue une partie de l'effectif, que des différentes ethnies, est source d'efficacité dans le dialogue social et favorise la cohésion. Il est en conséquence nécessaire de faciliter l'intégration de personnes diplômées issues des « minorités visibles » afin de pourvoir des postes à responsabilité. Pour ce faire, Casino s'est engagé vis-à-vis de l'État, par la signature de conventions, à recruter des jeunes diplômés issus des quartiers pour leur donner une place significative dans l'encadrement de demain.

**Source :** *Accord Groupe Casino du 14 novembre 2005 portant sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en favorisant la cohésion sociale dans l'entreprise.*

6. Bebear, C. (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Rapport pour Monsieur le Premier Ministre*. Paris ; Blivet, L (2004). *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive ?* Paris: Institut Montaigne ; Sabeg, Y. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances*. Paris: Institut Montaigne.

L'introduction de la non-discrimination dans plusieurs processus de labellisation qualité (EFQM, Label SA8000,) et dans des chartes éthiques et codes de conduite a marqué une étape dans ce sens<sup>7</sup>. Sans parler de l'introduction du Label diversité qui promeut l'intégration des objectifs de la non discrimination et de la diversité dans l'ensemble des procédures et des politiques des entreprises.

## 1.2. RÉALISER DES GAINS SUR LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE

Les politiques de gestion de la diversité sont justifiées au travers d'arguments économiques (*business case* ou le cas commercial en faveur de la diversité). Quelques études ont été menées en France et dans le monde sur le lien entre la diversité et la performance de l'entreprise<sup>8</sup>.

Les avantages d'une politique diversité se situeraient au niveau d'une amélioration du recrutement et du maintien dans l'emploi du personnel à partir d'un vivier plus large de travailleurs, d'une amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise, d'une innovation accrue et d'un renforcement des possibilités de commercialisation<sup>9</sup>.

L'enjeu est notamment de mieux répondre aux désirs, attentes et préoccupations de clients et d'usagers de plus en plus divers, de lancer des produits et services adaptés à ces publics et de pénétrer de nouveaux marchés. Avoir

7. Gendron, C., Lapointe, A., & Turquoise, M.-F. (2003). «Codes de conduite et entreprise mondialisée: Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation?». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale de l'UQAM (ESG)*; Lapointe, A., Champion, E., & Gendron, C. (2003). «Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM (ESG)*.

8. Goodwill (2010), «Diversité du capital humain et performance de l'entreprise», rapport; Berger-Douce, S. (2009), «Management de la diversité et performance en entreprise», communication, Colloque international: «La diversité: questions pour les sciences sociales – Égalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la Diversité», École de Management de Strasbourg, 2 et 3 décembre 2009.

9. Commission européenne (2005), «Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail», rapport.

du personnel qui a des caractéristiques identiques à ses clients et usagers (actuels et potentiels) est ainsi perçu comme un moyen pour réaliser de façon plus satisfaisante ses missions et objectifs.

Il s'agit aussi d'avoir des politiques de gestion de ressources humaines plus efficaces avec une meilleure utilisation et une meilleure valorisation des ressources humaines et de leurs compétences. Cela doit permettre des gains de productivité grâce à l'amélioration de la satisfaction du personnel<sup>10</sup>.

Il s'agit donc de créer un environnement de travail inclusif, où chacun se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité. Il s'agit aussi de s'enrichir mutuellement et de stimuler la créativité et l'innovation en utilisant au mieux ces nouveaux potentiels et cadres de référence.

## 1.3. SE CONFORMER AU CADRE JURIDIQUE

S'il n'existe aucune obligation pour les entreprises de signer un accord d'entreprise sur la diversité en tant que telle, elles ont, par contre, l'obligation d'organiser un dialogue social en regard de certains publics-cibles. Ces obligations concernent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'accès et le maintien de l'emploi des salariés âgés, l'alternance, ainsi que la carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

### ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

**Dans les entreprises de 300 salariés et plus<sup>11</sup>**, l'employeur doit établir chaque année un rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes et le soumettre pour avis au comité d'entreprise ou, à défaut, aux

10. Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.

11. Voir l'article R2323-9 pour les entreprises de moins de 300 salariés.

délégués du personnel<sup>12</sup>. Ce rapport doit également être communiqué aux délégués syndicaux et constitue la base de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle.

En effet, **chaque année**, l'employeur doit engager une négociation avec les organisations syndicales représentatives sur les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes<sup>13</sup>. Fondée sur le rapport de situation comparée, elle doit porter notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle, sur les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel, ainsi que sur l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales.

Si un accord collectif valide<sup>14</sup> est signé avec les organisations syndicales représentatives des salariés sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'obligation annuelle de négociation se transforme en une obligation de négocier **tous les 3 ans**.

La prise en compte des enjeux de l'égalité professionnelle est également prévue dans le cadre, plus large, d'autres négociations obligatoires<sup>15</sup>:

- négociation sur les salaires effectifs ;
- négociation sur un régime de prévoyance maladie ;
- négociation sur l'intéressement, la participation et l'épargne salariale ;
- négociation sur l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et la prévention des conséquences des mutations économiques.

La prise en compte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est donc très largement prévue par la loi et ne se limite pas aux négociations spécifiques sur ce thème. Il n'est donc pas étonnant de noter un développement des accords sur ce thème.

12. Art. L2323-57, Code du travail.

13. Art. L2242-5, Code du travail.

14. Voir notamment l'article L2232-12 du Code du travail.

15. Voir les articles L2242-7, L2242-11, L2242-12, L2242-13 et L2242-15 du Code du travail.

## INSERTION ET MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Le législateur français incite les entreprises à négocier sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap. L'employeur doit **chaque année** inviter les organisations syndicales représentatives à une négociation sur plusieurs sujets, dont les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés<sup>16</sup>.

Cette négociation, basée sur un rapport établi par l'employeur sur le respect de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, doit porter sur les conditions d'accès à l'emploi, la formation et la promotion professionnelles ou les conditions de travail. Si un accord collectif est signé dans l'entreprise avec les organisations syndicales majoritaires sur l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'obligation annuelle de négociation se transforme en une obligation de négocier **tous les 3 ans**.

En outre, les employeurs occupant au moins 20 salariés peuvent s'acquitter de l'obligation d'emploi de personnes handicapées en concluant un accord de groupe, d'entreprise ou d'établissement sur la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés<sup>17</sup>. L'obligation de négociation concerne potentiellement tous les employeurs tandis que l'obligation d'emploi ne concerne que les entreprises ayant 20 salariés et plus<sup>18</sup>.

16. Art. L2242-13 et L2242-14, Code du travail.

17. Art. L5212-8, Code du travail.

18. Il convient tout de même de tenir compte des règles générales relatives à la négociation obligatoire en entreprise. L'article L.2242-1 du Code du travail stipule notamment : « Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage chaque année une négociation sur les matières prévues par le présent chapitre. »

## CONTRAT DE GÉNÉRATION ET MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS

La loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 a donné une forte impulsion à la négociation collective sur certains thèmes, aux trois niveaux (national, branche, et entreprise)<sup>19</sup>. L'Accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie visaient à favoriser l'accès à la formation des seniors via des accords collectifs.

Les négociations interprofessionnelles sur l'emploi des seniors ont abouti le 13 octobre 2005 à la signature d'un accord «relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi», largement repris dans le plan national d'action pour l'emploi des seniors présenté en juin 2006<sup>20</sup>.

Deux autres lois ont créé de nouvelles obligations de négociations au niveau des entreprises :

- la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale oblige à négocier la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés ;
- la loi de financement de la sécurité sociale du 27 novembre 2008 a obligé les entreprises du secteur privé à négocier sur l'emploi des seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 puis régulièrement sous la menace d'une taxation de 1% la masse salariale<sup>21</sup>.

Les entreprises et groupes de **plus de 300 salariés** doivent également engager **tous les 3 ans** une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Or, celle-ci peut également porter sur le contrat de génération<sup>22</sup>.

19. Jolivet, A. (2008). « Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors ? ». *Retraite et Société*, 54 (juin), p.10-31.

20. Jolivet, A., Lamotte, B., & Massit, C. (2008), *La place des seniors dans les accords d'entreprise*, rapport de recherche, DARES.

21. Voir article 87 de la loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

22. Art. L.2242-19, Code du travail.

En novembre 2012, La Direction générale du travail a enregistré le dépôt de 90 accords (dont huit relevant du secteur agricole) couvrant environ 400 branches professionnelles. Au niveau d'entreprises, ce sont 32 300 textes qui ont été déposés (dont 2/3 de plans d'action et 1/3 d'accords<sup>23</sup>).

Potentiellement, l'ensemble de ces textes couvre 7,3 millions de salariés. Au moins 80% des salariés d'entreprises de 50 salariés ou plus sont couverts<sup>24</sup>.

En s'appuyant sur l'ANI du 11 juillet 2011 relatif à l'accompagnement des jeunes pour favoriser leur maintien dans l'emploi, l'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012 relatif au contrat de génération, prévoit l'ouverture de négociations au niveau des branches et des entreprises. Signé à l'unanimité des organisations syndicales représentatives du personnel et des organisations patronales, il a débouché sur la loi n°2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant création du contrat de génération.

Loin de se limiter à la question de la gestion des âges, il aborde également des questions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la pénibilité, l'égalité d'accès à l'emploi et la lutte contre les discriminations. Par ailleurs, elle prévoit un relèvement de la borne d'âge à 30 ans pour la conclusion de convention de jeunes en situations de handicap.

Ses objectifs sont de :

- faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée ;
- favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
- assurer la transmission des savoirs et des compétences.

En outre, le contrat de génération encourage le dialogue social sur la diversité en introduisant des incitations financières aux entreprises de plus de 50 salariés. Pour pouvoir bénéficier d'une aide, les entreprises qui emploient ou qui appartiennent à un groupe d'au moins 50 et moins de 300 salariés et

23. Plusieurs facteurs expliquent la prévalence des plans d'action sur les accords d'entreprise : des délais relativement contraints ; une faible présence syndicale ; la réticence de certains syndicats à négocier sur l'emploi des seniors et, enfin, la multiplication des obligations de négocier qui entraîne une certaine saturation dans le calendrier de négociation.

24. DGT (2012), « Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés », document de travail N14 présenté au Conseil d'orientation des retraites en séance plénière du 21 novembre 2012.

plus doivent être couvertes par un plan d'action (soumis à l'avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel), accord collectif d'entreprise, de groupe ou de branche (étendu) comportant des engagements en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, de l'emploi des salariés, de l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés et de la prévention de la pénibilité. Cet accord ou plan d'action doit préalablement avoir fait l'objet d'un diagnostic tenant compte des engagements antérieurs pris concernant l'emploi des salariés âgés. Dans le cadre de l'objet du contrat de génération, les entreprises doivent être couvertes par un accord assurant la réalisation des objectifs suivants :

- égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et de mixité des emplois ;
- égalité d'accès à l'emploi dans le cadre de la lutte contre les discriminations à l'embauche et durant le déroulement de carrière<sup>25</sup>.

Si une entreprise de plus de 300 salariés n'est pas couverte par un accord d'entreprise ou de groupe ou par un plan d'action, elle est soumise à une pénalité financière.

### CARRIÈRE DES SALARIÉS EXERÇANT DES RESPONSABILITÉS SYNDICALES

Un accord détermine les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte dans leur évolution professionnelle l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus<sup>26</sup>.

Dans les entreprises de 300 salariés, la **négociation triennale** sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « porte également sur le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions<sup>27</sup>. »

25. En l'absence d'accord collectif, ces entreprises peuvent tout de même bénéficier d'une aide, sous certaines conditions.

26. Art. L2141-5, Code du travail.

27. Art. 2242-20, Code du travail.

## 1.4. S'INSCRIRE DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE LABELLISATION EN FRANCE

Le label diversité a été créé par décret le 17 décembre 2008. Son cahier des charges prévoit que, pour l'obtenir, la direction de l'entreprise doit communiquer aux représentants du personnel et aux organisations syndicales, lorsqu'ils existent, ses intentions de définir et de mettre en œuvre une politique de diversité.

Plus important, la direction doit proposer aux représentants du personnel et aux organisations syndicales d'être associés à la mise en œuvre de cette politique. En d'autres termes, dès lors qu'elles existent dans l'entreprise et qu'elles le souhaitent, les organisations syndicales peuvent s'appuyer sur cette démarche de labellisation pour ouvrir une négociation sur un accord dans ce domaine.

#### ILLUSTRATION

#### MÉMO : EXTRAIT DU CAHIER DES CHARGES DU LABEL DIVERSITÉ

«2.5) Implication des partenaires sociaux, à défaut, des salariés  
La direction doit communiquer aux représentants du personnel et aux organisations syndicales (lorsqu'elles existent) son intention de définir et de mettre en œuvre une politique de diversité.  
La direction doit proposer aux représentants du personnel et aux organisations syndicales, lorsqu'elles existent, d'être associés à la mise en œuvre de la politique diversité. »

La particularité de ce processus de labellisation réside, en outre, en la composition de la commission de labellisation où siègent des représentants de l'État, des représentants des syndicats patronaux et des syndicats de salariés, ainsi que des représentants de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). La présence des partenaires sociaux dans cette instance peut expliquer l'attention portée à la qualité du dialogue social

autour de la diversité. Les représentants des syndicats de salariés n'hésitent d'ailleurs pas à se renseigner directement auprès des délégués syndicaux des entreprises candidates pour s'assurer de la réalité de ce dialogue.

L'importance du dialogue social est encore plus affirmée dans le cahier des charges du label Égalité professionnelle mis en place en 2004. L'obtention de ce label suppose en effet que les principes de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes soient compris et acceptés par les dirigeants, les salariés et leurs représentants. Cet engagement se vérifie nécessairement par la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle dans l'entreprise en amont de l'attribution du label.

Le cahier des charges de ce label prévoit par ailleurs que l'entreprise doit avoir mené des actions de sensibilisation et de communication sur l'égalité professionnelle auprès des dirigeants, des salariés et de leurs représentants.

L'intérêt croissant des entreprises pour les certifications en matière de diversité peut donc être une motivation importante pour développer le dialogue social, voire pour négocier et signer des accords collectifs sur ce thème avec les organisations syndicales.

## 1.5. S'INSCRIRE DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE RSE À L'INTERNATIONAL

La non-discrimination est aussi prise en compte dans plusieurs référentiels sur la RSE, comme ISO 26000, Global Reporting Initiative (GRI), Pacte mondial<sup>28</sup>, Social Accountability 8000 (SA8000)<sup>29</sup> et dans des chartes éthiques

28. Le sixième principe du Pacte mondial mentionne l'élimination par les entreprises de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

29. Cette norme est un standard de responsabilité sociale de l'entreprise qui couvre également le champ de la discrimination, et postule clairement que « l'entreprise ne doit pas pratiquer ni encourager la discrimination en matière d'embauche, de rémunération, d'accès à la formation, de licenciement ou de retraite, fondée sur des critères de race, de nationalité, d'origines sociales, de caste, de naissance, de religion, de handicap, de sexe, d'orientation sexuelle, de responsabilités familiales, de situation de famille, d'appartenance syndicale, d'opinion politique, d'âge ou toute autre condition susceptible de donner lieu à une discrimination. »

et codes de conduite. Le développement de ces normes atteste de l'élargissement des champs d'application de la normalisation internationale qui dépassent largement le domaine de la technique.

Elles visent tantôt à fournir des lignes directrices globales d'aide à la mise en œuvre des pratiques et d'assistance au management de la RSE (comme dans le cas de SD 21000, ISO 26000, SIGMA, BS), tantôt à encadrer la communication sur la performance RSE, sans pour autant garantir le niveau de cette performance, (Global Reporting Initiative, AA 1000 AS, ISAE 3000)<sup>30</sup>.

### ILLUSTRATION

#### CHARTRE INTERNATIONALE DE LA DIVERSITÉ DU GROUPE ACCOR

En 2011, Accor a déployé la Charte Internationale de la Diversité Groupe. Cette charte repose sur sept engagements :

- « donner à chacun sa chance de réussir en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- lutter contre toute forme de discrimination liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle, etc. ;
- élaborer un diagnostic diversité dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- proposer à chaque manager une formation ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;
- communiquer notre politique à l'ensemble de nos salariés, ainsi que nos partenaires ;

30. Alors que l'introduction de nouveaux thèmes de normalisation au niveau national et international peut être vu comme une avancée dans la prise en compte de la RSE au sein des entreprises et, ainsi, favoriser la généralisation des bonnes pratiques, d'un autre côté, la normalisation des pratiques de RSE peut donner des résultats incertains dans la mesure où le cadre de référence peut s'avérer rapidement insuffisant.

- être des ambassadeurs de la diversité auprès de nos clients et de nos partenaires (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.»

## 1.6. DYNAMISER LE DIALOGUE SOCIAL

L'une des recommandations du rapport « La promotion de la diversité dans les entreprises » remis en 2010 au Centre d'analyse stratégique par Deloitte consiste à inscrire la diversité au cœur du dialogue social de l'entreprise. Selon ce rapport, les partenaires sociaux ne seraient pas suffisamment associés à la définition de la politique diversité de l'entreprise, avec seulement 10 % des accords signalés par les entreprises à la Halde (actuel Défenseur des droits) qui sont dédiés à l'égalité, la non-discrimination et/ou la diversité.

L'objectif est de faire des partenaires sociaux des interlocuteurs privilégiés de la politique diversité et des relais impliqués dans la mise en œuvre des actions mais aussi de systématiser les accords prenant en compte la notion de diversité dans sa globalité et sa transversalité.

À l'image des accords sur la responsabilité sociétale des entreprises<sup>31</sup>, les accords sur la diversité peuvent renforcer la confiance entre les directions des entreprises et les organisations syndicales et leur capacité à coopérer. Échanger, voire négocier sur la diversité peut permettre de développer un dialogue sur un sujet moins conflictuel que ne le sont, par exemple, les générations au travail, et de démontrer que les directions et les organisations syndicales peuvent se retrouver sur des objectifs communs.

31. Sobczak, A. (2010) « La responsabilité globale, moteur du dialogue social », *Les Cahiers de la Responsabilité Globale*, n° 5, Nantes : Audencia.

Au-delà des impacts positifs sur la promotion et le management de la diversité, cette expérience peut contribuer à modifier le climat du dialogue social au sein de l'entreprise et permettre de négocier par la suite plus efficacement sur d'autres thèmes, plus difficiles. En réalité, le dialogue social autour de la diversité peut être vu comme une démarche qui profite à toutes les parties prenantes.

Pour les syndicats, il s'agit d'une opportunité de défendre les intérêts des salariés et la non discrimination ; pour les salariés, la concertation sociale peut être le gage que cette politique ne sera pas qu'un outil de communication.

## 1.7. ALLER AU-DELÀ DES OBLIGATIONS LÉGALES

Pour certains observateurs, la diversité s'inscrit dans une relation ambiguë entre les obligations légales (*hard law*) et les obligations que les entreprises s'imposent à elles-mêmes (loi souple ou *soft law*). « Dans le contexte de *hard law*, on comprend mieux l'enjeu et l'intérêt pour les entreprises de s'engager dans une optique *soft law* de la diversité pour prévenir des recours en discrimination directe ou indirecte qui ne manqueraient pas de ternir leur image et leur notation sociale<sup>32</sup>. »

Cet aspect volontaire de la démarche suscite des inquiétudes et, pour certains, il risquerait d'éluder la norme sociale légale. Ainsi, les entreprises se fixeraient leurs propres normes, on parle alors de « normes volontaires », pour éviter la création d'une norme légale qu'elles auraient alors à respecter. Le terme « norme volontaire » serait inadéquat car il postule qu'une norme volontaire serait non obligatoire, alors qu'une norme légale serait obligatoire.

Or, ce n'est pas parce qu'une règle est adoptée volontairement qu'elle est dénuée d'effet obligatoire. Cette remarque est d'autant plus vraie dans le cadre contractuel. Certes, déterminer la nature et l'ampleur de la sanc-

32. Junter, A., Senac-Slawinski, R. (2010). « La diversité : sans droit ni obligation ». *Revue de l'Office* (114), p.168-195.

tion attachée à cette règle peut s'avérer complexe ; d'autant plus dans un contexte international<sup>33</sup>.

Dans cette optique, la réaction des syndicats peut se révéler à juste titre méfiante pour ne pas dire défiante. En effet, quelle est l'efficacité d'une norme adoptée dans le cadre d'une démarche volontaire ? Quelles sont les sanctions prévues en cas de manquements ? Si, de façon unanime, les organisations syndicales sont favorables au recours à l'accord cadre plutôt qu'au code de conduite, elles s'interrogent sur son efficacité et son caractère réellement contraignant<sup>34</sup>.

Ce constat interpelle d'autant plus qu'une analyse des accords relatifs à la diversité et à l'égalité des chances montre qu'ils contiennent, pour la plupart d'entre eux, des engagements n'excédant pas le strict respect de la loi. La question que d'aucuns se posent concerne l'utilité de négociations qui débouchent sur la signature d'accords qui, finalement ne vont pas au-delà des contraintes légales. En ce sens, être engagé pour la diversité « équivaldrait à affirmer son légalisme en mettant en avant des actions qui semblent se structurer en fonction de ce qu'énonce le droit<sup>35</sup>. » Ce qui revient à faire prendre conscience à tous des obligations légales.

Certains pensent cependant que les accords conclus sur les différentes dimensions de la responsabilité sociale des entreprises, à l'instar de l'ANI, peuvent être considérés comme précurseurs des évolutions juridiques à venir. Or, au-delà du fait d'être source d'inspiration, le droit exerce également un impact structurant pour les actions en matière de diversité. Pour une entreprise, il ne s'agirait pas seulement d'un affichage du droit, mais également d'une occasion de rappeler la règle et d'aborder des thèmes et des sujets dont elle ne s'était pas saisie.

33. Neau-Leduc, C. [2008] « Les accords sur la 'responsabilité sociale de l'entreprise', *Droit social*, janvier, n 1, pp 75-80.

34. Ibid.

35. Lachèze, A. [2007] « Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution », *Droit et société*, 2007/2, n 66, pp 385-539.

L'analyse des accords de groupes relatifs à la diversité et à l'égalité des chances réalisée par Magali Gadrat en 2010 amène l'auteure à « une déception à double titre ». Les engagements contenus dans les accords qui visent à assurer l'accès égal aux postes, aux formations professionnelles, aux promotions, ainsi que l'égalité de rémunérations entre les hommes et les femmes, « ne constituent en rien un engagement conventionnel car il s'agit du respect du principe légal de non discrimination<sup>36</sup>. »

36. Gadrat, M. [2010] « Le contenu des accords de groupe », *Droit social*, juin 2010, p. 651-665.



## CHAPITRE 2 LES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE DIALOGUE SOCIAL

Patronat et organisations syndicales représentatives du personnel sont les premiers concernés par la négociation d'un accord sur la diversité, quel que soit le niveau de négociation.

Au niveau de l'entreprise, ce sont **l'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise**<sup>37</sup>. Ils sont souvent représentés par la direction des ressources humaines et par un ou plusieurs délégué(s) syndical(-aux), voire par d'autres salariés de l'entreprise.

### FOCUS

#### NÉGOCIATION COLLECTIVE ET DÉLÉGATION SYNDICALE

La phase de préparation de la négociation est très importante : la loi octroie un crédit de 10 heures par an dans les entreprises d'au moins 500 salariés au profit de son (ou ses) délégué(s) syndical (aux) et des salariés de l'entreprise appelés à négocier. Ce crédit de 10 heures est réparti entre les personnes membres de la délégation, comme la section syndicale le souhaite, mais celle-ci est tenue d'en informer l'employeur.

La délégation d'une organisation syndicale représentative dans l'entreprise comprend le délégué syndical de l'organisation ou, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux. Chaque syndicat peut compléter sa délégation par des salariés de l'entreprise, dont le nombre est fixé

37. Dans certaines conditions, les délégués syndicaux d'organisations représentatives dans des entreprises extérieures peuvent être entendus lors de la négociation d'un accord, comme le dispose l'article L2232-19 du Code du travail.

par accord entre l'employeur et l'ensemble des organisations représentatives dans l'entreprise. À défaut d'accord, le nombre de salariés qui complète la délégation est au plus égal, à celui des délégués syndicaux de la délégation. Dans les entreprises pourvues d'un seul délégué syndical, ce nombre peut être porté à deux (art. L.2232-17 du Code du travail,).

Les salariés accompagnant le délégué syndical ne disposent pas de la protection spéciale des représentants du personnel. C'est une des raisons pour lesquelles, en règle générale, les syndicats choisissent ces personnes non seulement parmi leurs adhérents mais surtout parmi leurs élus (lorsqu'elles en ont).

En l'absence de délégués syndicaux, d'autres représentants du personnel (représentants élus du personnel au comité d'entreprise ou à la délégation unique du personnel, délégués du personnel, salariés mandatés) peuvent, selon les circonstances, négocier et conclure des accords collectifs de travail. Le Comité d'Entreprise (CE) et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) doivent être informés et/ou consultés lorsqu'un accord « diversité » impacte un domaine relevant de leurs prérogatives.

Le Code du travail prévoit, par exemple, que le **comité d'entreprise** (CE) doit être consulté sur :

- les conditions d'emploi ;
- les conditions de travail du personnel (règlement intérieur, congés, temps de travail) ;
- la formation professionnelle (plan de formation, apprentissage, contrats d'insertion en alternance, etc.) ;
- les méthodes ou techniques d'aide au recrutement, etc.

Il doit être informé de l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires, de la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes, des actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés dans l'entreprise, etc.

**Le comité d'entreprise intervient donc dans de nombreux domaines susceptibles d'être impactés par la définition et la mise en œuvre d'une politique « diversité ».** Il peut plus particulièrement s'intéresser à différents types de populations telles que les personnes en situation de handicap, les femmes, les hommes et les jeunes. Le comité d'entreprise peut émettre des avis et des vœux dans l'exercice de ses attributions consultatives.

**Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)** peut être sollicité sur les questions relatives à la diversité, dans la mesure où elles ont un rapport direct ou indirect avec les conditions de travail des salariés. Il est aussi consulté sur les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des travailleurs handicapés et sur les modifications apportées au règlement intérieur (...).

De par les informations auxquelles le comité d'entreprise et le CHSCT ont accès et leur rôle consultatif, ils représentent deux interlocuteurs privilégiés pour préparer des négociations ou contrôler la mise en œuvre d'un accord « diversité » sur les aspects qui les concernent. Certaines organisations syndicales soulignent à ce titre l'intérêt pour les équipes de négociation de se rapprocher de ces deux structures pour enrichir le dialogue social sur la diversité<sup>38</sup>.

Les **équipes de direction** sont les interlocuteurs privilégiés des personnes mandatées par l'employeur pour négocier un accord sur la diversité en son nom. En effet, ces dernières ont tout intérêt à se rapprocher des directions des *business units*, établissements, filiales (...) qui devront mettre en œuvre l'accord pour s'assurer de leur soutien et de l'opérationnalité des mesures qu'ils souhaitent décliner. Les négociateurs peuvent saisir cette occasion pour convaincre ces équipes de direction de l'importance de leur action. Ils peuvent aussi mettre en place des groupes de travail impliquant les managers de différents niveaux afin de coller au mieux au terrain.

38. Confédération CFDT F3C (2011), « Guide de négociation contre les discriminations », p. 16-18.

Les négociateurs peuvent aussi s'appuyer sur des **expertises externes à l'entreprise**, venant, par exemple, des instances sectorielles, régionales ou nationales de leurs syndicats et organisations, voire de consultants. Ces organisations disposent souvent d'experts spécialisés sur l'un ou l'autre public-cible et/ou sur les aspects légaux et réglementaires. On voit aussi se mettre en place des communautés de pratiques à l'intérieur de ces organisations qui visent à promouvoir les initiatives intéressantes pour encourager les autres à s'en inspirer.

Notons toutefois que, tant du côté syndical que patronal, ces initiatives semblent relever bien plus de contacts individuels personnalisés que d'une réelle stratégie de diffusion des pratiques.

---

#### ILLUSTRATION

---

#### RÉSEAU DE RÉFÉRENTS HANDICAP DE LA CFE-CGC

Certaines organisations se sont dotées de réseaux de référents sur lesquels les négociateurs peuvent s'appuyer. C'est notamment le cas de la CFE-CGC qui a mis en place un groupe interfédéral et a constitué un réseau de référents « handicap » dans ses unions départementales<sup>39</sup>. La CFE-CGC propose également une grille de lecture des accords « handicap » à ses équipes de négociation et les incite à prendre contact avec leur fédération dès le début des négociations.

---

**Le secteur public et les associations** sont aussi de plus en plus souvent associés à des actions prises dans les entreprises, en accord et avec le soutien des partenaires sociaux.

Nous pensons notamment à des actions conduites avec Pôle emploi, le Défenseur des droits, l'Observatoire des discriminations et des inégalités, le réseau FACE, des associations de quartier, etc.

---

39. Pour plus d'information, voir [http://www.cfecgc.org/handi/ewb\\_pages/i/interlocuteurs.php](http://www.cfecgc.org/handi/ewb_pages/i/interlocuteurs.php)

Différents réseaux professionnels thématiques externes offrent aux organisations syndicales et aux employeurs l'occasion de se rencontrer également lors de groupes de travail (AFMD, Entreprise et Handicap, L'Autre Cercle, IMS-Entreprendre pour la Cité, l'ORSE, etc.) pour dialoguer et partager leurs expériences sur la définition et la mise en œuvre d'une politique « diversité ». D'autres réseaux internes (ex. : réseaux LGBT, réseaux mixité, etc.) viennent au jour avec le développement de politiques diversité. Il revient à chaque entreprise, voire aux partenaires sociaux, de définir leur place dans le dialogue social sur la diversité.

---

#### ILLUSTRATION

---

#### LA DIVERSITÉ DANS LA COHÉSION SOCIALE DANS L'ACCORD DE PSA PEUGEOT CITROËN

Faire vivre la diversité dans l'entreprise nécessite de pouvoir parler ouvertement des différences. Celles-ci peuvent créer des difficultés au quotidien. Pour les résoudre, il est indispensable d'oser aborder ouvertement le sujet, et de progresser dans la connaissance et la compréhension des autres. C'est le rôle que se sont donnés au niveau national, des associations ou des réseaux.

Ces associations existant au niveau national, ont des champs d'intervention différents de ceux des organisations syndicales, sachant que dans l'entreprise, les syndicats et les instances élues représentent les salariés dans leur ensemble. Il n'appartient pas à l'entreprise d'instaurer, ni d'encourager de quelque manière que ce soit, le développement de telles associations. [...]»

**Source :** *Accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise de PSA Peugeot Citroën du 8 septembre 2004.*

---

*In fine*, la négociation collective renvoie à la fois aux rapports sociaux et/ou sociétaux globaux, et à des rapports locaux. Si l'analyse des tenants et des aboutissants au niveau macro est indispensable pour bien saisir les enjeux de la négociation, il est important par ailleurs de comprendre la façon dont les acteurs locaux s'emparent, retravaillent et mettent en œuvre les normes établies, comment s'exprime leur subjectivité, comment se créent des configurations singulières, complexes, qui vont aboutir à des situations de négociation collective originales et soumises à des changements permanents.



## CHAPITRE 3 LES NIVEAUX DU DIALOGUE SOCIAL SUR LA DIVERSITÉ

Le dialogue social sur la diversité peut se développer dans toutes les entreprises et à tous les niveaux, dès lors qu'il y a des organisations syndicales ou d'autres instances de représentation des salariés. Dans les entreprises qui sont membres d'un groupe, le dialogue social sur la diversité peut se développer simultanément ou plus souvent successivement à plusieurs niveaux, afin d'engager l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Outre les espaces de dialogue social et de négociations classiques, de nouveaux espaces ont émergé, comme le **niveau territorial** et le **niveau international**. Les accords-cadres transnationaux prennent, par exemple, de plus en plus de place dans les grands groupes, notamment sur les questions de RSE. À chacun de ces espaces correspondent des contenus et des interlocuteurs différents. L'enjeu consiste alors à trouver le bon équilibre entre l'adaptation aux spécificités de chaque entité et le maintien d'une cohérence globale.

Côté employeur, les acteurs à impliquer dans le dialogue social sur la diversité sont nombreux. Si les procédures légales d'information et de consultation ainsi que la négociation d'accords collectifs sont, en principe, pilotées par la direction des ressources humaines ou par la direction des relations sociales de l'entreprise, il convient évidemment d'y associer étroitement les équipes en charge du management de la diversité. Il semble également important d'y associer les managers dans la mesure où ils seront par la suite concernés par la mise en œuvre des mesures décidées dans le cadre du dialogue social.

Alors que le droit français définit très précisément les représentants des salariés et leurs attributions, le dialogue social au niveau européen ou international se déroule dans un contexte beaucoup plus flou, amenant souvent les entreprises à dialoguer avec plusieurs types de représentants des salariés.

### 3.1. AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

En France, le principal niveau de l'organisation du dialogue social est celui de l'entreprise. En fonction de la taille de l'entreprise (au moins 11 salariés), l'employeur doit organiser l'élection de représentants des salariés.

Les représentants élus par les salariés, c'est-à-dire les délégués du personnel et le comité d'entreprise, ont des droits à l'information et à la consultation. Ils reçoivent à ce titre des informations détaillées de la part de l'employeur sur la situation comparative des femmes et des hommes dans l'entreprise, sur la situation des travailleurs handicapés, et depuis 2011, sur la situation des seniors. Ils constituent donc des partenaires incontournables des directions dans le dialogue social sur la diversité.

En outre, la mission des délégués du personnel consiste, entre autres, à présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives au code du travail et aux conventions et accords applicables dans l'entreprise.

Dès lors que l'effectif est d'au moins 50 salariés, l'employeur doit organiser l'élection d'un **comité d'entreprise**<sup>40</sup>. Ce comité doit être informé et consulté sur les questions qui concernent l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise. Il a par ailleurs pour mission de faire des propositions de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés, ainsi que leurs conditions de vie dans l'entreprise.

Toutefois, la négociation d'accords collectifs reste, en principe, un monopole des **délégués syndicaux**. Ce n'est qu'en l'absence de délégués syndicaux au sein de l'entreprise, que les directions peuvent négocier des accords avec les représentants élus des salariés. S'il y a des délégués syndicaux, ils doivent être régulièrement invités à des négociations obligatoires annuelles ou pluriannuelles sur plusieurs sujets liés à la diversité (voir chapitre 1).

40. Art. L2322-1, Code du travail.

### 3.2. AU NIVEAU DU GROUPE

Un accord de groupe doit fixer lui-même son champ d'application et peut donc concerner tout ou partie des sociétés constitutives du groupe, même si ce second choix peut faciliter l'exclusion de certaines entreprises. Dans des groupes exerçant différents métiers, le dialogue social sur la diversité peut donc être développé à la fois au niveau du groupe et au niveau de chacun de ses métiers. S'il semble nécessaire de conserver une cohérence d'ensemble au niveau du groupe, il peut être important de décliner le dialogue social au niveau de chaque métier, aussi bien pour diffuser les enjeux de la diversité parmi les salariés de toutes les parties de l'entreprise que pour tenir compte des problématiques et priorités spécifiques à chaque métier.

Pour négocier des accords au niveau du groupe, les organisations syndicales représentatives peuvent désigner un ou des **coordonnateurs syndicaux de groupe** choisis parmi les délégués syndicaux du groupe (article L.2332-30 du Code du travail). Notons que les coordonnateurs de groupe ne sont dotés ni d'un statut spécifique, ni d'un crédit d'heures particulier.

#### ILLUSTRATION

#### LA SIGNATURE D'UN ACCORD-CADRE DE GROUPE CHEZ SAINT-GOBAIN

À travers la signature en septembre 2012 d'un accord-cadre de groupe relatif à la diversité, Saint-Gobain cherche à placer la diversité comme une composante essentielle de la pratique de gestion des ressources humaines et du dialogue social. L'accord signé doit aider à bâtir ainsi un cadre de référence commun à l'ensemble des entreprises françaises du Groupe.

Conscientes de la pluralité de la situation des entreprises du Groupe en France, spécifiques par leurs activités ainsi que par leur implantation nationale ou locale, les parties signataires privilégient une démarche transversale susceptible d'être déployée dans chacune des entreprises françaises du Groupe. Le

suivi des conditions d'application de l'accord est effectué entre la direction du Groupe et les coordonnateurs syndicaux Groupe ou de leurs représentants.

Selon l'histoire et la culture du groupe, les directions peuvent privilégier une approche qui suppose la négociation d'un accord au niveau du groupe et qui est ensuite adapté au niveau des filiales ; ou une approche inverse, en expérimentant d'abord le dialogue social dans certaines filiales avant de l'étendre et de le consolider au niveau du groupe. Ces deux approches peuvent coexister dans la même entreprise, car les stratégies adoptées peuvent varier en fonction des thèmes concernés.

### 3.3. AU NIVEAU DES BRANCHES

Depuis quelques années, le dialogue social sur la diversité se développe au niveau des branches professionnelles. Certaines professions ont rebondi sur l'accord interprofessionnel de 2006 pour aller plus loin dans leurs négociations. Le niveau de branche est d'autant plus pertinent qu'il rend possible la création d'observatoires de la diversité par métier et d'établir un « portrait » de la profession selon les thèmes traités.

#### ILLUSTRATION

##### LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS LES INSTITUTIONS DE RETRAITES COMPLÉMENTAIRES

L'accord du 27 mars 2009 relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances pour la branche des institutions de retraites complémentaires fournit le cadre général dans lequel les entreprises de la branche doivent inscrire leurs propres réalisations, et qui ont pour objectifs de faire évoluer les comportements au quotidien et d'engager fortement les entreprises à développer des actions appropriées en faveur de la diversité et de l'égalité des chances. Dans cette perspec-

tive, les groupes paritaires de protection sociale sont incités à rechercher l'obtention du label diversité.

La branche prévoit ainsi la mise en œuvre des actions permettant de réaliser un diagnostic de la profession en matière d'égalité professionnelle et salariale des hommes et des femmes avec la mise en place d'un baromètre annuel de l'égalité et de la mixité ; un diagnostic sur la situation de la branche au regard de l'emploi des personnes en situation de handicap, ainsi qu'un profil de branche tel qu'élaboré par l'observatoire des métiers et des qualifications et enrichi de données relatives à la gestion des âges.

#### ILLUSTRATION

##### LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES INDUSTRIES CHIMIQUES

Les partenaires sociaux de branche ont signé l'accord cadre relatif à la diversité dans les industries chimiques après avoir mis tout en œuvre pour que le texte de cet accord soit une avancée prolongeant l'engagement interprofessionnel. Au-delà de ce premier pas, ce sont cinq négociations « diversité » qui seront engagées dans la branche : l'égalité professionnelle hommes - femmes, le travail des seniors, celui des jeunes et des handicapés, puis la question de l'exercice du droit syndical.

**Source :** Accord-cadre de branche relatif à la diversité dans les industries chimiques.

### 3.4. AU NIVEAU INTERPROFESSIONNEL

Les accords nationaux interprofessionnels, comme ceux relatif à l'emploi des seniors ou à la diversité, bien que dépassant le strict cadre de l'entreprise, offrent une forme adaptée à la mise en place d'une démarche globale de RSE<sup>41</sup>.

### 3.5. AU NIVEAU DU TERRITOIRE

Dans le sillage de l'ANI sur la diversité, on voit apparaître quelques accords territoriaux (ville, région, département). Avec l'évolution de l'action publique et de la décentralisation, le cadre territorial prend de plus en plus d'importance, notamment dans le domaine du travail et de l'emploi. Par ailleurs, le processus de dialogue social implique une nouvelle dynamique socioéconomique au niveau local de par la participation d'un plus grand nombre d'acteurs concernés comme, par exemple, les acteurs associatifs, élus locaux, etc.

#### ILLUSTRATION

#### LE TERRITOIRE AU CŒUR DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS DANS LES TPE/PME

Dans la Région Nord-Pas-de-Calais, à l'occasion de la Journée mondiale contre le racisme, la CFDT et la CGPME ont signé le premier accord de déclinaison territoriale de l'accord national sur la diversité. Cet accord régional matérialise la volonté des deux organisations signataires d'une déclinaison territoriale de l'accord national centrée sur les PME, laissées de côté par l'accord national.

De même, Le 3 décembre 2007, 13 entreprises ont signé un « accord relatif à la diversité dans les PME/PMI/TPE de Marne-La-Vallée et environs ». Il s'agit d'un engagement à lutter contre toutes les discriminations, tant à l'embauche, qu'en matière de rémunération, de formation professionnelle, d'ac-

41. Caron, M., Regulski, C. (2009). « La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme ? », communication, colloque RIODD 4, Lille 4, Lille, 25 et 26 juin 2009.

cès au stage, d'affectation, de déroulement de carrière ou parcours professionnel.

Le projet ETRE - Equal Averroès sur le territoire de la Loire a visé la création d'un cadre de dialogue social concernant la gestion des compétences et la prévention contre les discriminations dans les entreprises de l'artisanat :

- dispositifs de soutien des salariés et des employeurs confrontés à des problématiques discriminatoires ;
- modules de formation sur les discriminations pour les organisations patronales ;
- la construction d'un outil pour ce qui est de la relation Client/Salarié avec un argumentaire à l'appui ;
- la conception de diagnostics ou d'autodiagnostic ;
- diffusion des bonnes pratiques du territoire en matière de prévention des discriminations ;
- diffusion de pratiques de recrutement exemptes de toutes discriminations.

**Source :** Accord régional CFDT-CGPME dans les PME du Pas-de-Calais du 21 mars 2007 ; Accord relatif à la diversité dans les PME/PMI/TPE de Marne-La-Vallée et environs du 3 décembre 2007.

À ce niveau, la CGT a, par exemple, mené des actions dans la région Rhône-Alpes et en 2000, une charte a été signée pour lutter contre les discriminations dans le département de la Loire.

#### ILLUSTRATION

#### LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU NIVEAU TERRITORIAL

Les unions régionales Rhône-Alpes CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC se sont engagées dès 1999 dans une démarche de lutte contre les discriminations raciales et sexistes dans le travail et dans l'emploi.

Dans le cadre du dialogue social régional, la Cgt Rhône-Alpes<sup>42</sup> a signé des accords territoriaux et professionnels contre les discriminations dans l'emploi : Grand Lyon, l'artisanat dans la Loire, Groupe Casino, Adecco, les saisonniers de l'agriculture et du tourisme.

Les entreprises peuvent également conclure des partenariats pour agir à l'échelle d'un même territoire.

#### ILLUSTRATION

### LA CONCLUSION DE PARTENARIATS LOCAUX CHEZ CASINO

En 1997 un Service « Politique de la Ville – Insertion et Solidarité » a été créé au sein de la DRH du Groupe, et confié à un responsable issu du domaine de la politique de la ville. Ce service œuvre pour favoriser l'insertion des magasins dans leur environnement social. Il s'agit de créer des partenariats étroits avec l'ensemble des acteurs des territoires engagés dans les politiques publiques dédiées à l'emploi, à l'insertion, la lutte contre la discrimination et la cohésion sociale.

Ainsi, lors de nouvelles implantations de magasins, le Groupe s'est fixé l'objectif de réserver un pourcentage significatif des recrutements aux habitants des quartiers (entre 20 et 30 % minimum), en fonction des caractéristiques et des besoins des demandeurs d'emploi des quartiers concernés.

## 3.6. AU NIVEAU INTERNATIONAL

Les directions de certains groupes de dimension européenne ou internationale décident de développer le dialogue social sur la diversité au niveau européen ou international. Ce dialogue social aboutit parfois à la négociation d'accords transnationaux d'entreprise, qu'ils soient entièrement dédiés à la diversité ou qu'ils abordent la diversité dans le cadre plus large de la responsabilité sociale des entreprises.

Dans la mesure où aucun cadre juridique n'existe sur la négociation collective transnationale au niveau de l'entreprise, se pose la question des interlocuteurs légitimes des directions dans un tel dialogue social<sup>43</sup>. Les directions de certaines entreprises décident de négocier avec les fédérations syndicales internationales ou européennes, d'autres avec leur comité d'entreprise européen et d'autres encore avec les organisations syndicales nationales des principaux pays dans lesquels le groupe a des filiales. Parfois, l'accord transnational d'entreprise est cosigné par plusieurs de ces acteurs.

#### FOCUS

### MÉMO JURIDIQUE

Dans les entreprises qui emploient au moins 1000 salariés dans l'ensemble des États membres et, dans au moins deux États membres différents, au moins 150 salariés dans chacun d'eux, un **comité d'entreprise européen** (ou une procédure spécifique d'information et de consultation des travailleurs) peut être mis en place (article L.2341-1 du Code du travail). L'objectif est de garantir le droit des salariés à l'information et à la consultation à l'échelon européen. En revanche, le comité d'entreprise européen ne s'est vu reconnaître aucun pouvoir juridique pour négocier des accords.

42. [http://www.cgtra.org/IMG/pdf/Les\\_valeurs\\_du\\_syndicalisme.pdf](http://www.cgtra.org/IMG/pdf/Les_valeurs_du_syndicalisme.pdf)

43. Sobczak, A. [2008] « Syndicats et responsabilité sociale des multinationales », *Revue internationale de Gestion*, vol 33(1), pp 18-26.

## ILLUSTRATION

LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ  
AU NIVEAU INTERNATIONAL

L'accord mondial sur les droits fondamentaux, le dialogue social et le développement de GDFSUEZ postule dans son article 1 que «GDFSUEZ soutient totalement l'égalité des chances et l'égalité de traitement de tous les salariés, hommes ou femmes – sans distinction d'âge, d'origine, de nationalité, de religion, de culture ou d'orientation politique ou sexuelle. Il est convenu que cette politique sera conforme aux principes des conventions 100 et 111 de l'OIT.»

Dépourvus d'un caractère juridique obligatoire, ces accords transnationaux présentent surtout un intérêt dans la mesure où ils créent de véritables procédures de suivi ou de résolution de conflits au niveau du groupe, offrant ainsi des protections supplémentaires aux salariés des filiales. L'accord international peut devenir un cadre d'échanges sur les bonnes pratiques.

## ILLUSTRATION

LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ  
AU NIVEAU EUROPÉEN CHEZ AREVA

En reconnaissant le rôle du dialogue social européen dans l'accompagnement des changements économiques et sociaux ainsi que dans la RSE du Groupe, les partenaires sociaux parties ont signé l'accord européen sur l'Égalité des Chances au sein du Groupe en 2006. En 2008, la direction et le Comité de Groupe Européen, soutenu par la Fédération Européenne de la Métallurgie, ont développé le projet ODEO (Open Dialogue through Equal Opportunities). En 2010, les partenaires sociaux ont signé un avenant, réaffirmant ainsi leur volonté de renouveler l'accord en faveur de l'Égalité des Chances. L'objectif était également de formaliser et

perpétuer l'approche ODEO et d'enrichir l'accord grâce aux meilleures pratiques identifiées par le projet ODEO. Les dispositions de cet avenant s'appliquent à tous les salariés du Groupe AREVA en Europe, quelle que soit leur catégorie professionnelle.

**Source :** *Avenant 2010 à l'accord de groupe en faveur de l'égalité des chances au sein du Groupe AREVA en Europe.*

## ILLUSTRATION

LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ  
AU NIVEAU INTERNATIONAL –  
LE CAS DU GROUPE DANONE

Le Groupe DANONE et l'UITA<sup>44</sup> (syndicats des travailleurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'hôtellerie) se sont entendus sur les objectifs à atteindre pour faire progresser l'égalité effective... Les parties signataires appellent les interlocuteurs sociaux (direction, syndicats et/ou représentants du personnel) au niveau local à se mobiliser contre toute forme de discrimination, à mettre en œuvre toute action favorisant la diversité, tant au niveau du recrutement (ouvrir les sources et les méthodes de recrutement) que de l'évolution professionnelle, de la rémunération, des conditions de travail ou du maintien dans l'emploi (actions concrètes en faveur des personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès ou de maintien dans l'emploi), l'accès à la formation et un travail sur les représentations collectives et les stéréotypes.

44. cms.iuf.org

Les accords transnationaux d'entreprise sur la diversité et la responsabilité sociale de l'entreprise contiennent souvent des dispositions qui concernent le respect de certains principes par les fournisseurs et sous-traitants. Ces principes permettent aux grandes entreprises de contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux de la diversité chez leurs fournisseurs et, notamment, les PME.

En aucun cas, le dialogue social transnational sur la diversité ne saurait remplacer celui au niveau des filiales. Dans certains cas, il peut même stimuler ce dernier, soit directement, en prévoyant l'adaptation de l'accord transnational dans le cadre d'un dialogue décentralisé dans chaque filiale, soit indirectement, en montrant aux directions des filiales l'intérêt d'un dialogue social sur ce sujet.

Il n'est jamais facile, malgré la convergence des points de vue sur la nécessité de lutter contre les discriminations, de formuler un accord international qui rencontrerait la spécificité de chaque pays de l'Union européenne (pour ne parler que d'elle) et le vocabulaire et les législations de chacun des pays pour tous les groupes-cibles.

### 3.7. QUELLES ARTICULATIONS ENTRE LES ACCORDS DE DIFFÉRENTS NIVEAUX ?

La question de savoir si l'accord d'entreprise doit être conforme à la convention de branche ou, s'il peut, au contraire, y déroger, constitue sans doute l'une des questions les plus épineuses de la négociation collective.

La loi du 4 mai 2004 institue un rapport d'autonomie entre les différents niveaux de la négociation au profit de l'accord d'entreprise par rapport à l'accord de branche. L'accord d'entreprise peut adapter les stipulations des conventions de branche et des accords professionnels ou interprofessionnels applicables à l'entreprise aux conditions particulières de celle-ci. Ils peuvent également comporter des stipulations nouvelles ou plus favorables aux salariés<sup>45</sup>. Ces dispositions consacrent donc le prin-

45. Art. L2253-1, Code du travail.

cipe d'« égalité » ou d'« horizontalité » entre accord de branche et l'accord d'entreprise<sup>46</sup>.

Cette loi instaure donc le déplacement du centre de gravité de la négociation : entre 1985 et 2006, le nombre des accords d'entreprises a été multiplié par quatre. Elle consacre la négociation au niveau du groupe sans toutefois l'assimiler à l'accord d'entreprise dans ses rapports avec les accords de branches.

Désormais les accords qu'ils soient interprofessionnels, de branche ou d'entreprise peuvent comporter des dispositions dérogeant en tout ou en partie aux dispositions applicables en vertu d'une convention ou d'un accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large (sauf dans les cas qui en prévoient une interdiction). Il en va différemment pour les accords de groupe qui ne peuvent pas déroger à la convention ou à l'accord de branche, sauf si ces derniers en disposent autrement de façon expresse<sup>47</sup>.

#### ILLUSTRATION

#### L'APPLICATION DES DISPOSITIONS LES PLUS FAVORABLES AUX SALARIÉS CHEZ SAINT-GOBAIN

En matière d'articulation des accords de différents niveaux, l'accord-cadre de groupe relatif à la diversité, Saint-Gobain stipule que lorsque l'accord groupe porte sur des domaines déjà traités par des accords d'entreprise antérieurs à sa date de conclusion, ses stipulations ne prévalent sur celles de ces accords d'entreprise ayant le même objet que si elles sont plus favorables pour les salariés. En cas de négociations collectives engagées au niveau d'entreprises, les accords collectifs d'entreprise relatifs à la diversité qui complèteraient les stipulations de l'accord groupe définissent leur propre champ d'application. Ils ne peuvent déroger, dans un sens moins favorable aux salariés, ni aux stipulations du présent accord, ni à celles de l'ANI du 12 octobre 2006.

46. Beal, S., Keszténbaum, G. (2009), *La négociation collective en entreprise*, Éditions Delmas.

47. Art. L2232-35, Code du travail.

En tout cas, si les conventions, les accords collectifs de branche professionnelle ou les accords interprofessionnels existent et portent sur le même objet, ils ne s'appliquent que si les stipulations sont plus favorables aux salariés, sauf disposition expresse contraire.

---

Suite à la loi 2008 sur les relations entre les accords d'entreprise et les accords de branche, la primauté est désormais donnée à la négociation d'entreprise sur la négociation de branche dans de nombreux domaines. Les rapports entre conventions de branche et conventions d'entreprise sont marqués, selon les cas, par la concurrence, la complémentarité ou la suprématie<sup>48</sup>.

---

48. Vachet, G. (2008). *Liberté, égalité, diversité et relations du travail*. Droit social (11), 1031-1064.



## CHAPITRE 4 LA STRUCTURE DES ACCORDS, GROUPES-CIBLES ET THÈMES

### 4.1. L'ANI SUR LA NON-DISCRIMINATION ET L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

L'accord national interprofessionnel (ANI) sur la non-discrimination et l'égalité de traitement est un autre exemple de l'entrée dans le thème de la diversité. Signé par les principaux syndicats de salariés et mouvements patronaux, l'ANI du 11 octobre 2006 vise à garantir aux salariés la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement, d'affectation, de rémunération, de formation professionnelle et de déroulement de carrière sans distinction d'origine vraie ou supposée ou d'appartenance ou de non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, et sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence (article 1<sup>er</sup>).

L'ANI définit d'abord une méthode de travail : il se positionne au-delà des dispositifs traditionnels relatifs à la question des discriminations afin de promouvoir l'égalité des chances et de traitement. Il adopte ainsi une démarche qui rappelle celle des directives communautaires sur le sujet : lutter contre les discriminations afin de promouvoir le principe d'égalité de traitement.

L'élargissement de cet accord, signé en février 2007, rend obligatoire à toutes les entreprises (sauf celles relevant des professions agricoles) toutes les dispositions de l'ANI, en particulier la mise en place d'un comité élargi pour la diversité dans chaque entreprise et la mise en œuvre de dispositifs visant à un égal accès à l'emploi, à l'évolution professionnelle, à la formation, etc. L'accord incite, sans y obliger, à recourir au dialogue social devenant ainsi un levier important pour l'action syndicale.

Quel bilan peut-on en tirer ? On peut dire que globalement l'ANI a ouvert la voie aux innovations et aux initiatives des partenaires sociaux, comme en attestent certains accords d'entreprise ou encore accords territoriaux<sup>49</sup>. En décembre 2009, le ministre du Travail et le Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances ont attiré l'attention des partenaires sociaux sur l'opportunité d'adopter les dispositions appelées par cet accord et d'en rendre compte dans le bilan social des entreprises.

L'analyse des accords montre aussi que souvent les entreprises ne définissent pas dans les accords ce que signifient pour elles le concept de diversité et les concepts qui lui sont souvent rattachés (discrimination, égalité de traitement, égalité des chances, etc.). La diversité est un concept polysémique, réceptacle d'intentions et d'actions très variées<sup>50</sup>. La grande disparité des définitions retenues par les partenaires sociaux découle, sans doute, de l'absence d'une définition juridique du concept de diversité.

Un groupe de travail de l'AFMD, mené par Hélène Garner-Moyer témoigne de la pluralité des définitions de la diversité données par les responsables diversité :

*« La diversité est définie comme l'association des différences au sein d'une communauté de travail. Elle est garantie par le refus d'appliquer des critères discriminatoires et par l'application du principe d'égalité des chances et de traitement. »*

*« Respecter l'origine et la culture des collaborateurs, valoriser et partager les compétences pour permettre à tous de progresser, être solidaire avec ceux qui subissent une difficulté temporaire ou présentent un handicap, faire preuve d'intégrité et de responsabilité dans le recrutement et la formation. La diversité est une notion positive. »*

*« La diversité est vue comme le moyen de parler ouvertement des différences qui peuvent être sources de conflit. »*

49. Caron, M., Regulski, C. (2009). « La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme ? », communication, colloque RIODD 4, Lille 4, Lille, 25 et 26 juin 2009.

50. Garner-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de Diversité : éclairer pour mieux agir*. Paris : Association Française des Managers de la Diversité.

*« Coexistence de profils variés est source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité économique. »*

*« La notion de diversité désigne l'ensemble des différences que l'on trouve au sein de la population vivant en France. »*

*« La diversité est le caractère de ce qui est varié. Appliquée à l'entreprise, la diversité s'entend de la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein. »*

Toutefois, aucun accord n'est identique à un autre tant sur les publics-cibles que sur les actions proposées. Les différences peuvent tenir à la culture de l'entreprise, à l'implication plus au moins importante des partenaires sociaux, à l'historique de la prise en compte de cette question dans l'entreprise et à la sensibilité plus ou moins grande à certaines dimensions de la diversité<sup>51</sup>. Certains juristes soulignent le caractère particulier du style de ces accords qui mêlent souvent un vocabulaire peu juridique associé à un vocabulaire juridique, faisant essentiellement référence aux lois visant à lutter contre les discriminations et aux obligations légales en lien avec certains publics, jusqu'à en adopter la méthode énumérative<sup>52</sup>.

## 4.2. LA STRUCTURE DES ACCORDS

Les accords diversité peuvent s'organiser de 3 manières différentes :

- autour des processus RH ;
- autour des groupes-cibles ;
- autour de ces deux axes.

Sur les 31 accords étudiés par Hélène Garner-Moyer (2009) :

- 10 sont structurés par processus RH. Les processus RH les plus visés en matière de diversité sont : le recrutement, la mobilité professionnelle, la promotion et la formation ;

51. Dans le secteur automobile, par exemple, la plupart des accords d'entreprises traitent la question de l'intégration des jeunes issus de ZUS ou de CUCS.

52. Gauriau, B. (2008). « Les accords collectifs relatifs à la diversité ». *Droit social*, 11 (novembre), p. 1060-1064.

- 9 sont formulés autour des groupes-cible, dont 2 consacrés exclusivement aux femmes. Dans ce cas, les mesures relatives à la mise en œuvre des principes énoncés sont plus précises et détaillées. Ce sont également dans ces accords que l'on trouve des diagnostics et la définition d'indicateurs et d'objectifs. La partie consacrée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est toujours la plus développée dans ces accords : elle apparaît tantôt en première, tantôt en deuxième place dans la liste des composantes traitées dans l'accord.

Certains process varient en fonction des publics-cibles :

- la rémunération ne concerne généralement que l'égalité entre les hommes et les femmes avec des objectifs de rattrapage des écarts salariaux ;
- pour les travailleurs handicapés, il s'agit surtout du recrutement et du maintien en emploi avec des outils visant clairement à prendre en compte l'état de santé et à faire évoluer les mentalités et les organisations pour favoriser l'insertion des personnes handicapées ;
- pour les seniors, la mobilité professionnelle est mise en avant avec l'entretien professionnel de seconde partie de carrière, et plus généralement l'aménagement du temps et des conditions de travail pour faciliter la dernière partie de vie professionnelle, avant la retraite ;
- lorsque l'accord intègre les jeunes, les actions prévues portent principalement sur le recrutement via l'apprentissage ;
- en ce qui concerne la diversité ethnique, il s'agit quasi exclusivement de travailler sur le recrutement (CV anonymes, recrutement par simulation versus diversification des canaux et partenariats extérieurs), et sur la sensibilisation des salariés en place. Il est en effet souvent précisé dans les accords que des partenariats seront noués avec des intermédiaires tels que Pôle Emploi, les missions locales, des associations comme l'Agefiph, l'AFIP<sup>53</sup> ou la fondation FACE.

53. Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle

### 4.3. LES GROUPES-CIBLES

Les quatre principaux composants de la diversité les plus présents dans les accords sont : l'âge, le sexe, la diversité ethnique, le handicap. On est loin de la conception restrictive de la diversité réduite à sa dimension ethnique telle qu'elle était véhiculée par la Charte de la diversité et par l'ANI<sup>54</sup>.

#### ILLUSTRATION

##### LES CRITÈRES RETENUS PAR L'UES VEOLIA EAU – GÉNÉRALE DES EAUX

L'accord sur la diversité et la prévention des discriminations de l'UES Veolia Eau – Générale des Eaux du 24 juin 2011 énumère les critères de discrimination (ex. : sexe, âge, état de santé, situation de famille, patronyme, apparence physique, etc.) et les domaines (recrutement, accueil, formation, rémunération, progression professionnelle, etc.) concernés. À l'exception notable du lieu de résidence, on peut constater que ces critères et domaines correspondent fidèlement à ceux définis à l'article L1132-1 du Code du travail.

#### LE GENRE

Le sujet le plus souvent abordé par des accords portant sur la diversité est celui de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Pourtant, les débats autour de ce groupe cible sont nombreux. L'une des questions qui se pose concerne la pertinence de considérer les femmes comme un groupe-cible des politiques de gestion de la diversité.

Certains craignent que l'intégration des dispositifs d'égalité professionnelle dans la gestion de la diversité s'avère pénalisante pour les femmes, qui

54. Garner-Moyer, H. (2009). *Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?* communication, Actes du colloque « Gender and diversity ». Paris-ESCP-EAP.

deviendraient alors un groupe-cible parmi (tant) d'autres<sup>55</sup>. Plusieurs défendent aussi l'idée que les femmes ne peuvent être considérées comme une « minorité »<sup>56</sup>. Ceci explique notamment pourquoi subsistent en France deux labels bien distincts : un label égalité professionnelle (hommes-femmes) et un label diversité, censé couvrir le genre au même titre que les autres dimensions de la diversité.

La concertation sociale autour du genre est majoritairement ciblée sur les femmes. Pourtant, parler du genre, c'est interroger les stéréotypes sexués tant liés aux hommes qu'aux femmes et l'impact de la distribution des rôles sociaux dans une société pour débusquer les situations où cette distribution et ces stéréotypes génèrent des situations d'inégalités, de ségrégation, de hiérarchisation.

#### ILLUSTRATION

##### LA CONCILIATION ENTRE VIE FAMILIALE ET VIE PROFESSIONNELLE CHEZ SFR

Chez SFR, les partenaires sociaux ont décidé de développer diverses mesures pour faciliter la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle des salarié(e)s de l'entreprise :

- développement de la formation à distance, du e-learning, des formations sur site (...) pour réduire les contraintes de déplacement liées aux actions de formation ;
- majoration de l'allocation versée par l'entreprise lorsqu'une formation se déroulant hors temps de travail occasionne des frais supplémentaires de garde d'un enfant de moins de 12 ans (...);

55. Bender, A.-F. (2004). « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité, Quels enjeux pour l'égalité des chances ? » *Revue Française de Gestion*, 30 (151, juillet-août), 205-218.

56. Laufer, J. (2007). « L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective ». In I. Barth & C. Falcoz (Eds.) *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques* (p.25-51). Paris: L'Harmattan ; Sénac, R. (2012). *L'invention de la diversité*. Paris: PUF.

- formation de remise à niveau de 2 à 5 jours pour chaque salarié(e) dont l'absence du milieu professionnel, d'au moins une année, est de nature à impacter son activité professionnelle.

**Source :** *Accord du 6 juillet 2006 sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes au sein du Groupe SFR.*

Certains accords s'adressent aux deux sexes, notamment autour du thème de la parentalité et de la conciliation vie privée-vie professionnelle. En 2013, l'ORSE a publié un guide intitulé, « Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle », qui préconise d'intégrer le genre dans les négociations sociales et souligne le rôle que les hommes peuvent jouer dans l'avènement de l'égalité professionnelle.

#### ILLUSTRATION

##### LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES CHEZ AREVA

L'exemple de l'accord égalité professionnelle d'AREVA est intéressant à ce sujet, car s'il prévoit des actions ciblant plus particulièrement les femmes, son approche est globalement « équilibrée » : présentation d'au moins une candidature féminine et d'au moins une candidature masculine lors d'un recrutement, maintien de la rémunération pour le congé paternité, etc. Par ailleurs, AREVA suit le taux de masculinisation des métiers fortement féminisés au même titre que le taux de féminisation des métiers fortement masculinisés (cf. rapport diversité 2011).

Les thèmes habituellement traités sont la promotion et la mobilité professionnelle (ségrégation verticale), la mixité des emplois (ségrégation horizontale), la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, l'égalité et l'équité salariale, la lutte contre les stéréotypes sexués dans les politiques de

communication. Pour promouvoir le sujet et sensibiliser les acteurs, l'ORSE a ouvert un portail Internet dédié au recensement des pratiques d'égalité professionnelle. Il permet notamment d'accéder aux textes de nombreux accords d'entreprise et de branche<sup>57</sup>.

## LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

De plus en plus d'entreprises françaises mènent des actions ciblant les personnes en situation de handicap. La définition de ce groupe-cible est loin d'être simple. La situation face à l'emploi des personnes handicapées est souvent bien différente s'il s'agit d'un handicap de naissance ou d'un handicap acquis par la suite, soit sur le lieu de travail, soit en dehors de l'entreprise. Les rencontres réalisées pour ce rapport ont montré que pour les syndicats, la question de l'emploi des travailleurs handicapés concerne majoritairement les personnes pour qui le handicap est survenu au cours de leur activité professionnelle.

L'attention première est donc portée à la reconversion professionnelle des personnes qui, pour une raison ou une autre, n'ont plus les compétences (qu'elles soient de nature physique, intellectuelle ou psychique) pour occuper leur poste de départ et/ou sur l'analyse de la pénibilité des tâches et/ou des conditions de travail comme sources de handicap.

Le recrutement de personnes en situation de handicap est un des thèmes récurrents. Des initiatives sont également à souligner dans le domaine de l'accès des locaux professionnels aux personnes à mobilité réduite. Plusieurs accords entérinent des partenariats avec des associations de personnes ayant des handicaps, notamment sensoriels (recrutement de personnes sourdes, par exemple, avec apprentissage de la langue des signes).

57. [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org)

### ILLUSTRATION

#### L'ACCÈS À L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP CHEZ GDFSUEZ

Dans l'accord d'entreprise en faveur de l'intégration et pour l'égalité des droits et des chances tout au long de la vie professionnelle des personnes handicapées sur la période 2012-2015, les parties conviennent d'un volume de recrutement égal à :

- 70 nouveaux ETP (équivalent temps plein) salariés bénéficiaires de la loi du 11 février 2005 sur 4 ans. Ces engagements de recrutements favorisant l'intégration de personnes reconnues handicapées seront répartis de la façon suivante ;
- 70 % des nouvelles intégrations sur des emplois en CDI ;
- 30 % par la voie de l'alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation).

Par cette répartition les parties signataires veulent afficher leur volonté de développer l'alternance au sein de l'entreprise tout en poursuivant les efforts de recrutement sur des emplois en CDI. Au regard des restrictions à l'emploi formulées par le médecin du travail, les contrats de travail pourront être établis à temps partiel.

Une question qui reste moins abordée par les accords est celle du rôle que les entreprises peuvent/doivent jouer dans l'accès aux formations qualifiantes, en partenariat avec le système éducatif.

### ILLUSTRATION

#### L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP CHEZ GDFSUEZ

Dans l'accord d'entreprise en faveur de l'intégration et pour l'égalité des droits et des chances tout au long de la vie professionnelle des personnes handicapées sur la période 2012-2015 chez GDF SUEZ SA, du 7 décembre 2011, direction et syndicats ont convenu de développer de nombreuses initiatives

pour assurer le recrutement et l'intégration de personnes en situation de handicap. Afin de faciliter l'intégration du personnel dans le cadre d'un recrutement, GDF SUEZ SA a mis en œuvre des actions en matière de tutorat des travailleurs handicapés. Chaque nouvel embauché au sein de GDF SUEZ SA peut bénéficier d'un tutorat réalisé par des salariés de l'entreprise volontaires et formés. En complément, l'entreprise s'engage à proposer au tuteur en charge de l'intégration d'un salarié handicapé de bénéficier d'un coaching personnalisé et adapté aux spécificités de la prise en compte du handicap dans l'emploi.

L'AFMD a réalisé un guide pour aider à la mise en place de politiques de gestion de la diversité en faveur des personnes handicapées. En partant des pratiques concrètes des entreprises ayant participé au groupe de travail « Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap », le guide propose aux professionnels de la GRH des solutions et des mises en garde pratiques concernant la mise en place de leur politique handicap. Toutefois, des angles morts demeurent, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des évolutions professionnelles des travailleurs handicapés et la mise en place des outils de gestion adaptés. C'est pour réfléchir à ces questions que les entreprises adhérentes de l'AFMD, ayant toutes des problématiques différentes, se sont réunies tout au long de l'année 2012 pour partager leurs expériences et imaginer des solutions innovantes (AFMD, à paraître en 2013).

## L'ÂGE

Les publics-cibles liés à l'âge dans les accords sur la diversité sont les seniors et les jeunes.

## Les seniors

La loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009<sup>58</sup> a introduit l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors sous contrainte d'une sanction financière à la hauteur de 1% de la masse salariale. L'analyse des accords montre que la catégorie des seniors est très hétérogène en terme d'âges, y compris au sein d'un même accord<sup>59</sup>. Les accords mentionnent plusieurs âges qui déclenchent l'accès à des politiques ou outils de gestion en faveur des seniors, soit 40, 45 ans<sup>60</sup>, 50, 55, 57<sup>61</sup>, 58, 60 ou 65 ans. Ces âges sont mentionnés soit en préambule, soit avec la définition des actions mises en place par les partenaires sociaux.

Les accords sur les salariés âgés portent surtout sur la formation et le transfert des compétences dans une logique intergénérationnelle (tutorat), sur l'aménagement du temps de travail (lié à la fin de carrière), sur la réduction de la pénibilité des tâches en fin de carrière, sur l'entretien professionnel de mi-carrière. Certains portent sur les évolutions salariales. Peu ciblent le recrutement de seniors.

### ILLUSTRATION

#### LE SUIVI DE LA RÉMUNÉRATION ET DES PROMOTIONS DES SENIORS CHEZ PSA PEUGEOT CITROËN

Chez PSA Peugeot Citroën, les évolutions salariales et promotionnelles des seniors font l'objet d'un suivi régulier avec les organisations syndicales, en particulier lors des négociations salariales annuelles. Pour garantir des pratiques salariales et

58. Loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009. Voir aussi le décret n°2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

59. Cornet, A. (2010). « Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité ». In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité* (pp. 47-64). Paris: Eyrolles ; Marbot, E. (2011). Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors. Paper presented at the Gestion des âges : un autre regard, Liège.

60. L'ANI du 13 octobre 2005 évoque l'âge de 45 comme celui de l'entrée dans le groupe de seniors.

61. L'âge mentionné par le dispositif CDD seniors.

promotionnelles équitables, la direction et les organisations syndicales ont également convenu de :

- maintenir le niveau du pourcentage d'augmentations individuelles et de promotions par tranche d'âge de 10 ans ;
- supprimer les dispositifs de cloisonnement des budgets et les pratiques de sélectivité en fonction de l'âge.

Les mesures salariales et promotionnelles pour les seniors répondent aux mêmes critères objectifs que pour les salariés relevant de leur catégorie professionnelle.

**Source :** *Accord en faveur de l'emploi et de la motivation des seniors chez PSA Peugeot Citroën du 12 janvier 2010.*

#### ILLUSTRATION

### L'AMÉNAGEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SENIORS CHEZ CARREFOUR

Dans l'accord sur la gestion des seniors de Carrefour, les partenaires sociaux ont convenu d'aménager les conditions de travail des salariés des collèges employés, ouvriers et agents de maîtrise de 55 ans et plus. Ainsi, s'ils le souhaitent, ils peuvent ne pas effectuer plus d'une nocturne par semaine. De plus, s'ils ont le statut de travailleur de nuit, ils peuvent demander à passer sur un poste de jour en adéquation avec leurs compétences professionnelles. Carrefour dispose alors de 3 mois pour satisfaire leur demande.

**Source :** *Accord d'entreprise sur la gestion des seniors dans l'entreprise, Carrefour Hypermarchés SAS, du 25 septembre 2009.*

## Les jeunes

Les organisations patronales et les organisations syndicales ont développé de nombreux programmes et pistes d'action autour de l'emploi des jeunes. Leur objectif premier est de réduire les taux de chômage de ces jeunes, en agissant notamment au niveau de la formation professionnelle. Le Medef avait lancé un projet autour des jeunes « atypiques » par leur parcours scolaire et de l'accès au monde du travail, sur le thème de la diversification des viviers de recrutement. Certaines organisations professionnelles développent des actions pour faire connaître aux jeunes le monde du travail et faciliter leur intégration<sup>62</sup>.

#### ILLUSTRATION

### LA PROMOTION DE LA DIVERSIFICATION DES VIVIERES DE RECRUTEMENT PAR LE MEDEF

Le Medef s'est penché sur la question d'identification de ces nouveaux profils dans le guide « Recruteurs : pensez aux viviers méconnus ». L'idée du Medef s'appuie sur le constat suivant : « les viviers méconnus, ces talents en puissance qui se sont engagés dans des filières qui, soit ne les ont pas préparés à l'exercice concret d'un métier, soit ne répondent pas directement aux besoins des employeurs, constituent une chance pour l'entreprise.

À condition cependant de changer notre regard en jugeant le mérite autrement qu'à la seule aune du diplôme. La seule sélection sur le cv et le diplôme conduit, en effet, à évincer un peu trop hâtivement toute une série de candidats. » Cette idée est d'autant plus pertinente que des difficultés de recrutement sont déjà perceptibles dans certains secteurs d'activités comme ceux de l'informatique, des cadres de banque ou de l'immobilier.

62. Voir notamment l'accord cadre entre le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et le Medef conclu le 22 juin 2010.

Quelques uns des accords qui portent sur l'emploi des jeunes se concentrent sur une population spécifique : les jeunes peu qualifié(e)s et/ou habitant certains quartiers sensibles, avec de faibles niveaux de diplôme et de qualification (voir le chapitre « Les origines »).

#### ILLUSTRATION

##### PLAN « ESPOIR BANLIEUES » DE TOTAL

En février 2008, Total a signé le Plan Espoir Banlieues (engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers, au ministère de l'Économie et de l'Emploi) avec l'objectif de focaliser un certain nombre des recrutements sur l'intégration dans la vie professionnelle des jeunes issus des quartiers ZUS (Zones Urbaines Sensibles).

Quelques chiffres :

- 150 jeunes en 2008, dont 75 en stages et 75 en CDI/CDD/CDE,
- 200 jeunes en 2009, dont 100 en stages et 100 en CDI/CDD/CDE,
- 250 jeunes en 2010, dont 125 en stages et 125 en CDI/CDD/CDE.

Cet engagement a été tenu.

## Les générations

Le contrat de génération, créé par le gouvernement à la fin de 2012, vise à créer une nouvelle dynamique dans l'appréhension de la question de générations au travail. Il vise à relier les générations et pousse les entreprises à réfléchir aux conditions de transfert des compétences. Ainsi, l'emploi des jeunes et des seniors est traité dans un même mouvement, poussant les entreprises à anticiper le renouvellement de leurs effectifs et à engager des négociations sur ce sujet.

Fruit du dialogue social national et interprofessionnel, le contrat de génération mise sur le dialogue social, dans les entreprises et dans les branches. L'emploi des jeunes et des seniors, la gestion des compétences et la transmission des savoirs sont ainsi placés au centre de la négociation collective.

À l'occasion du contrat de génération, les partenaires sociaux pourront s'engager dans un diagnostic et réexaminer leurs pratiques au niveau des entreprises et des branches. Chaque entreprise aura à réaliser un état des lieux sur la situation des jeunes et des seniors ainsi que sur les savoirs et compétences clés dont elles veulent assurer la transmission. Elles vont également devoir identifier les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

## LES ORIGINES

En matière de gestion de la diversité liée à l'origine, il reste difficile de nommer le public-cible et de déterminer les caractéristiques à prendre en compte<sup>63</sup>. Les critères pour définir ce groupe-cible sont nombreux et ne font pas l'unanimité : nationalité de la personne, nationalité de ses ascendants, ethnie, culture, religion, patronyme, couleur de peau, minorité visible, etc<sup>64</sup>.

Si la diversité ethnique est citée dans 21 des accords analysés par Garner-Moyer (2009), il s'agit du motif le moins bien outillé dans le sens où sur ces 21 accords, 9 ne prévoient aucune mesure spécifique et seuls 2 accords prévoient des objectifs à atteindre (recrutements de cadres étrangers, recrutement de cadres et ETAM, d'ouvriers, de contrats en alternance et de stagiaires de ZUS, la signature d'accords de sous-traitance avec entreprises des quartiers). Dans les autres cas, soit aucune mesure n'est prévue, soit les engagements ne vont pas au-delà de l'affirmation de grands principes sans déclinaison en objectifs opérationnels ni définition d'indicateurs.

Pour les négociateurs, la question des origines recoupe souvent la question de l'emploi des jeunes peu qualifiés. Très peu d'actions sont envisagées pour traiter les questions de l'emploi et des carrières des jeunes français diplômés issus de l'immigration, victimes de discriminations, de stéréotypes, de

63. Noël, O. (2010). « Un consensus politique ambigu. La Lutte contre les discriminations raciales ». In D. d. Fassin (Ed.), *Les nouvelles frontières de la société française* (pp. 267-290). Paris: La découverte.

64. Simon, P ; (2003). « Les sciences sociales françaises face aux catégories ethniques et raciales », *Annales de Démographie Historique. Politique des recensements* (2003-1), 111-130. Zannad, H., Stone, P., & Cornet, A. (2013). « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? » *Management International*, N° spécial sur la gestion de la diversité.

préjugés qui freinent non seulement leur accès à l'emploi mais aussi leurs carrières (Bebear, 2004; Sabeg, 2004). Quelques accords traitent de la maîtrise de la langue et abordent la problématique de la lutte contre l'illettrisme.

#### ILLUSTRATION

### L'INSERTION PAR L'ALPHABÉTISATION CHEZ CARREFOUR

L'accord d'entreprises sur la diversité et la cohésion sociale de CARREFOUR HYPERMARCHÉS SAS du 23 juin 2008 prévoit d'initier une formation « alphabétisation » expérimentale à l'attention de tous les salariés volontaires, leur permettant d'améliorer leur niveau de communication oral et écrit en langue française. L'objectif est de réduire sensiblement les inégalités liées à la diversité en raison de l'origine, de l'âge ou encore de l'absence de formation ou d'expérience et de renforcer la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

Cette formation de 180 heures, dispensée par un organisme spécialisé dans ce domaine, sera mise en place à titre expérimental dans 4 magasins « pilote ». Elle vise à favoriser l'intégration des salariés dans la société civile afin de leur permettre de communiquer et d'accomplir des actes administratifs de la vie courante et contribue par ailleurs au maintien des salariés dans leur emploi en leur procurant les pré-requis linguistiques et professionnels nécessaires à la maîtrise de l'ensemble des compétences attendues sur leur poste.

Philippe Bataille qui avait réalisé une étude sur le racisme au travail pour la CFDT, avait été l'un des premiers à pointer les difficultés que les personnes d'origine étrangère rencontrent en matière d'accès à l'emploi, les phénomènes de ségrégation horizontale des métiers et des fonctions ainsi que ceux d'ethnicisation des métiers<sup>65</sup>.

65. Bataille, P. (1997). *Le racisme au travail*. Paris: Éditions La Découverte.

L'une des difficultés rencontrées par les syndicats pour intégrer ce public relève du fait que les travailleurs migrants sont souvent perçus par la main-d'œuvre en place comme une menace pour l'emploi en regard des conditions de travail qu'ils sont susceptibles d'accepter<sup>66</sup>, c'est notamment toute la problématique de l'emploi des sans-papiers. Il y a bien une expertise qui s'est créée dans les syndicats autour du statut des migrants pour raisons économiques, et notamment des premières vagues de migration, et, plus récemment, autour des « sans-papiers »<sup>67</sup>.

Ainsi, plusieurs organisations syndicales manifestent régulièrement aux côtés des sans-papiers, diffusent dans leurs réseaux des informations pour les accompagner, éditent des guides pratiques sur la prise en charge de la régularisation des salariés « sans papiers de travail », ou encore communiquent sur ce sujet.

### LES RELIGIONS

La gestion du fait religieux en entreprise est une question qui divise aussi bien les directions que les syndicats de salariés. Depuis quelques années, la visibilité des expressions religieuses dans l'espace public suscite des débats sur la laïcité et son interprétation, notamment avec les affaires dites du voile qui ont polarisé la population française. Les entreprises peuvent se trouver démunies face à l'émergence de nouvelles demandes de nature religieuse.

66. Webster, J. (2007). « La gestion de la diversité dans le secteur des TIC. Défis et enjeux pour le dialogue social ». London: Rapport élaboré pour Union Network International.

67. Barnier, L.-M., & Perrin, E. (2009). « La grève des sans-papiers d'avril 2008 et la CGT » In P. Bouffartigue & S. Beroud (Coord.) (Eds), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?* Paris: La Dispute, pp 289-300 ; Barron, P., Bory, A., Tourette, L., Chauvon, S., & Jounin, N. (2011). *On bosse ici, on reste ici ! La grève des sans-papiers : une aventure inédite*. Paris: La Découverte.

Ce sont les enseignements de la commission dédiée au fait religieux en entreprise initiée par l'AFMD en 2011<sup>68</sup>. Se pose ainsi la question de positionnement face aux demandes d'accommodements en raison des pratiques religieuses<sup>69</sup>.

---

#### ILLUSTRATION

---

### LA PRISE EN COMPTE DES CONVICTIONS RELIGIEUSES CHEZ ORANGE

Chez Orange, les partenaires sociaux ont convenus d'étendre les bénéficiaires des autorisations spéciales d'absence (ASA) rémunérées pour fêtes religieuses non fériées à l'ensemble des salariés des filiales de l'entreprise sous convention CCNT.

Les fêtes concernées sont celles figurant dans la circulaire s'appliquant à la Fonction Publique et publiée chaque année. Les partenaires sociaux ont également prévu de communiquer auprès de l'ensemble du management pour rappeler que, conformément à la loi, ces ASA ne peuvent être refusées que pour nécessité de service, cette nécessité de service devant être clairement établie.

**Source :** *Premier accord sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle du 5 mars 2010 chez France Télécom SA.*

---

68. Courau, T.-M. et al. (2013). *Entreprise et diversité religieuse : un management par le dialogue*. Paris : Association Française des Managers de la Diversité.

69. Adam, I. & Rea, A. (2010). *La diversité culturelle sur le lieu de travail. Pratiques d'aménagements raisonnables*. Bruxelles: Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme ; Banon, P. (2005). *Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses*. Paris: Éditions d'Organisation ; Bouchard, G., & Taylor, C. (2008). «Fonder l'avenir, Le temps de la conciliation – rapport final sur les accommodements raisonnables : Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles». ; Bouzar, D. & Bouzar, L. (2009). *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?* Paris: Albin Michel ; Courau, T.-M. et al. (2013). *Entreprise et diversité religieuse : un management par le dialogue*. Paris : AFMD.

Les entreprises ne suivent pas toutes le même chemin : alors que dans certains cas le traitement de cette question reste tabou, dans d'autres, il existe des accords déjà anciens qui prévoient des aménagements spécifiques.

---

#### ILLUSTRATION

---

### LA PRISE EN COMPTE DES CONVICTIONS RELIGIEUSES CHEZ PSA PEUGEOT CITROËN

L'accord sur la diversité et la cohésion dans l'entreprise de PSA Peugeot Citroën rappelle que, tout en respectant la liberté individuelle, l'entreprise ne doit être le lieu d'aucun prosélytisme, en particulier politique, religieux ou idéologique. Cet accord prévoit la possibilité d'organiser des aménagements individuels pour prendre en compte des usages ou caractéristiques religieuses ou ethniques (adaptation de l'offre de restauration, aménagement horaires, etc.) sous réserve de :

- respecter la réglementation en vigueur et, en particulier, le principe d'égalité de traitement ;
- ne pas gêner l'organisation du travail et le flux de production.

La mise en œuvre de ces principes est accompagnée par l'introduction d'un module de formation sur le respect des règles de vie en commun (respect des collègues, de l'organisation du travail en équipes, etc.) lors de la journée d'intégration de nouveaux embauchés.

**Source :** *Accord sur la diversité et la cohésion dans l'entreprise de PSA Peugeot Citroën, septembre 2004.*

---

## L'ORIENTATION SEXUELLE

Les personnes homosexuelles, bisexuelles et transsexuelles (LGBT) font rarement l'objet du dialogue social. Le traitement de plaintes homophobes par les personnes en charge du traitement des réclamations pour harcèlement ou discrimination constitue, à ce titre, une exception. De plus, l'homosexualité est tolérée de manière très différente d'un pays à l'autre. Dans certains pays, l'homosexualité est interdite, ce qui rend difficile la construction d'accords transnationaux sur ce sujet.

La question de l'orientation sexuelle au travail peut être traitée par l'intégration de sensibilisations dans les modules de formation des entreprises. La loi du 18 mai 2013 ouvrant le mariage aux couples de personnes de même sexe va certainement contribuer à poser différemment la question de l'inclusion des minorités sexuelles en milieu professionnel.

### ILLUSTRATION

#### LA PRISE EN COMPTE DE L'ORIENTATION SEXUELLE EN ENTREPRISE

Depuis quelques années, les entreprises commencent à s'engager publiquement pour la reconnaissance des salariés LGBT. Le lancement en 2013 par l'association L'Autre cercle, d'une Charte d'engagement LGBT et l'adhésion progressive de grands groupes attestent de la volonté de porter ce sujet et de lutter contre les discriminations envers les LGBT au plus haut niveau de l'entreprise.

La question de l'orientation sexuelle dans l'entreprise est souvent portée par des réseaux et associations. Ces réseaux LGBT connaissent un relatif succès au sein des entreprises et peuvent devenir des relais précieux d'information. Certaines de ces associations sont fédérées dans le Collectif Homoboulot.

En France, la CGT, dans le cadre de ses activités de combat contre les discriminations, a constitué depuis plusieurs années un collectif de lutte contre l'homophobie. Ce collectif a pour l'objectif de gagner de nouveaux droits pour les LGBT, de dénoncer et de combattre toutes les discriminations dont les homosexuels, les bisexuels et les trans sont victimes. Le collectif sensibilise les militants à la question LGBT à travers un guide dédié, mais aussi à l'occasion de la journée internationale de lutte contre l'homophobie ou encore de la gay pride.

En Belgique, une organisation liée à l'un des syndicats les plus puissants, la FGTB, a organisé une campagne de sensibilisation des délégués syndicaux à cette problématique et à ce public-cible, en partenariat avec l'association « La Lucarne »<sup>70</sup>. Le Comité du triangle rose du SCFP-Québec<sup>71</sup> fait connaître et défend les droits et les libertés des lesbiennes, gais, bisexuelles, transgenres, transsexuelles et intersexuées (LGBTTI). La participation active de ses membres aux coalitions, aux efforts de lobbying et aux campagnes contribue à sensibiliser les gens à la vie et aux points de vue des membres LGBTTI, tant au sein des structures du SCFP-Québec que dans les lieux de travail et les collectivités.

## LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Historiquement, l'un des thèmes qui retient le plus l'attention des syndicats est la **discrimination syndicale**<sup>72</sup>, qui rime avec la question des carrières des délégués syndicaux. L'un des enjeux est la prise en compte du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle. Les accords sur ce sujet traitent également de la gestion des fins de mandats. Le 12 octobre 2012, sept syndicats (CFTC, CGT, FO, FSU, Solidaires, le Syndicat des Avocats de France (SAF) et le Syndicat de la Magistrature) se sont associés pour créer l'Observatoire des discriminations syndicales, sous l'égide de la Fondation Copernic<sup>73</sup>.

70. [www.lalucarne.org](http://www.lalucarne.org)

71. [www.scfp.qc.ca](http://www.scfp.qc.ca)

72. Barnier, L.-M. et al. (2011). *Répression et discriminations syndicales*. Paris: Syllepse.

73. [www.fondation-copernic.org](http://www.fondation-copernic.org)

## ILLUSTRATION

LA RECONNAISSANCE  
DES PARCOURS SYNDICAUX

La charte Axa du 16 avril 2009 insiste sur la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle.

L'accord Groupe Veolia Propreté du 9 février 2010 développe les principes et moyens d'assurer une égalité de traitement entre les salariés titulaires de mandats de représentation du personnel et l'ensemble du personnel, en particulier en termes de recrutement, d'employabilité et de carrières. Pour garantir la non-discrimination, la direction de Veolia Environnement s'est engagée à rappeler à tous les missions des représentants syndicaux, à mettre en place un entretien de prise de mandat avec la hiérarchie, à examiner l'évolution des carrières des salariés mandatés tout les 3 ans, à faciliter la reprise à plein temps de l'activité professionnelle à la fin du mandat.

## D'AUTRES GROUPES SUJETS AUX DISCRIMINATIONS

*In fine*, il y a relativement peu de prise de position des organisations syndicales et patronales sur les autres dimensions couvertes par la loi sur les discriminations, telles que l'apparence physique, l'état de santé, les caractéristiques génétiques, les opinions politiques, l'identité sexuelle, etc. Pourtant, plusieurs études, comme celle de l'observatoire Cegos et de la Chaire Management & Diversité de la Fondation Paris-Dauphine menée auprès de 1045 salariés et 160 responsables des ressources humaines, montrent que 36 % des salariés interrogés disent avoir été victimes et/ou témoins de discrimination portant sur l'apparence physique<sup>74</sup>.

74. CEGOS (2011). *Baromètre CEGOS-DAUPHINE sur les pratiques de la diversité*. Paris: Chaire Diversité – Paris Dauphine.

Selon le Baromètre de l'égalité des chances en entreprise du Medef conduit en 2012, outre les critères tels que l'âge cité par 41 % des salariés du privé, 25 % des salariés citent le niveau/le type de diplôme (25 %), l'apparence physique (23 %), et la situation de famille (19 % en moyenne) comme des critères sur lesquels ils peuvent être potentiellement discriminés sur leur lieu de travail (Medef, 2012).

Les entreprises suivent par ailleurs les politiques publiques en matière de lutte contre la précarité, et ciblent les populations issues des zones urbaines sensibles définies par les politiques de la ville.

## ILLUSTRATION

L'INSERTION DES PERSONNES ISSUES  
DE ZONES URBAINES SENSIBLES  
CHEZ SAINT-GOBAIN

L'accord-cadre de groupe Saint-Gobain relatif à la diversité du 6 septembre 2012 exprime l'engagement des signataires en faveur d'une politique active d'aide à l'insertion, dans les entreprises du Groupe, et au maintien sur le marché de l'emploi de profils en difficultés. Ces profils en difficultés seront identifiés parmi les personnes issues principalement de « zones urbaines sensibles » (ZUS) telles que définies par les pouvoirs publics en tant que cibles prioritaires de la Politique de la Ville. Le choix de cette approche par référence aux ZUS n'exclut pas, en considération de particularismes géographiques et professionnels, le déploiement des mesures d'aide retenues dans le cadre du présent titre, dans un périmètre défini plus localement par chaque entreprise du Groupe.

Les mesures développées en faveur des profils ainsi identifiés s'orienteront principalement d'une part vers le renforcement des dispositifs de formation en alternance, d'autre part sur le développement d'un réseau spécialisé de lutte contre l'exclusion et de valorisation de la diversité.

La question de l'insertion des publics éloignés de l'emploi est un autre thème qui peut être couvert par les accords, alors qu'*a priori* il ne fait partie des classiques de la gestion de la diversité. Pourtant, il apparaît que les publics relevant de l'insertion et qui sont, pour partie, accueillis en SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) recoupent de près ceux auxquels s'intéressent les cellules diversité au sein des entreprises « classiques ». La thématique devient plus légitime et le propos plus tangible lorsque l'on constate que les « publics éloignés de l'emploi » sont souvent des personnes issues des segments de population habituellement concernés par la discrimination à l'embauche. L'une des difficultés d'approcher ce sujet relève du fait que ces publics cumulent souvent un ensemble de handicaps, que ce soit en termes de diplômes, de capital économique, social, culturel ou encore, de santé.

Afin de réfléchir au rôle des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi, l'AFMD a mis en place un groupe de travail, dont les conclusions peuvent être consultées dans un ouvrage dédié, *L'insertion : le temps de l'action* (Edin, 2010). Il s'agissait avant tout de mieux comprendre le monde de l'insertion dans toute sa complexité institutionnelle et d'en répertorier les acteurs, tout en montrant les initiatives innovantes pouvant inspirer les entreprises. Face à l'actualité toujours croissante du sujet de l'insertion, une deuxième session a été organisée en 2012, avec cette fois-ci, un accent mis sur les implications managériales de l'insertion des publics éloignés de l'emploi dans les entreprises dits ordinaires.

D'autres entreprises vont plus loin et abordent la question de la lutte contre la pauvreté au-delà du périmètre de l'entreprise et de ses salariés, en mettant en place des actions qui visent leurs clients.

#### ILLUSTRATION

### L'ORIENTATION DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ EN DIRECTION DES CLIENTS

À Électricité de Strasbourg, l'accord d'entreprise en faveur de la diversité et contre les discriminations du 24 juillet 2006 stipule que parmi les 20 articles de l'accord RSE du groupe EDF, 5 sujets méritaient un approfondissement et des améliorations :

- clientèle démunie,
- création d'une documentation d'information à vocation externe,
- communication interne sur les mesures existantes en matière de solidarité,
- actions de formation interne destinées aux Conseillers Clientèle,
- benchmark sur l'accompagnement des clients démunis ou en difficulté financière.

L'aspect de la diversité qui est moins souvent évoqué (car ne faisant pas partie des critères légaux de discrimination) et qui, pourtant, constitue une dimension intéressante à considérer, est celui des statuts des salariés. Il peut s'agir de différences dans les conditions de travail liées indirectement aux formes de contrats de travail (CDI, CDD, intérim, etc.), ou encore, de différents statuts résultant, par exemple de fusions d'entreprises (où l'on retrouve fonctionnaires ou salariés du droit privé), ou de changement de statut juridique de l'entreprise.

### DIMENSION INTERSECTIONNALITÉ DES COMPOSANTES DE LA DIVERSITÉ

Enfin, les accords combinent rarement les différentes dimensions de la diversité et ne tiennent pas compte des effets spécifiques que cette intersectionnalité peut produire, alors que de nombreuses études montrent les effets spécifiques discriminations lorsque les critères sont cumulés : sexe et l'âge, sexe et origine<sup>75</sup>, âge et le handicap<sup>76</sup>, etc.

75. Chicha, M.-T. (2003). « Équité salariale et travailleuses immigrantes et des minorités visibles : universalité et intersections de la diversité », communication présentée à la 6<sup>e</sup> conférence nationale Métropolis, Edmonton.

76. Tatli, A., & Özbilgin, M. (2012). « An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing ». *International Journal of Management Reviews*, 14 (2), 180-200; Verloo, M. (2006). « Multiple inequalities, intersectionality and the European Union ». *European Journal of Women's Studies* 13 (3), 211-228.



## CHAPITRE 5

# LES PROCESS RH ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La diversité et les problématiques d'égalité des chances trouvent tout à fait leur place lors de chaque négociation ou discussion portant sur l'un des aspects de la politique de GRH (dimension transversale de la diversité). On constate que les accords diversité abordent le plus souvent les domaines suivants : le recrutement, le déroulement des carrières, la mixité des métiers, la conciliation vie privée-vie professionnelle, la rémunération, etc.

En réalité, la question des discriminations traverse toutes les dimensions d'une politique de GRH. La question de la diversité pourrait donc être traitée dans tous les accords traitant d'une problématique RH comme la formation, la durée du travail, les rémunérations, la GPEC, etc.

Nous proposons de donner quelques idées des sujets qui peuvent être pris en compte pour chacun des thèmes de la GRH.

### 5.1 RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Certains accords ciblent plus spécifiquement les processus de recrutement et de sélection, du fait de leur importance pour assurer l'égalité des chances de tous les candidats à l'embauche. Ces processus sont en effet identifiés et largement documentés dans tous les répertoires de bonnes pratiques en lien avec la gestion de la diversité.

Parmi les pistes d'actions proposées, retenons :

- la diversification des réseaux de recrutement afin d'élargir le profil de main-d'œuvre habituellement recrutée ;

- l'introduction de nouvelles méthodes de recrutement qui visent à diminuer les risques de discriminations<sup>77</sup> (le CV anonyme, les méthodes de recrutement par simulation, etc.) ;
- la sensibilisation et la formation des acteurs internes et externes du recrutement aux stéréotypes à combattre.

---

#### ILLUSTRATION

---

### LA PROFESSIONNALISATION DU RECRUTEMENT

Dans le cadre d'un projet du PIC Equal TALENT de Lorraine, la CFDT propose un guide « Construire un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations » avec à la clé un questionnaire qui a pour objectif d'aider d'élaborer des procédures de recrutement le plus transparentes possibles. Il concerne la définition du poste, la diversité des sources de recrutement, la sélection des CV, l'entretien de recrutement.

---

Plusieurs actions portent sur l'analyse des discriminations directes et indirectes dans les stages et jobs étudiants<sup>78</sup>. On sait qu'une tradition veut que, dans certaines entreprises, les stages d'étudiants et les emplois d'étudiants soient réservés aux enfants du personnel. Cette mesure peut s'avérer contraire au principe d'égalité des chances. Le Défenseur des droits a montré que la préférence accordée aux enfants du personnel pour les emplois saisonniers constitue une discrimination directe fondée sur la situation de famille<sup>79</sup>.

77. Voir notamment les outils proposés par le réseau A compétence égale : [www.acompetenceegale.com](http://www.acompetenceegale.com)

78. Farvaque, N. (2009). « Discriminations dans l'accès au stage : du ressenti des élèves à l'intervention des enseignants ». *Revue Française de Sciences Sociales, Formation Emploi* (janvier-mars), 21-36.

79. Voir notamment les délibérations n°2005-50, n°2005-51 et n°2011-03 de la Halde.

---

#### ILLUSTRATION

---

### LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS DANS L'ACCÈS AUX STAGES À L'UNSA

L'UNSA a piloté un projet Européen Equal visant à lutter contre les discriminations dans l'accès aux stages des lycéens inscrits en Bac professionnel et des étudiants en BTS et en IUT. À ces fins une enquête portant sur les difficultés d'accès aux stages a été réalisée, auprès des élèves et étudiants, des professeurs et des entreprises de 4 régions (dans le bassin d'emploi du Nord-Pas-de-Calais, dans le bassin d'emploi de l'Ain, en Rhône-Alpes, dans le bassin d'emploi de Reims, en Champagne-Ardenne et en Pays de la Loire).

Cette enquête a généré différents outils :

- en 2006, lancement d'une expérimentation du CV anonyme pour le recrutement des stagiaires sur le bassin d'emploi de Lille-Roubaix ;
- développement d'un outil de formation sur le bassin d'emploi d'Oyonnax-Bellegarde qui a pour objectif d'aider les entreprises à intégrer les jeunes stagiaires dans le collectif de travail ;
- réalisation d'une recherche-action universitaire sur le bassin d'emploi de Reims, sur le poids des préjugés dans la lutte contre les discriminations.

---

#### ILLUSTRATION

---

### LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS DANS L'ACCÈS AUX STAGES CHEZ CASINO

L'accord diversité du groupe Casino part du constat suivant : « de plus en plus de diplômés ou autres sont conditionnés par la réalisation de stages en entreprise. C'est une obligation et non une faculté. Les démarches pour « décrocher » un stage sont le plus souvent le seul fait du jeune ou de l'étudiant, l'institution dont il relève considérant que cette recherche

est formatrice. Là aussi, la discrimination de ceux qui appartiennent aux minorités visibles est évidente.» Face à ce phénomène important, le Groupe Casino décide de mener une action volontariste dans toutes ses filiales pour l'accueil de stagiaires issus des minorités visibles, et des quartiers et supprimer ainsi les discriminations dans l'accès aux stages en entreprise.

**Source :** *Accord Groupe Casino du 14 octobre 2005 portant sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en favorisant la cohésion sociale dans l'entreprise.*

Un débat existe ces dernières années autour de l'opportunité de modifier les procédures de recrutement pour garantir une plus grande objectivité dans les processus de recrutement. Les entreprises peuvent, par exemple, supprimer certaines mentions (le nom, le prénom, l'adresse, l'âge, le sexe, la photo) dans leurs formulaires de recrutement ou recourir au CV anonyme. Sont maintenues : la formation (sans mention de l'établissement fréquenté), l'expérience, les compétences linguistiques et informatiques.

On peut aussi remplacer la sélection sur CV par une sélection basée sur la validation des compétences recherchées. En effet, les compétences peuvent avoir été acquises dans le cadre professionnel ou en dehors et ne pas transparaître systématiquement dans le CV des candidats.

#### ILLUSTRATION

##### L'EXPÉRIMENTATION DU CV ANONYME CHEZ ACCOR

Dans un accord conclu le 9 février 2007 relatif à la diversité chez Accor, les partenaires sociaux ont convenu d'expérimenter le CV anonyme. Cette expérimentation s'inscrit dans la continuité des efforts engagés pour diversifier les méthodes et canaux de recrutement (ex. : recours à la méthode de recrute-

ment par simulation, participation aux forums de recrutement sur la diversité, etc.).

Les entreprises cherchent à attirer les talents et les individus capables d'apporter de l'innovation et d'impulser de nouvelles dynamiques de développement. Cette recherche de nouveaux talents pousse les partenaires sociaux à se tourner vers des profils moins typiques.

#### ILLUSTRATION

##### FAVORISER L'INTÉGRATION EN ENTREPRISE DES DIPLÔMÉS ISSUS DE DISCIPLINES « ATYPIQUES »

Lancée en 2007, l'opération Phénix bénéficie du soutien du Medef et rassemble une dizaine d'entreprises partenaires ainsi qu'une dizaine d'universités parisiennes. Le principe est d'offrir aux diplômés des Masters II Recherche en lettres, sciences humaines et sciences, la possibilité de postuler dans ces entreprises pour des postes en CDI avec le statut de cadre.

**Source :** [www.medef.fr](http://www.medef.fr)

## 5.2 ACCUEIL ET SOCIALISATION

Le dialogue social peut porter sur les actions à mener pour arriver à une intégration professionnelle réussie des publics ciblés par les politiques de diversité. Les délégués syndicaux et la ligne hiérarchique sont ici des acteurs-clés. En effet, si le collectif de travail n'est pas préparé et accompagné, l'intégration peut être un échec et l'on assiste à un phénomène de « portes pivotantes » (ou « portes tournantes »). Ces phénomènes renforcent, par ail-

leurs, les stéréotypes ambiants sur l'incapacité de diverses catégories de personnes à pouvoir assumer certains rôles et fonctions.

On trouve dans la littérature et dans la présentation de bonnes pratiques, différentes activités et étapes qui facilitent l'intégration en entreprise, et qui peuvent être prévues dans des accords :

- une présentation et une introduction auprès des nouveaux collègues ;
- la réalisation d'une brochure d'accueil qui présente l'organisation, le règlement intérieur et les principes de base à respecter dans le travail au quotidien.

La mise à plat du processus d'intégration suppose également de prévoir un dispositif d'alerte pour signaler et traiter les comportements discriminatoires. La mise en place d'un tel dispositif passe généralement par le dialogue social<sup>80</sup>.

#### ILLUSTRATION

### LE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS LIÉES À LA DISCRIMINATION CHEZ AREVA

Le dispositif d'alerte et de réclamation d'AREVA est porté par un accord collectif. Complémentaire aux voies de recours préexistantes (représentants du personnel, médecine du travail, RH, etc.), ce dispositif permet à tout salarié de faire état et de porter à connaissance de l'entreprise des événements discriminatoires.

**Source :** *Accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du Groupe AREVA en France du 31 mai 2012.*

80. Pour plus d'informations sur la mise en place de dispositifs d'alerte et de traitement des réclamations, voir le guide «Systèmes d'alerte et de traitement des réclamations liées à la discrimination», AFMD/ORSE (2013).

## 5.3 CONDITIONS DE TRAVAIL ET ARTICULATION VIE PRIVÉE/ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Plusieurs actions présentes dans les accords visent à proposer des aménagements et accommodements pour permettre aux travailleurs de mieux concilier les tâches avec leurs caractéristiques physiques (handicap, âge, sexe) mais aussi avec leur situation familiale et leurs convictions religieuses. Dans cette logique, le dialogue social peut porter sur la nécessité de mettre en place des pratiques qui visent à :

- proposer des aménagements pour les personnes en situation de handicap ;
- améliorer la santé (physique et psychologique) et la sécurité au travail, ce qui inclut de prendre en compte l'ergonomie des postes et la qualité des infrastructures, notamment pour intégrer et maintenir dans l'emploi les personnes handicapées ou encore dans le cadre d'une politique préventive de gestion des âges et/ou visant une plus grande mixité des métiers ;
- proposer des modes d'organisation du travail qui permettent d'articuler vie privée et activité professionnelle.

#### ILLUSTRATION

### L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL CHEZ RENAULT

Chez Renault, une étude de l'ergonomie des postes vise principalement à réduire, voire à supprimer, les contraintes – notamment physiques – qu'ils comportent. L'adaptation des postes figure ainsi parmi les neuf principes généraux de prévention des risques professionnels. Cette étude a notamment pour objectif de permettre que la majorité des postes de l'entreprise soient tenus indifféremment par un homme ou par une femme.

**Source :** *Accord du 16 mai 2012 en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la mixité dans l'entreprise, chez RENAULT s.a.s.*

Il ne faut pas perdre de vue que les groupes-cibles visés par les politiques de gestion de la diversité sont aussi souvent ceux qui sont confrontés aux conditions de travail les plus précaires, notamment en raison de leur fragilité sur le marché de l'emploi. Cela se répercute dans le type de contrat qui leur est proposé (contrat à durée déterminée, statut d'intérimaire, de faux indépendant, voire travail au noir), leurs horaires (demande importante de flexibilité : horaires fractionnés, du travail de nuit et le week-end) et les conditions de sécurité. Réaliser un diagnostic sur ces sujets, avec les syndicats, devrait permettre d'identifier ces problèmes et d'y remédier.

De nombreuses entreprises prévoient dans leurs accords des dispositions visant à améliorer l'articulation entre vie privée et activité professionnelle<sup>81</sup>, avec notamment des actions innovantes autour de la parentalité et des congés de paternité<sup>82</sup>.

#### ILLUSTRATION

### LA GESTION DE LA PARENTALITÉ CHEZ ALCATEL-LUCENT

Le dernier axe de l'accord, la «conciliation vie privée/vie professionnelle» vise, entre autres, à «compléter la rémunération des salariés pendant le congé paternité afin d'atteindre 100% du salaire de base.» Le travail à temps partiel masculin est ainsi mieux pris en compte. Selon les dispositions de cet accord, les congés maternité, d'adoption et parentaux sont «particulièrement accompagnés par les services des ressources humaines par le biais d'entretien systématique et d'aménagement d'horaires.»

Alcatel-Lucent a mené d'autres négociations afin «d'harmoniser des accords de temps de travail partiel, de télétra-

81. Pailhé, A., Solaz, A. (eds) (2009). *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*. Paris: La Découverte ; ORSE (2009). *Bilan quantitatif et qualitatif des accords Égalité Professionnelle signés dans les entreprises et les branches professionnelles* (mars).

82. ORSE (2008), *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins : un enjeu d'égalité professionnelle – Guide d'appui pour les entreprises*. Paris: ORSE ; Gresy, B. & Dole, P. (2011). *L'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail*. Paris: La Documentation française.

vail à domicile et de compte épargne temps (CET) à toutes les filiales françaises.»

**Source :** *Accord égalité professionnel Alcatel-Lucent du janvier 2011.*

## 5.4 ÉGALITÉ SALARIALE

La rémunération fait partie des domaines où les discriminations persistent, ce dont attestent de nombreux travaux menés sur l'égalité et l'équité salariale entre les femmes et les hommes<sup>83</sup>. C'est pourquoi la loi contraint les entreprises à traiter ce thème dans le dialogue social, dans le cadre des plans d'action et des diagnostics relatifs à l'égalité professionnelle hommes-femmes. Pour aborder ce sujet, il faut utiliser les bons termes, et ne pas confondre par exemple, les notions d'égalité salariale et d'équité salariale :

- l'égalité salariale consiste à rémunérer toutes les personnes qui occupent un même poste et fournissent le même travail de la même manière ;
- l'équité salariale suppose de rémunérer de la même manière les emplois de valeur égale, dans le cadre de l'égalité des sexes, que ceux-ci soient occupés majoritairement par des hommes ou par des femmes. Elle inclut une réflexion sur les biais possibles dans l'identification et la valorisation des critères utilisés pour les classifications de fonctions (y compris dans les classifications analytiques) et un travail d'ajustement salarial des fonctions majoritairement occupées par un groupe-cible par rapport à celles occupées majoritairement par le groupe de référence.

De plus en plus d'entreprises prévoient ainsi la réalisation d'études ainsi qu'un budget dédié pour identifier et corriger les écarts de rémunération injustifiés au sein de différentes populations cibles.

83. Chicha, M.-T. (2003). «Équité salariales et travailleuses immigrantes et des minorités visibles : universalité et intersections de la diversité», communication présentée à la 6<sup>e</sup> conférence nationale Métropolis, Edmonton ; Meurs, D., Pailhé, A. & Ponthieux, S. (2011). «Enfants, interruptions d'activité des femmes et écarts de salaire entre les deux sexes». In : Milewski, F. & Périvier, H. *Les discriminations entre les femmes et les hommes*. Paris: Presses de Sciences Po, pp. 139-162.

## ILLUSTRATION

LE SUIVI DE LA RÉMUNÉRATION  
ET DE LA PROMOTION À LA CAISSE  
DES DÉPÔTS ET DE CONSIGNATIONS

Conformément aux termes de son accord «égalité professionnelle», la Caisse des Dépôts s'engage à assurer un suivi annuel de la proportion des hommes et des femmes dans le cadre de la répartition des primes, de la Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) et des avancements. La CDC a budgété une enveloppe annuelle de rattrapage des écarts de rémunération non justifiés. Le rattrapage repose sur :

- un dispositif collectif d'identification des écarts: réalisée annuellement, la mesure des écarts répond à la notion «à travail égal ou de valeur égale, salaire égal» ;
- l'étude des saisines individuelles de personnes qui s'estiment être victimes d'une discrimination professionnelle à caractère sexiste portant sur leur rémunération auprès du (de la) correspondant(e) à l'égalité professionnelle.

*Source: Avenant n°1 au protocole d'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans l'établissement public, Caisse des Dépôts et Consignations, du 6 janvier 2012.*

## ILLUSTRATION

LA PRISE EN COMPTE DES PÉRIODES D'ABSENCES  
LIÉES À LA PARENTALITÉ À LA BANQUE POSTALE

À la Banque Postale les périodes d'absence liées au congé de maternité ou d'adoption sont pleinement assimilées à du temps de travail effectif. Il en résulte que ces absences ne doivent en aucun cas influencer sur les décisions liées à la rémunération et l'évolution de carrière des salariés concernés.

La Banque Postale s'engage donc à ce que tout(e) salarié(e) de retour de congé de maternité ou d'adoption bénéficie d'une augmentation de sa rémunération individuelle brute fixe égale à la moyenne des augmentations salariales individuelles qu'il/elle a perçues au cours des trois années précédentes, hors augmentation liée à une promotion ou un changement de fonction.

*Source: Accord portant sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors à La Banque Postale du 23 décembre 2009.*

Les partenaires sociaux peuvent par ailleurs mener des actions de sensibilisation, à l'instar de la journée «Equal pay day», initiée sur ce thème par les syndicats belges, notamment la FGTB, à l'occasion de la journée du 8 mars<sup>84</sup>. En France, la CGT participe à son tour depuis quelques années aux différentes marches des fiertés LGBT en protestant ainsi contre l'homophobie au travail.

Les inégalités salariales peuvent toucher d'autres groupes-cibles des politiques de gestion de la diversité, comme les personnes d'origine étrangère, les travailleurs handicapés, certaines tranches d'âge. Ceci est rarement traité dans des accords.

5.5 ÉVALUATION, MOBILITÉ  
ET GESTION DES CARRIÈRES

L'évaluation peut être considérée comme une question centrale en matière de discriminations. Elle joue un rôle primordial dans la gestion des carrières des collaborateurs et attire, de ce fait, l'attention des partenaires sociaux. Plusieurs accords traitent des opportunités de carrière et de mobilité professionnelle. Dans les faits, on constate que selon les contextes, certains groupes-cibles sont plus souvent confrontés à une **ségrégation horizontale et verticale**.

84. <http://www.fgtb.be/web/guest/egalite-femmes-hommes>

On assiste à un cantonnement des personnes de ces groupes-cibles dans certains emplois et fonctions (« parois de verre » et « plancher collant ») et à des difficultés pour celles-ci de progresser dans leur carrière avec des **phénomènes de « plafond de verre »**, largement documentés en ce qui concerne les carrières féminines mais aussi sur les carrières des personnes d'origine étrangère, des délégués syndicaux et des personnes handicapées.

On parle aussi de déclassement et de désajustement. Le **déclassement** est le cas où le niveau de l'emploi occupé ne correspond pas à la formation reçue et le **désajustement**, au cas où l'emploi occupé ne correspond pas à la spécialité dans laquelle on s'est formé.

La mobilité et la promotion dépendent généralement de l'**évaluation**, processus dans lequel le poids des stéréotypes, préjugés et représentations en regard de certains publics-cibles intervient. Les accords peuvent cibler la mise en place de systèmes d'évaluation transparents selon des critères objectifs et la formation des managers et RH à l'utilisation de ces outils. Il s'agit de mesures importantes pour atteindre plus d'équité et de justice et pour soutenir une politique d'égalité des chances.

Les accords peuvent aussi viser la reconnaissance et la valorisation des compétences des personnels. Les personnes appartenant aux groupes-cibles, comme par exemple, les personnes d'origine étrangère, ont souvent des compétences dans les domaines linguistique ou interculturel par exemple, pas ou peu (re)connues par l'organisation et pas ou peu valorisées dans leur emploi et leur carrière.

---

#### ILLUSTRATION

##### LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS ISSUS DE L'IMMIGRATION CHEZ PSA PEUGEOT CITROËN

L'accord de 2004 de PSA Peugeot Citroën propose un suivi annuel statistique de la mobilité et de la formation des publics cibles et un diagnostic qualitatif pour les salariés issus de l'immigration.

---

Les évolutions des carrières des délégués syndicaux font également l'objet de dispositions spécifiques, avec, par exemple, la possibilité de prendre en compte l'apport de l'expérience et de compétences lié au(x) mandat(s) exercé(s).

---

#### ILLUSTRATION

##### LA GESTION DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS MANDATÉS CHEZ VEOLIA TRANSDEV

L'accord sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social de Veolia Transdev qui reprend et complète l'accord du Groupe Veolia Environnement de 2010, réaffirme que l'évolution de carrière ne peut pas être un moyen de pression à l'encontre des salariés mandatés (la charge de travail et les objectifs des salariés mandatés ou élus sont fixés en tenant compte du temps consacré aux différents mandats, leur évolution professionnelle est vérifiée par comparaison avec un panel de salariés exerçant la même activité, ayant la même ancienneté et la même qualification, etc.)

En outre, il prévoit des dispositions spécifiques pour accompagner les titulaires d'un mandat syndical ou d'élu du personnel en fin de mandat :

- organisation d'un entretien individuel pour évoquer les modalités de retour à une fiche de poste à « temps plein » (...);
  - formation de 5 jours pour faciliter leur évolution professionnelle ;
  - accès facilité aux dispositifs légaux de formation (DIF, CIF, etc.).
- 

Par ailleurs, dans les périodes de restructuration, les négociations avec les partenaires sociaux obligent les entreprises à revoir leur GPEC et à mettre en place des politiques de maintien à l'emploi pour les publics cibles qui rencontrent le plus de difficultés.

## 5.6 SENSIBILISATION ET FORMATION

Les politiques de formation sont régulièrement débattues dans le cadre du dialogue social. Il paraît intéressant de s'attarder sur les formations qui peuvent servir de support aux politiques de gestion de la diversité. Cette question renvoie à deux problématiques : d'une part, les réalités en matière de formation pour les personnes appartenant aux groupes-cibles, d'autre part, la formation à la gestion de la diversité à destination de tout ou partie du personnel (cadres supérieurs, managers, RH, etc.).

On constate des phénomènes discriminatoires à l'égard des groupes-cibles en regard des opportunités de formation qui leurs sont offertes. Ces phénomènes peuvent concerner le nombre de formations accessibles et proposées à ces groupes mais aussi leur contenu, leur durée et leur intérêt stratégique pour l'emploi et la carrière.

Plusieurs travaux montrent ainsi que les travailleurs âgés sont largement sous-représentés dans les processus de formation, ce qui renforce la perception qu'ils ont et qu'ils donnent de ne plus avoir les compétences nécessaires pour l'emploi<sup>85</sup>. Ce constat a incité quelques entreprises à mettre en œuvre des politiques de rattrapage.

### ILLUSTRATION

#### L'ACCÈS À LA FORMATION DES SENIORS CHEZ ORANGE

Pour entretenir un niveau de compétences en lien avec le projet professionnel et les besoins de l'entreprise, les sociétés du Groupe Orange SA se sont engagées à réduire de 20 % l'écart entre le taux d'accès ainsi que le nombre d'heures constatés des salariés âgés de 45 ans et plus et l'ensemble

85. Guillemard, A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement*. Paris: Armand Colin, mai 2003 ; Guillemard, A.-M. (2007). *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*. Lyon: Éditions Réseau ANACT ; Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite : perspectives internationales*. Paris: Armand Colin ; Marbot, E. (2011). *Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors*. Paper presented at the Gestion des âges: un autre regard, Liège.

des salariés. Au sein d'une même filière métier, ces salariés pourront également bénéficier des cursus de formation pour actualiser leurs compétences. S'ils sont amenés à changer de métier, ils bénéficieront d'une formation complète ou d'un parcours de professionnalisation lorsque ce dernier existe.

**Source :** *Accord sur l'emploi des seniors et les mesures en faveur des 2<sup>e</sup> parties de carrières du 26 novembre 2009 chez Orange SA.*

D'autres mesures consistent à proposer des formations centrées sur les publics-cibles, pour leur donner les compétences et les atouts qui leur manquent pour être dans un scénario d'égalité des chances.

Au-delà de l'apprentissage de compétences techniques liées aux métiers et professions envisagés, ces formations peuvent se centrer sur une meilleure compréhension du marché de l'emploi, sur les codes professionnels en vigueur dans l'entreprise, sur les législations à respecter et sur les comportements et attitudes favorables au recrutement et à la carrière.

### ILLUSTRATION

#### LA FORMATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP CHEZ AREVA

AREVA participe à des actions de formation qualifiantes ou non qui permettent aux personnes handicapées de se rapprocher du monde du travail sous différentes formes:

- accès à des techniques de formation en ligne ;
- ouverture des formations dispensées par le Groupe ;
- accès aux centres de ressources du Groupe ;
- financements de bilans de compétences.

AREVA accompagne ainsi des personnes sous contrat à durée déterminée, d'apprentissage ou de professionnalisation et des

personnes dont le handicap est qualifié de « lourd » et pour lesquelles l'insertion professionnelle demande un engagement dans la durée.

**Source :** *Accord de Groupe en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap au sein du Groupe AREVA en France, du 11 juin 2010.*

Par ailleurs, le dialogue social peut viser à débattre sur l'opportunité de mettre en place des formations et actions de sensibilisation pour changer les représentations et cadres de référence qui structurent les jugements et stéréotypes des partenaires sociaux mais aussi des différentes parties prenantes de l'entreprise. Les contenus de formation en « gestion de la diversité » sont multiples : formations informatives, formations centrées sur les attitudes et comportements, formations centrées sur la maîtrise d'outils permettant de gérer des équipes diversifiées, formations sur les contraintes légales à respecter, etc.

#### ILLUSTRATION

### LES ACTIONS DE SENSIBILISATION DÉPLOYÉES PAR LA FGTB

En Belgique, la FGTB, par l'intermédiaire de l'ASBL Promotion & Culture, en collaboration avec l'association La Lucarne, a mené une campagne de lutte contre le sexisme et l'homophobie dans le monde du travail en sensibilisant notamment les délégués syndicaux. Une brochure réalisée dans ce cadre a pour objectif de faire sortir des clichés relatifs à l'homosexualité, de faire émerger une prise de conscience sur les discriminations subies, et de présenter les outils et expériences positives existantes. Voir : « Je suis homo, je vaudrais moins qu'un-e hétéro ? Construire ensemble l'égalité »

**Source :** [www.fgtb-liege.be](http://www.fgtb-liege.be)

Se pose aussi la question de la prise en compte de la diversité dans les dispositifs d'évaluation des managers et des opérationnels, donc dans leurs objectifs annuels.

#### ILLUSTRATION

### L'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS CHEZ GDFSUEZ

Parmi les critères retenus pour le calcul de l'intéressement individuel de ses salariés, l'accord d'intéressement de l'établissement siège 2011-2013 – GDFSUEZ, tient également compte des objectifs en matière de la diversité :

- sensibilisation des salariés au sujet de handicap ;
- construction et mise en œuvre de modules de formation en fonction des cibles (managers, filières RH, membres de CHSCT, et autres salariés, etc.).

## 5.7 CULTURE ORGANISATIONNELLE

La gestion de la diversité suppose une culture organisationnelle basée sur les principes de respect des différences, de lutte contre les discriminations et repose sur des discours qui positionnent les différences individuelles comme des atouts susceptibles de rendre l'organisation plus performante. Cela passe par :

- l'affirmation de l'engagement de la direction ;
- un positionnement clair de tous les partenaires sociaux sur le socle des valeurs en lien avec la diversité (charte diversité, codes de conduite, labels) ;
- un vocabulaire commun et des règles de vie communes ;
- des actions de sensibilisation à destination du personnel mais aussi des usagers et des acteurs des services publics ;
- des réunions et rencontres autour de la diversité pour sensibiliser chacun à l'importance de cette préoccupation et des groupes de travail thématiques visant à améliorer les processus internes ;
- la mise en place de réseau(x) interne(s) et externe(s) où chacun peut échanger sur ce qu'il vit et être soutenu.

## ILLUSTRATION

## L'IMPLICATION DES DIRIGEANTS CHEZ GROUPAMA

L'accord relatif à la Diversité et à l'Égalité des chances au sein de Groupama du 18 décembre 2007 énonce que l'implication et la détermination des dirigeants et de l'équipe de direction sont des éléments fondamentaux de la réussite et du déploiement efficace d'une politique de diversité et de lutte contre les discriminations, à tous les niveaux de l'entreprise. À travers cet accord, les dirigeants de Groupama s'engagent à sensibiliser et à former, de façon concrète, leurs équipes (à minima les membres de leur Comité de Direction et leurs équipes RH) aux principes de Diversité et de lutte contre les discriminations.

Le renforcement d'une culture organisationnelle propice à la diversité peut passer par l'intégration d'un volet sur la lutte contre les discriminations dans le règlement intérieur. Il peut rappeler les contraintes légales et les accords collectifs de travail applicables dans l'établissement, les sanctions éventuelles en cas de comportements discriminatoires, sexistes, racistes, homophobes et toute forme de harcèlement liés à une autre caractéristique individuelle (âge, apparence physique, handicap, maladie, etc.).

## ILLUSTRATION

## L'IMPLICATION DU MANAGEMENT CHEZ HSBC

La direction de HSBC France et les organisations signataires considèrent l'implication du management comme l'un des principaux leviers d'action pour promouvoir la diversité dans l'entreprise. HSBC a donc intégré à toutes les formations au management un module diversité construit autour de mises en situation des managers sur la base de cas concrets. L'objectif est de promouvoir la diversité dans chacun des actes clés de gestion des ressources humaines (recrutement, carrière professionnelle, formation, retours de congés longue durée, etc.).

**Source :** Accord de l'unité économique et social HSBC France - Groupe HSBC Hervet - HSBC UBP - HSBC Picardie sur la diversité au sein des entreprises de l'UES du 20 décembre 2007.

## 5.8 COMMUNICATION

Afin de s'assurer de la cohérence globale de la politique diversité, on doit vérifier que les supports de communication internes et externes ne véhiculent pas certains stéréotypes répandus. Concrètement, on regarde si les personnes mises en scène reflètent la diversité, notamment en ce qui concerne l'âge, l'origine, le sexe, le handicap. On regarde aussi si ces images ne sont pas susceptibles de renforcer des stéréotypes relatifs à l'un ou l'autre des publics-cibles comme :

- une image de secrétaire systématiquement féminine ;
- des chefs ou des délégués syndicaux toujours représentés par un homme.

La formulation des phrases et le choix des mots peuvent aussi avoir de l'importance. C'est toute la question de la féminisation des textes et des titres, mais cela peut aller au-delà par l'usage de certains mots systématiquement associés à certains publics (femmes et parentalité par exemple).

Une politique de communication peut comprendre des rappels juridiques. Les entreprises et organisations présentent ainsi les lois à respecter et les risques encourus par l'entreprise et les individus s'ils discriminent ou ont des comportements racistes, sexistes ou homophobes. Elles développent alors des outils d'information pour expliquer les stéréotypes et les mécanismes discriminatoires. Elles peuvent aussi présenter les droits et possibilités ouverts à leurs collaborateurs (congés parentaux, entretiens professionnels, recours auprès d'une instance de recours interne, etc.).

La politique de communication peut aussi comprendre des témoignages de personnes issues des groupes-cibles. Cette communication peut être enrichie par les paroles d'experts internes ou externes, voire des clients de l'entreprise engagés contre la discrimination et/ou pour la promotion de la diversité. Ces témoignages peuvent apporter un éclairage nouveau et intéressant sur une problématique.

L'une des solutions pour éviter de reproduire les stéréotypes à travers les outils de communication, pourrait consister à intégrer dans le cahier des charges de toute campagne de communication interne ou externe des check-lists reprenant les principaux points de vigilance à prendre en compte. D'autre part, une analyse de contenu des photos proposées, des images, des illustrations peut être réalisée.

Certaines actions visent à améliorer la communication avec les usagers issus de groupes-cibles, en traduisant les documents ou en utilisant des médiateurs ou interprètes. Il peut aussi s'agir d'actions visant à faciliter la communication avec des personnes souffrant de handicaps sensoriels. On touche ici à l'importance de bien communiquer autour des accords relatifs à la diversité, dans un langage et des langues qui permettent de toucher tous les membres de l'organisation et en particulier les publics visés (ex. édition des accords sur la diversité et, plus largement, mise en accessibilité de l'intranet et des documents électroniques, etc.).

### ILLUSTRATION

#### LA SENSIBILISATION DU PERSONNEL CHEZ CARREFOUR

Carrefour Hypermarchés a lancé une campagne de communication visant à sensibiliser les cadres et les employés sur l'importance à s'investir dans une politique globale de cohésion sociale. Il s'agit de faire prendre conscience de la nécessité de donner à chacun les mêmes chances d'intégrer et d'évoluer au sein de l'entreprise, indépendamment de ses origines, son sexe, son âge, sa religion, son absence de formation ou d'expérience, son éventuel handicap. La gestion des différences dans l'entreprise étant l'affaire de tous, cette campagne sera renouvelée et sera accompagnée de formations destinées à l'encadrement visant à les impliquer dans la mise en œuvre de cette politique et de leur rappeler les nombreux engagements déjà pris par Carrefour Hypermarchés dans ce domaine (.).

**Source :** *Accord d'entreprise sur la diversité et la cohésion sociale de Carrefour, du 23 juin 2008.*

# CHAPITRE 6

## LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

Dans ce chapitre nous avons fait le choix d'aborder la négociation d'accords d'entreprise portant sur la diversité essentiellement sur le périmètre France. Nous nous intéressons aux accords portant sur la diversité en général (diversité, égalité des chances, lutte contre les discriminations) ou sur l'une de ses composantes en particulier (égalité homme/femme, gestion des âges, etc.). La méthodologie générale présentée ici est valable pour les négociations menées à un autre niveau.

Lorsque des négociations sont menées en dehors de toute contrainte légale, il est souvent nécessaire de convaincre les négociateurs de l'importance des problématiques traitées et de l'incidence de son traitement (ou de son absence de traitement) sur la vie de l'entreprise et de ses collaborateurs. Une fois convaincus des intérêts qu'ils ont à dialoguer, les partenaires sociaux peuvent engager une négociation en suivant les étapes suivantes :

1. préparation de la négociation ;
2. réalisation d'un diagnostic commun ;
3. formalisation de l'accord et mise en cohérence avec les textes existants ;
4. signature de l'accord ;
5. suivi de l'accord ;
6. révision ou dénonciation de l'accord.

Il existe des guides de négociation et des modèles d'accords diffusés notamment par les organisations syndicales représentatives du personnel<sup>86</sup>.

86. L'« accord type égalité, diversité, lutte contre les discriminations » du 7 décembre 2011 de la CFDT ; le guide de négociation contre les discriminations édité par la F3C de la CFDT en janvier 2011 ; le guide « Négocier l'égalité professionnelle des carrières chez les cadres » édité par la CFDT en juin 2002 ; le guide « Négocier l'emploi des personnes handicapées » édité par la CFDT en mai 2006 ; le « Guide de négociation d'un accord collectif d'entreprise sur l'emploi des personnes handicapées » édité par la CFE-CGC le 7 octobre 2005 ; « le Petit guide du négociateur d'accord Personnes Handicapées » édités par la CFTC en juillet 2007.

## 6.1 PRÉPARER LA NÉGOCIATION

Le lancement de négociations sur la diversité implique que les partenaires sociaux se mettent d'accord sur un certain nombre de sujets :

- **les publics ciblés par l'accord**, qu'il s'agisse de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou d'un public particulier (les femmes, les hommes, les personnes en situation de handicap, etc.) avec des définitions opérationnelles. Ex : pour la notion de senior, il est nécessaire de préciser l'âge-seuil à partir duquel une personne est considérée comme étant un « senior » ;
- **la définition des concepts et notions utilisées** dans l'accord comme : diversité, discrimination, égalité des chances et de traitement, quotas, égalité de droit, discriminations positives, discriminations directes et indirectes, injonction discriminatoire, discrimination par association, etc ;
- **les dimensions de la Gestion des Ressources Humaines concernées par l'accord** (le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la gestion du temps de travail, l'aménagement des conditions de travail, etc.) ;
- **le périmètre de l'accord** (ex : accord applicable à la maison mère et/ou à ses filiales, accord d'établissement, etc.) ;
- **la durée de validité de l'accord** (ex : accord à durée déterminée ou accord à durée indéterminée). La définition de la durée de validité d'un accord portant sur la diversité n'est pas toujours laissée à la libre appréciation des partenaires sociaux. La loi prévoit le plus souvent, pour les domaines relevant de la négociation obligatoire, une périodicité bien précise ;
- les conditions de révision et de dénonciation de l'accord ;
- les langues dans lesquelles l'accord sera traduit ;
- etc.

Lors de cette phase préparatoire, les partenaires devraient discuter des raisons qui justifient l'inscription de la diversité ou de l'une de ses composantes à l'ordre du jour du dialogue social : enjeux de responsabilité sociale en regard de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, amélioration de son efficacité (plus grande proximité avec les clients et usagers, amélioration des services), amélioration de son efficience (meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise et dans son environnement), enjeux de positionnement vis-à-vis de la concurrence et face aux nouvelles

exigences des cahiers des charges, des agences de notation, des acteurs boursiers, etc.

Ce travail de définition et de partage des notions influence fortement la formalisation de l'accord. Il facilite les efforts de compréhension et de traduction qui permettront de « donner vie » à l'accord. La qualité du travail réalisé lors de cette étape joue donc un rôle important sur la qualité de l'accord lui-même.

### ILLUSTRATION

#### LA DÉFINITION DES PRINCIPALES NOTIONS DANS L'ACCORD-CADRE D'ADECCO

Accord-cadre contre les discriminations d'Adecco du 20 avril 2007 donne d'emblée les définitions des termes traités tels que discrimination directe et indirecte, harcèlement, etc. Ce travail a ainsi une portée pédagogique et permet d'utiliser l'accord comme support de communication sur la politique du Groupe. Pour aller plus loin, l'extrait de l'accord avec les définitions figure dans l'annexe 2.

**Source :** *Accord-cadre contre les discriminations d'Adecco du 20 avril 2007.*

La définition des notions mobilisées n'est cependant pas le seul enjeu de cette phase préparatoire. De fait, négocier sur la diversité implique de travailler sur les stéréotypes et les préjugés, d'en prendre conscience et de les déconstruire. Or, les partenaires sociaux ne sont pas à l'abri de ces stéréotypes et préjugés, qui peuvent être reproduits dans les accords. La Cour de cassation a, par exemple, censuré les dispositions de conventions collectives qui réservaient aux seules femmes le bénéfice des primes de naissance ou de crèches, ainsi que des journées de congés pour enfants à charge<sup>87</sup>.

87. Pour aller plus loin, voir Radé, C. (2011) *Discriminations et inégalités de traitement dans l'entreprise - Tous égaux, tous différents*, Paris : Éditions Liaisons, p 6.

Afin de contribuer à la mise en cohérence de l'accord avec les normes (pré-)existantes, il est nécessaire de rappeler le cadre légal, conventionnel et plus largement normatif, national et international dans lequel s'inscrit le dialogue social. On trouve ainsi, dans les préambules de certains accords, les références aux principaux textes normatifs nationaux et internationaux.

#### ILLUSTRATION

### LE RAPPEL DES RÉFÉRENCES NORMATIVES CHEZ CARREFOUR

« Le principe d'égalité entre les hommes et les femmes a valeur constitutionnelle depuis la constitution du 27 octobre 1946 laquelle prévoit, en son préambule, que « la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes. »

L'article 23 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Convention 111 de l'Organisation Internationale du Travail du 25 juin 1958 relative à la discrimination en matière d'emploi et de profession et l'article 141 du Traité de la Communauté Européenne posent également le principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

La mise en œuvre de ce principe dans le domaine de l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles et les conditions de travail a fait l'objet d'une directive européenne spécifique le 23 septembre 2002 (2002/73/CE).

Au niveau national, diverses lois traitant de la discrimination au travail, ont introduit des dispositions dans le Code du travail qui garantissent le respect du principe d'égalité de traitement des hommes et des femmes lors de l'embauche, de l'exécution du contrat ou de la rupture, en matière de rémunération et en matière de formation »

**Source :** Préambule de l'accord d'entreprise sur l'égalité hommes-femmes de CARREFOUR Hypermarchés SAS, 2008.

Pour réaliser ce travail préparatoire, les partenaires sociaux ont tout intérêt à se former pour mieux appréhender :

- les notions auxquelles ils font référence et leurs définitions (juridiques, sociologiques, etc.) ;
- les stéréotypes et préjugés les plus répandus pour les problématiques visées par l'accord en cours de négociation ;
- les enjeux de la négociation de l'accord ;
- le cadre légal et normatif dans lequel s'inscrit l'accord.

Cette formation peut être réalisée individuellement, à l'initiative de chaque partie (direction, syndicats représentatifs du personnel), ou réunir les partenaires sociaux.

#### ILLUSTRATION

### ENTREPRISES DE L'ARTISANAT DU DÉPARTEMENT DE LA LOIRE

Dans la mesure où les discriminations volontaires ou involontaires, directes ou indirectes « tiennent à des représentations collectives et des stéréotypes qui nourrissent des comportements de défiance, de facilité, de conformisme ou de repli sur soi », l'accord territorial relatif à la gestion des compétences et à la prévention des discriminations des entreprises de l'artisanat du département de la Loire recommande aux chefs d'entreprises, aux salariés et leurs représentants une formation aux problématiques discriminatoires, afin d' « aider à la prise de conscience des points sur lesquels chacun peut agir et d'accompagner la démarche de changement. »

**Source :** L'accord territorial relatif à la gestion des compétences et à la prévention des discriminations dans les entreprises de l'artisanat du département de la Loire du 19 novembre 2009.

## 6.2 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC COMMUN

La réalisation d'un diagnostic est une étape incontournable pour mener à bien une négociation sur la diversité dans la mesure où chaque branche, chaque entreprise, chaque négociation présente des caractéristiques spécifiques et des enjeux qui lui sont propres. Elle permet d'adapter les principes directeurs et plans d'action pour répondre aux situations rencontrées sur le terrain.

La démarche du diagnostic peut toutefois s'avérer complexe car il faut se mettre d'accord sur les indicateurs retenus et sur leurs modalités de leur calcul, collecter et traiter les données selon des méthodes rigoureuses, respectueuses du cadre légal<sup>88</sup> et statistiquement/scientifiquement valides<sup>89</sup>. Il faut aussi donner sens à ces données, ce qui dépasse largement la simple lecture d'un tableau croisé.

Pour aider les entreprises dans le choix des indicateurs, Equity Lab et l'AFMD ont élaboré en 2011 un référentiel de 85 indicateurs couvrant les principaux champs de diversités mesurables (âge, handicap, genre, origine). Ces indicateurs peuvent faciliter la mise en place dans les entreprises d'un cadre commun de reporting et l'élaboration d'un « Rapport annuel des Diversités »<sup>90</sup>.

### ILLUSTRATION

#### FEUILLE DE ROUTE DE CNP ASSURANCES

Les objectifs et plans d'action retenus dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de CNP Assurances découlent directement d'une analyse des données disponibles dans l'entreprise et du partage d'un même constat par la direction et les organisations syndicales

88. Voir, notamment la loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, aussi appelée loi « Informatique et Libertés ».

89. Zannad, H., Stone, P. (2009). *Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse*. Paris : Association Française des Managers de la Diversité-Rouen Business School ; Zannad, H., Stone, P., & Cornet, A. (2013). « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management International*, N° spécial sur la gestion de la diversité.

90. Palt, A. (2011). *Rapport annuel des Diversités*. AFMD & Equity Lab. Paris.

signataires. Pour chaque domaine d'action (promotion et évolution professionnelle, recrutement, etc.) il précise les principes directeurs, les constats opérés, les objectifs retenus, les indicateurs retenus et les actions à mettre en œuvre.

**Source :** *L'accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de CNP Assurances du 18 novembre 2011.*

Compte tenu de la complexité des informations à analyser, il peut être utile de se faire accompagner dans la réalisation de ce diagnostic par des professionnels. Certaines entreprises confient donc la réalisation de ce diagnostic à un tiers, spécialisé et compétent sur les sujets traités et communément choisi par la direction et les organisations syndicales représentatives du personnel. Un diagnostic peut évaluer :

- l'existence ou non de discriminations, qu'elles soient directes ou indirectes ;
- le poids des différents publics-cibles dans l'organisation ;
- les phénomènes de ségrégation horizontale (cantonnement de certains publics dans certains métiers et/ou fonctions) ;
- la ségrégation verticale (représentativité des différents groupes cibles dans la hiérarchie et aux postes de responsabilité).

L'évaluation peut être réalisée par composants de la diversité ou encore par croisement des différentes variables (ex : âge et sexe, pays de naissance et sexe, etc.). Elle peut être faite en ventilant, pour les publics cibles :

- des données salariales, par exemple pour les comparer à la rémunération moyenne d'un groupe de référence ;
- des données relatives à la formation (dernière année de référence) pour les comparer avec celles disponibles pour un groupe de référence ;
- des données relatives à la promotion (dernière année de référence) pour les comparer à celles disponibles pour un groupe de référence ;
- des données relatives au recrutement, au licenciement, aux conditions de travail, etc.

Le diagnostic est généralement réalisé en suivant plusieurs étapes :

1. le choix des méthodes (quantitatives et/ou qualitatives) et les indicateurs qui seront utilisés ;
2. un inventaire des données quantitatives et qualitatives disponibles, à collecter et à qualifier ;
3. la collecte et la qualification des informations nécessaires à la réalisation du diagnostic ;
4. la production des indicateurs et des informations nécessaires à ce diagnostic ;
5. l'analyse de ces données pour évaluer la situation de l'entreprise et tirer des conclusions pour agir sur les problématiques identifiées.

#### ILLUSTRATION

#### RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC EUROPÉEN CHEZ AREVA

Le protocole d'accord de Groupe en faveur de l'égalité des chances dans le Groupe AREVA en Europe, signé en novembre 2006, s'est appuyé sur le diagnostic européen réalisé conjointement par la Direction et les membres du Comité de Groupe Européen (CGE). L'objet de cette analyse, première de ce type par son périmètre européen et par son contenu, était de recenser et partager les bonnes pratiques dans chaque pays du CGE. Il est intéressant de noter que la méthodologie a été également définie conjointement (définition des matrices et du processus de déploiement).

Les informations recueillies doivent permettre d'identifier les principaux problèmes rencontrés par l'entreprise et de définir des domaines d'action prioritaires.

Différentes données présentes dans les documents de l'entreprise peuvent servir à ce diagnostic. On les trouve dans de nombreux supports :

- bilan social ;
- rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes<sup>91</sup> ou son rapport sur la situation économique de l'entreprise<sup>92</sup> ;
- rapport établi par l'employeur présentant la situation de l'entreprise par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés<sup>93</sup> ;
- plan de formation ;
- etc.

Pour certaines négociations, la législation oblige même les entreprises à s'appuyer sur ce type de documents, comme c'est le cas pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'insertion et le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés<sup>94</sup>.

La réalisation d'un diagnostic sur l'une (ou plusieurs) des composantes de la diversité est facilitée lorsque les données requises sont présentes dans les fichiers de gestion (ex : âge, sexe, éventuellement, reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, etc.). Lorsque l'entreprise ne dispose pas des données requises pour poser un diagnostic, elle peut procéder à la collecte de ces informations selon différents procédés : recours à des questionnaires, des testings, organisation d'entretiens, lecture des PV de CE, CHSCT, etc.

La collecte et le traitement des données étant strictement encadrés, il est nécessaire de se référer au cadre légal, que ce soit pour traiter des données déjà disponibles dans les fichiers de gestion ou dans le cadre d'une opération de collecte<sup>95</sup>. Ainsi, lorsque les entreprises s'intéressent à l'origine de leurs collaborateurs, elles utilisent le critère de nationalité, ce qui exclu les citoyens français d'origine étrangère du cadre d'analyse.

91. Voir les articles L2323-57 et D2241-7 du Code du travail

92. Voir l'article L2323-58 du Code du travail

93. Voir l'article D2241-8 du Code du travail

94. Voir les articles L2241-3 et L2241-5 du Code du travail.

95. Pour obtenir davantage d'informations sur le cadre légal et la méthodologie de collecte et de traitement des données, lire : Défenseur des droits, Commission Nationale Informatique et Libertés, « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances – Guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi », 2012.

D'autres critères peuvent aussi être mobilisés pour approcher cette notion d'origine, moyennant des autorisations de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) : la nationalité des parents ou, encore, le patronyme.

La préparation du diagnostic doit idéalement être discutée entre les partenaires sociaux. Certaines organisations syndicales ont développé leurs propres outils (questionnaires, etc.) pour évaluer la situation de l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et/ou de promotion de la diversité.

#### ILLUSTRATION

#### ÉLABORATION ET MISE À DISPOSITION DE QUESTIONNAIRES AUX DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

En Belgique, le bureau d'étude de la FGTB - CEPAG a réalisé des questionnaires pour aider les délégués syndicaux à détecter les cas de discriminations dans les entreprises ou dans le monde du travail.

**Source :** <http://www.cepag.be/cepag>

## 6.3 NÉGOCIER ET FORMALISER UN ACCORD

Une fois le diagnostic réalisé et les axes de travail identifiés, les partenaires sociaux peuvent alors définir des principes directeurs ainsi que les actions qui devront être mises en œuvre. Il s'agit alors de :

- préciser le cadre général d'action dans lequel s'inscrit l'accord : promotion de la diversité, lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité des chances, promotion de l'égalité de traitement, etc. ;
- définir les objectifs à atteindre dans le cadre de l'accord ;
- réviser les process RH, les normes internes (ex : règlement intérieur, accords d'entreprises, etc.) et réviser les outils qui permettent de les décliner (grilles d'entretien de recrutement, supports d'entretiens d'évaluation, guide et supports d'informations, etc.) ;

- concevoir un plan d'action. Les partenaires sociaux doivent alors définir et sélectionner les actions à mettre en œuvre prioritairement (ex : sensibilisation des collaborateurs aux stéréotypes et à la discrimination, participation/organisation de forums emplois spécialisés, etc.).

La définition des objectifs que les partenaires sociaux souhaitent atteindre est une étape cruciale qui va déterminer les moyens à mettre en œuvre. Pour les définir, les partenaires sociaux peuvent tenir compte des éléments suivants :

- la situation actuelle et passée de l'entreprise (pourcentage de salariés d'une catégorie n'ayant pas eu de promotion depuis X années, rémunération moyenne par catégorie de salariés, taux de féminisation/masculinisation par type de métier, par catégorie professionnelle, etc.) ;
- la situation du secteur ou de différents métiers de l'entreprise (ex : taux de féminisation/masculinisation de tel ou tel métier, de tel ou tel type de formation, taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans tel ou tel secteur, etc.) ;
- les données publiées sur les discriminations (par ex., le Défenseur des droits, résultats de testings, etc.).

Il s'agit aussi de réfléchir à la manière dont l'accord s'inscrira dans son « écosystème ». Pour ce faire, les partenaires sociaux peuvent se poser les questions suivantes :

- l'objectif de l'accord est-il de fixer un cadre général pour promouvoir la diversité et/ou lutter contre les discriminations ? Si tel est le cas, il s'agira probablement d'un accord cadre comprenant des principes directeurs et des actions génériques ;
- l'objectif de l'accord est-il de répondre aux difficultés rencontrées par une population particulière (hommes, femmes, « seniors », « jeunes », personnes en situation de handicap, représentants du personnel, etc.) ? Dans ce cas l'accord peut prévoir des actions spécifiques, au-delà des principes et actions génériques ;
- l'objectif de l'accord est-il d'agir sur un processus en particulier (ex : gestion des carrières, formation, recrutement, etc.) ?
- quels sont les autres normes et accords applicables ?

## ILLUSTRATION

## EXTRAIT DE L'ARTICLE 2 DE L'ACCORD DU 16 MAI 2012 EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET LA MIXITÉ DANS L'ENTREPRISE RENAULT SAS.

«L'entreprise, consciente que certains métiers ou filières souffrent encore de certains préjugés et/ou d'un manque d'appétence des femmes pour certaines filières, prend par ailleurs l'engagement de poursuivre ses efforts de féminisation et d'atteindre sur la période d'application du présent accord, un volume de recrutement de :

- 30 % de femmes sur les profils techniques et d'ingénieurs ;
- 50 % de femmes sur les profils commerciaux.

Indicateurs :

- Rapport femmes/hommes entre le nombre de candidatures reçues et le nombre de recrutements hommes/femmes réalisés ;
- Effectifs féminin/masculin dans les profils techniques ;
- Effectifs féminin/masculin dans les profils commerciaux. »

La conception d'un plan d'action implique que les négociateurs s'accordent sur les **moyens nécessaires** (humains, financiers, etc.). Pour chacune des actions à mettre en œuvre, les partenaires sociaux peuvent définir :

- les objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs que l'action doit permettre d'atteindre ;
- les modes d'évaluation ;
- les échéances ;
- les moyens (humains, financiers, matériels, etc.) attribués ;
- les acteurs en charge de la réalisation de l'action.

Dans l'idéal, la gestion de la diversité est censée être transverse à la gestion des ressources humaines. Il faut donc réfléchir à la manière dont l'accord s'inscrit dans le cadre conventionnel auquel l'entreprise est soumise. Cela

est tout particulièrement vrai pour la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la loi prévoyant que ce sujet soit abordé dans de nombreuses négociations<sup>96</sup>.

## ILLUSTRATION

## L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTS ACCORDS À L'EXEMPLE DE LA POSTE

L'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste, conclu le 11 avril 2011 précise qu'il fera l'objet d'un plan d'action dans chacun des métiers et au niveau corporate. Ces plans d'action doivent faire l'objet d'une commission de suivi annuelle par Métier afin d'examiner les résultats obtenus et les moyens prévus.

Ces commissions de suivi ont également pour objectif d'identifier pour chaque Métier quelles mesures de l'accord Métier, plus favorables que celles du nouvel accord national sont prolongées, et les mesures qui, moins favorables que celles contenues dans le nouvel accord national, ne trouvent plus à s'appliquer (...).

Bien souvent, la manière dont l'accord répondra aux problématiques abordées et dont il sera interprété et décliné sur le terrain dépend de la qualité des travaux menés en amont (réalisation du diagnostic, recensement des normes en vigueur, etc.) et de sa rédaction.

De nombreux guides de bonnes pratiques<sup>97</sup> et sites Internet<sup>98</sup> sont aujourd'hui accessibles et peuvent constituer de bonnes sources d'inspiration. Ils rendent comptes des différents principes et actions négociées par les partenaires sociaux.

96. Voir les articles L2242-6 et L2242-7 du Code du travail.

97. Cornet, A., & Warland, P. (2011 [2<sup>e</sup> éd.]). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations – Guide à destination des employeurs*. Liège-Belgique: Éditions de l'Université de Liège.

98. [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com), [www.defenseurdesdroits.fr](http://www.defenseurdesdroits.fr), [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu), [www.obser-vatoiredesdiscriminations.fr](http://www.obser-vatoiredesdiscriminations.fr)

## ILLUSTRATION

GUIDE DE L'ORSE « PRÉVENTION  
DES DISCRIMINATIONS ET PROMOTION  
DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES »

En 2011 l'ORSE a réalisé un guide «Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises». Ce guide est le fruit de plus d'une année d'échanges au sein du groupe de travail mis en place par l'ORSE, qui a réuni des experts, des réseaux spécialisés, les entreprises adhérentes de l'ORSE. Il décrit d'une manière pédagogique, sous forme de 18 fiches, les pratiques innovantes de prévention des discriminations et de promotion de la diversité dans les entreprises en France, ainsi que les outils de suivi et d'évaluation nécessaires à leur mise en œuvre. Ce guide a bénéficié du soutien du Medef et de cinq confédérations syndicales (CFE-CGC, CFDT, CGT-FO, CFTC, CGT).

## 6.4 CONCLURE UN ACCORD

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité implique la mobilisation de moyens humains, financiers et matériels. Dans certains cas les négociateurs procèdent à une évaluation financière pour déterminer le coût que représente le déploiement de l'accord pour l'entreprise à l'égard des avantages potentiels qu'il permettra d'obtenir (par ex : réduction des risques de condamnation pour discrimination et donc des risques d'image, réduction des frais de justice, amélioration de la marque employeur, fidélisation des salariés, etc.).

Au-delà des aspects financiers, l'acceptabilité de l'accord par différents acteurs (confédérations syndicales, directions de *business units*, directions d'établissement, etc.) devrait être prise en compte. Les représentants syndicaux mandatés pour signer un accord peuvent à ce sujet consulter leurs confédérations syndicales. De même, les représentants de l'entreprise peuvent se tourner vers diverses directions pour s'assurer que les

mesures prévues par l'accord sont pertinentes et pourront être mises en œuvre. Ces consultations, plus ou moins formalisées, peuvent donner lieu à des arbitrages.

La durée de validité de l'accord et, éventuellement, ses modalités de suivi doivent aussi être discutées (voir plus-loin). Dans les accords analysés par Garner-Moyer, la durée de validité des accords signés est, soit de 3 ans (dans 13 accords), soit indéterminée. Un suivi annuel est le plus souvent prévu (Garner-Moyer, 2009 ; 2012).

D'une manière générale, les organisations syndicales tiennent compte de divers éléments avant d'engager leur signature :

- la réalisation d'un diagnostic, de préférence partagé et réalisé par un tiers externe à l'entreprise, expert, neutre et compétent, sur l'ensemble du parcours de carrière des collaborateurs ;
- la définition d'objectifs et d'échéances précis ;
- l'absence d'engagements « forts », l'emploi du conditionnel ;
- la possibilité de déroger dans un sens moins favorable à l'accord dans le cadre de négociations menées à un niveau inférieur ;
- l'attribution des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la mise en œuvre de l'accord ;
- l'organisation d'un suivi ;
- l'implication de la direction et du management ;
- la mise en avant du rôle/de l'engagement des partenaires sociaux.

## 6.5 METTRE EN ŒUVRE L'ACCORD

Il ne suffit pas d'avoir conclu un accord, encore faut-il le faire vivre. Cela implique que des personnes soient clairement désignées pour mettre en œuvre les actions négociées, et surtout que la direction démontre qu'il s'agit pour elle d'un domaine important avec, comme conséquence l'information de l'ensemble du personnel. L'accent doit ainsi être mis sur la sensibilisation du management (organisation des groupes de travail, conseils et consignes claires, etc.). Il faut susciter l'adhésion du plus grand nombre.

Pour ce faire, l'accord peut prévoir :

- l'attribution de nouvelles missions et objectifs aux personnes exerçant différentes fonctions dans l'entreprise (ex : application des nouvelles normes de gestion par les RH, prise en compte de la quotité de temps de travail de leurs collaborateurs par les managers lors de la définition de leurs objectifs, information et conseil des managers et collaborateurs sur la non-discrimination par un réseau de référents diversité, etc.) ;
- la création de postes ou de structures dédiés à la gestion de la diversité (ex : création d'un comité de pilotage, d'une direction ad hoc, d'un poste de responsable diversité, etc.).

#### ILLUSTRATION

### LA DÉSIGNATION DES CORRESPONDANTS HANDICAP D'EDF

Pour faciliter la déclinaison au niveau local des dispositions négociées dans l'accord pour l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap salariées d'EDF, les partenaires sociaux ont chargé chaque direction, division et unité de l'entreprise de désigner et de missionner un correspondant handicap. Ces correspondants ont pour mission d'apporter un appui aux managers de leur entité lors de recherches de candidatures de travailleurs handicapés répondant à leurs besoins de compétences et lors de leur intégration.

**Source :** L'accord 2009-2012 pour l'intégration professionnelle des personnes handicapées d'EDF SA du 25 février 2009.

#### ILLUSTRATION

### LE RÉSEAU D'APPUI À L'ACTION CONFÉDÉRALE AU QUÉBEC

La Confédération des Syndicats Nationaux au Québec préconise la mise en place d'un comité syndical sur l'intégration des immigrants, des membres des communautés culturelles et des minorités visibles qui soit représentatif de la composition du

milieu de travail. Ce comité aura pour mandat de s'approprier le portrait global du milieu de travail et d'identifier les problèmes d'intégration qui peuvent exister, qu'ils soient individuels ou collectifs ; d'identifier des pistes d'action qui conviennent au milieu.

Pour l'aider dans ce travail, il pourra faire appel à des organismes communautaires de la région qui sont spécialisés dans l'intégration des immigrantes et des immigrants ; de consulter l'assemblée générale afin d'obtenir l'adhésion des membres au plan de travail et aux mécanismes que l'on souhaite mettre en place ; de procéder à des suivis périodiques et informer les membres de l'évolution des travaux (Roy & Marie, 2005).

À l'intérieur des organisations se mettent en place des communautés de pratiques visant à faire connaître et partager les initiatives intéressantes pour encourager les autres à s'en inspirer. Il peut être intéressant de formaliser ces échanges pour qu'ils puissent relever d'une réelle stratégie de diffusion des pratiques dans l'ensemble de l'organisation du côté syndical et du côté patronal. Les entreprises peuvent favoriser le partage et l'émergence de telles pratiques grâce à l'organisation de réunions périodiques ou par l'organisation de trophées.

#### ILLUSTRATION

### ÉCHANGE ET COMMUNICATION DE BONNES PRATIQUES CHEZ GROUPAMA

Les entreprises comprises dans le périmètre du Comité de Groupe prennent l'engagement de transmettre régulièrement leurs bonnes pratiques (dispositifs de formation, procédures d'évaluation, de communication interne ou externe, partenariats associatifs, formations des dirigeants) au Correspondant Diversité Groupe. Le Groupe s'engage à diffuser ces bonnes pratiques ainsi que l'accord afin d'informer les salariés de l'existence d'une politique d'égalité des chances dans l'entreprise. Tous les supports de communication, tels que les jour-

naux d'entreprise, l'intranet, les panneaux d'affichage, pourront être utilisés.

**Source :** *Accord relatif à la diversité et à l'égalité des chances au sein de Groupama, conclu le 24 novembre 2008.*

Enfin, la mise en place d'un comité paritaire de suivi, réunissant représentants du personnel et représentants de la direction, est indispensable pour faire vivre un accord sur la diversité.

## 6.6 INFORMER – DIFFUSER

La diffusion d'informations sur un accord « diversité » remplit des objectifs divers. Il peut s'agir d'informer les salariés de l'entreprise des droits qui leurs sont ouverts par l'accord ou encore de mettre en avant la politique menée par l'entreprise auprès de candidats potentiels au recrutement, de ses fournisseurs, d'agences de notation extra-financière, etc. Il est donc nécessaire de réfléchir aux stratégies d'information et de diffusion pour communiquer sur l'accord en interne et en externe. Cette communication peut ainsi être relayée auprès des différentes entités de l'entreprise, auprès de différents groupes professionnels et auprès des parties prenantes externes comme, par exemple, les agences de recrutement.

Les vecteurs de communication peuvent être multiples : site intranet de l'entreprise, journaux internes, blogs, affichage, briefings, réunions de présentation devant le Comex, sur sites, sites intranets syndicaux, presse syndicale, presse sectorielle, nationale, etc.

Outre le choix des cibles et canaux de communication, la forme et le fond du message communiqué comptent. Il peut être utile de traduire et de synthétiser l'accord pour le rendre plus accessible. Un communiqué de presse peut être diffusé sur les sites intranet et internet de l'entreprise pour informer salariés et parties prenantes externes des principaux éléments de l'accord.

L'accord peut prévoir la publication de guides et notes de service destinés aux personnes qui devront le mettre en œuvre (ex : diffusion du nouveau processus de promotion aux comités de carrières) ou pour informer les salariés des droits qui leurs sont ouverts.

La ligne hiérarchique, la filière RH et les représentants syndicaux sont les principaux acteurs sollicités pour relayer ces messages jusqu'au terrain. La direction et les syndicats peuvent s'associer pour définir les messages qu'ils souhaiteront véhiculer.

### ILLUSTRATION

#### COMMUNICATION SUR LES AXES DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ PAR AREVA

Le Groupe AREVA a engagé, au niveau européen, une démarche partenariale entre Direction des Ressources Humaines et Représentants du Personnel pour porter ensemble le même message sur le handicap et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette démarche formalisée dans un avenant à l'accord cadre de groupe en faveur de l'égalité des chances prévoit que la direction d'AREVA et le bureau du Comité de Groupe européen se réunissent annuellement pour présenter les suivis des plans d'actions, les résultats obtenus et pour partagées les meilleurs pratiques développées dans l'année.

Dans les grands groupes internationaux, la question de la traduction de l'accord dans différentes langues est souvent problématique. Les termes et concepts mobilisés n'ont pas toujours le même sens et peuvent être interprétés différemment selon les contextes, sans parler des différences de priorités des politiques diversité en fonction des contextes sociodémographiques nationaux. De plus, le cadre normatif et la définition juridique de certains termes varient selon les pays. Il s'agit là d'une limite majeure pour la transférabilité des accords.

## ILLUSTRATION

TRADUCTION DES ACCORDS INTERNATIONAUX  
DANS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES

Veolia a traduit l'ensemble de ses accords internationaux en 18 langues après avoir obtenu l'aval des organisations syndicales sur les textes rédigés dans leur propre langue. PSA Peugeot Citroën et EDF ont fait le pari de faire signer les accords par tous les syndicats nationaux. Pour ce faire, les accords respectifs ont été traduits dans de multiples langues. Cette cosignature a permis une mise en œuvre concrète de l'accord et de dépasser le caractère de charte d'engagement.

Par ailleurs, il peut être intéressant de ne pas se contenter de communiquer sur l'accord lui-même et de mettre en avant les actions et pratiques mises en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise.

## ILLUSTRATION

## RÉPERTORIER LES ACTIONS

Le groupe Danone a réalisé en septembre 2011, un inventaire des actions menées dans les différentes filiales mondiales, après la signature de l'accord. Ce document intitulé «Enjoy being surprised» Practices & Solutions (From Lab to land), comprend plusieurs parties : des données sur la diversité dans le groupe, conseils pour réaliser un diagnostic, pratiques venant des filiales à travers le monde.

## 6.7 SUIVRE LES ACCORDS ET LES ÉVALUER

Le suivi et l'évaluation d'un accord collectif est une phase importante du dialogue social. Elle permet de contrôler si les engagements pris par les partenaires sociaux ont été effectivement respectés, d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés et d'envisager les actions complémentaires et/ou correctives à mettre en œuvre. Cette étape permet aussi de réviser l'accord précédemment négocié et de capitaliser sur l'expérience acquise tout au long de sa déclinaison opérationnelle.

Se pose alors la délicate question des méthodes d'évaluation de l'accord. Les évaluations peuvent être quantitatives ou qualitatives. Elles peuvent comprendre la description des actions menées, le degré d'atteinte des objectifs fixés (ex : pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilité, taux de personnes handicapées présentes dans les effectifs, etc.), l'analyse d'impact des actions menées, le recensement de l'évolution du nombre de plaintes pour discrimination et de nombreux autres indicateurs, etc.

Les partenaires sociaux peuvent prévoir dans le texte de l'accord les objectifs chiffrés et les méthodes d'évaluation auxquelles ils auront recours lors de cette étape (baromètre, etc.).

L'analyse des accords portant sur la diversité montre que ceux-ci contiennent généralement peu d'indicateurs de suivi. Sur les 31 accords analysés par Hélène Garner-Moyer, le suivi est le plus souvent assuré, soit par une commission qui leur est dédiée (commission diversité, observatoire de la diversité, comité éthique, etc.), soit par le comité d'entreprise ou une autre structure existante. Dans 3 accords aucun suivi n'est prévu<sup>99</sup>.

99. Garner-Moyer, H. (2009). *Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?* communication, Actes du colloque «Gender and diversity», Paris-ESCP-EAP ; Garner-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir*. Paris: Association Française des Managers de la Diversité.

L'AFMD a édité deux documents portant sur la mesure de la diversité et de la discrimination en entreprise. Le rapport « *Mesurer la discrimination et la diversité. Éléments de réponses* » rédigé par Hédia Zannad et Pete Stone traite de la manière dont les entreprises mesurent la diversité et la non-discrimination (Zannad & Stone, 2009). L'autre rapport « *Rapport Annuel Diversités : mesurer, partager, progresser* » réalisé par l'AFMD et Equity Lab est un référentiel d'indicateurs construit avec des entreprises.

#### ILLUSTRATION

### DÉFINITION DES OBJECTIFS ET ORGANISATION DE LEUR SUIVI

Chez EDF, ce sont les managers qui ont demandé à ce que des indicateurs soient définis. Ces derniers ont été discutés avec les syndicats. Chaque année, une réunion de suivi est organisée, laquelle est préparée en amont avec les managers pour établir un bilan à partir de ces indicateurs. Une annexe à l'accord égalité professionnelle du groupe, définit précisément, pour chacune des directions de l'entreprise (Direction Production Ingénierie, Direction des Achats, etc.), un plan d'action et les objectifs à atteindre.

La convention sur la diversité conclue par le Groupe Danone et l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) le 8 juin 2007 prévoit la mise en place d'un suivi annuel de la diversité dans l'entreprise au niveau du Groupe. Ce suivi implique l'analyse, au minimum une fois par an, des divers éléments constitutifs de la diversité (suivis statistiques, enquêtes internes en matière de formation, de recrutement, consultations menées, nombre et contenu des accords signés, bonnes pratiques susceptibles d'être partagées, etc.).

Le suivi des accords peut être assuré par la direction de l'entreprise (par exemple, par un service en charge de la prévention des discriminations et de la promotion de la diversité) ou par un comité paritaire de suivi, réunissant

la direction et les organisations syndicales<sup>100</sup>. Ainsi, plusieurs entreprises (PSA Peugeot Citroën, Eau de Paris, Axa, Casino et Total par exemple) ont mis en place de groupes/commissions/observatoires chargés d'assurer le suivi des accords et des politiques « diversité ».

Pour plusieurs de nos interlocuteurs, la mise en place d'un comité paritaire de suivi est indispensable pour faire vivre l'accord. Il n'est pas rare de constater que les opérationnels aient une connaissance insuffisante des actions menées par leur entreprise en matière de diversité et de lutte contre les discriminations (Mélo et al., 2012). Les process révisés doivent alors être communiqués plus largement afin d'éviter les décalages entre une politique diversité ambitieuse et les résultats obtenus sur le terrain.

Une commission paritaire de suivi peut avoir plusieurs missions :

- examiner les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour appliquer un accord ;
- identifier d'éventuels dysfonctionnements ;
- proposer d'éventuelles réorientations pour améliorer le texte de l'accord et/ou son implémentation dans l'entreprise.

#### ILLUSTRATION

### COMMISSION NATIONALE DE SUIVI DE L'ACCORD CHEZ GDFSUEZ

L'accord d'entreprise en faveur de l'intégration et pour l'égalité des droits et des chances tout au long de la vie professionnelle des personnes handicapées sur la période 2012-2015 chez GDFSUEZ, du 7 décembre 2011 prévoit la mise en place d'une commission nationale de suivi de l'accord. Elle est composée du Responsable de Projet Développement de l'emploi et accompagnement des personnes handicapées qui en assure

100. Les organisations syndicales non signataires en sont généralement exclues, ce qui peut générer un déséquilibre informationnel entre signataires et non signataires. Pour limiter ce déséquilibre, il peut être envisagé de communiquer les mêmes informations (baromètres, rapport de situation comparée entre les femmes et hommes, rapport diversité, bilans d'étapes, etc.) aux organisations signataires et aux organisations non signataires.

l'animation, du Chargé de mission Handicap, des référents handicap des établissements, des médecins du travail, des assistantes sociales, ainsi que de deux représentants de chaque organisation syndicale signataire.

Le rôle de la Commission nationale de suivi de l'accord est de :

- Suivre les mesures engagées au titre de l'accord et établir le bilan annuel quantitatif et qualitatif ;
- Proposer des améliorations, des études, des réunions thématiques. La Commission nationale de suivi est l'instance privilégiée pour donner une réalité à la créativité que les signataires souhaitent développer et pour maintenir une dynamique durable en faveur des personnes handicapées dans l'entreprise. À cet effet, la commission nationale de suivi dispose d'une ligne budgétaire spécifique pour son fonctionnement.

La commission se réunit tous les semestres.

#### ILLUSTRATION

##### COMMISSION PARITAIRE CHEZ ADECCO

L'accord-cadre contre les discriminations d'Adecco du 20 avril 2007 prévoit la mise en place d'une commission paritaire de suivi chargée d'assurer un conseil en cas de résolution non satisfaisante de la situation de discrimination avérée ainsi que d'émettre des avis et recommandations adoptés à la majorité des titulaires. Par ailleurs, il s'agit d'orchestrer un examen semestriel des procédures, ainsi qu'un suivi des cas remontés, sans tenir compte des sollicitations ad hoc.

La réalisation du suivi d'un accord sur une fréquence annuelle semble insuffisante. Il faut souvent prévoir des points d'étapes supplémentaires pour suivre régulièrement la réalisation des actions et les difficultés rencontrées.

#### ILLUSTRATION

##### OBSERVATOIRE DE LA DIVERSITÉ

L'accord relatif à la diversité de Messier-Dowty du 18 juillet 2008 prévoit la création d'un Observatoire de la diversité. Celui-ci se réunit une fois par an et analyse la politique menée au cours de l'année à partir d'un bilan qui lui est communiqué par la Direction des Ressources Humaines. Cet observatoire définit les objectifs et un plan d'actions, s'assure de sa mise en œuvre et mesure les progrès réalisés.

Le suivi d'un accord peut aussi être effectué à un niveau déconcentré (dans chaque *business unit*, au niveau départemental/régional, etc.) en fonction des modalités de dialogue adoptées par les partenaires sociaux. Le suivi peut favoriser le développement du dialogue social au niveau local et faciliter l'identification de problématiques spécifiques.

C'est en s'appuyant sur ce suivi et sur la réalisation de nouveaux diagnostics que les partenaires sociaux pourront réviser un accord précédemment conclu et maintenir son adéquation et sa cohérence avec les résultats obtenus. Il est toutefois préférable d'éviter de multiplier ces instances de suivi, au risque de limiter l'efficacité de leur action.



## CHAPITRE 7

# LES PARTENAIRES SOCIAUX FACE AU CONCEPT DE DIVERSITÉ

La diffusion du concept de la diversité en France a été le fruit de plusieurs mouvements convergents. Notons tout d'abord l'impact de l'Europe avec l'adoption en 2000 de la directive n°2000/43 relative à l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique. La transposition de cette directive en droit national a introduit les débats sur les inégalités créées par le marché du travail et le rôle de différents acteurs dans leur réduction.

La diffusion de la vision managériale de la diversité apparaît alors comme une réponse volontariste et positive des entreprises aux impératifs de la lutte contre les discriminations qui renvoie, quant à elle, aux contraintes légales et aux sanctions en cas de manquements. C'est le débat de la régulation et de l'autorégulation.

Si, au départ, les acteurs publics ont été peu présents dans la définition de cette « nouvelle approche pour le traitement collectif des inégalités sur le marché du travail », progressivement l'État s'est positionné comme l'une des principales parties prenantes du mouvement engagé en faveur de la promotion de la diversité. L'égalité des chances a pris le pas sur la lutte contre les discriminations, « avec la loi pour l'Égalité des Chances du 31 mars 2006 qui transforme le Fonds d'Action Social pour l'Intégration et la lutte contre les Discriminations (FASILD) en l'Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances (ACSé) et réduit sa mission de prévention de lutte contre les discriminations au profit d'autres missions, notamment de la lutte contre l'illettrisme »<sup>101</sup>.

---

101. Van de Walle, I., & Mordret, X. [2008]. « De la charte de la diversité à la labellisation. L'état et les entreprises dans la négociation d'une politique diversité », *Cahier de recherche* n°255, décembre. Paris : Credoc-Département « Évaluation des Politiques Publiques ».

## 7.1 LES ORGANISATIONS PATRONALES ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

Le rôle du secteur privé et surtout des think-tanks liés aux milieux patronaux a été crucial pour la promotion de la diversité, à travers notamment les contributions de l'Institut Montaigne qui a posé la question de l'intégration économique et sociale des « exclus de la République ». Le management de la diversité est présenté comme la conciliation entre, d'une part, l'intérêt général comme renoncement aux intérêts particuliers et, d'autre part, l'intérêt des entreprises supposé refléter l'efficacité économique<sup>102</sup>. Le lancement de la Charte de la diversité s'inscrit dans cette logique.

Lancée fin 2004 par Claude Bébéar et Yazid Sabeg, la Charte de la diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et incite à œuvrer en faveur de la diversité. Les premières versions de la charte furent discutées entre une vingtaine de dirigeants de grandes entreprises au sein de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP).

La Charte exprime la volonté d'agir de certaines entreprises pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française. Articulée autour de six articles, elle guide les entreprises signataires dans la mise en place de nouvelles pratiques, en y associant l'ensemble de ses collaborateurs et parties prenantes. Elle les incite à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. L'entreprise peut ainsi favoriser la cohésion et l'équité sociale, tout en augmentant sa performance. Progressivement, la Charte<sup>103</sup> gagne le soutien des principales organisations patronales, de nombreux réseaux d'entreprises et des organismes publics. En mars 2012 il y avait 3478 signataires.

L'article 5 de la charte de la diversité promeut explicitement le dialogue social : « Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de

102. Ibid.

103. [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

diversité **un objet de dialogue avec les représentants des personnels.** » Pourtant, cet appel du pied de la Charte à négocier sur la diversité n'a pas eu les effets escomptés sur la conclusion d'accords. Il a fallu attendre la signature de l'ANI en 2006 pour que la voie à des nouvelles négociations dans les entreprises ou des branches sur la diversité soit effectivement ouverte.

Plusieurs antennes régionales du Medef ont signé la charte de la diversité et participent au développement des pistes d'action en lien avec la gestion de la diversité. Pour marquer son engagement, en 2011, le Medef a également créé un comité ad-hoc dédié à la diversité et élaboré un « Pacte Diversité »<sup>104</sup>. L'objectif de ce pacte est de permettre aux entreprises de toute taille et de tous secteurs de s'engager en matière de diversité, selon des modalités adaptées à leur mode de fonctionnement, à leur organisation, à leur problématique territoriale, à leur stratégie de développement. Le comité distingue trois phases : celle du diagnostic, celle de la construction du projet et celle de la formalisation de l'engagement.

On retrouve aussi différentes actions menées à destination de publics-cibles telles que l'égalité professionnelle hommes-femmes (Medef, 2012) et les politiques en faveur des travailleurs handicapés (Medef, 2010), les politiques en faveur des personnes d'origine étrangère, notamment les jeunes des quartiers, les seniors et l'emploi des jeunes.

Toutefois, les organisations patronales n'ont pas été unanimes au sujet de la diversité, et ce pour différentes raisons historiques mais aussi économiques, en lien avec la représentation des intérêts de leurs membres.

Les organisations représentantes des PME, à l'instar de la CGPME, ont été initialement assez réticentes par crainte de voir introduire de nouvelles contraintes pour les entreprises. De même, le thème de la diversité a au départ recueilli une adhésion mitigée au sein de l'UPA, car initialement, c'est surtout autour de la diversité ethnique que les débats se centraient. Par ailleurs, les entreprises artisanales n'étaient pas concernées par les obligations légales s'appliquant aux entreprises de plus grande taille en matière

104. [www.medef.com](http://www.medef.com)

de négociations. Cependant, avec le temps, ce sujet a acquis une légitimité au sein de l'Union et ses différentes organisations adhérentes, qui déploient des actions en régions et soutiennent le développement du dialogue social chez les artisans.

Au niveau professionnel, différentes fédérations ont conclu un accord de branche sur la diversité. On peut citer par exemple les secteurs de l'économie sociale, de la sécurité sociale, de l'intérim, du BTP, de l'habitat social, de la chimie, de l'assurance, etc.

Au niveau territorial, les partenaires sociaux ont eu le souci de mobiliser davantage les PME en concluant des accords. C'est le cas en Rhône-Alpes, en Île-de-France, dans le Nord-Pas-de-Calais ou en Languedoc-Roussillon.

#### ILLUSTRATION

### LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS À LA CGPME PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Depuis 2006, la CGPME Paris Île-de-France s'est engagée dans une démarche de lutte contre toute forme de discrimination en s'appuyant sur la promotion de la diversité. Elle a ainsi développé des actions partenariales pour créer des outils de sensibilisation, de professionnalisation et d'accompagnement des PME sur la prise en compte des publics fragilisés dans le recrutement et la gestion des parcours professionnels. La philosophie qui sous-tend ces actions est que l'enjeu de la diversité n'est pas uniquement de participer à sa promotion, mais bien de répondre aux impératifs économiques de l'entreprise.

**Source :** [www.egaliteeniledefrance.fr](http://www.egaliteeniledefrance.fr)

## 7.2 UNE LENTE ADHÉSION DES SYNDICATS DE SALARIÉS

Du côté des syndicats de salariés, la notion de gestion de la diversité suscite aussi des réactions controversées. Alors que les organisations syndicales soutiennent tout projet qui vise à lutter contre les discriminations dans l'emploi et à assurer plus d'égalité entre les travailleurs, un malaise a persisté pendant longtemps face au sujet de diversité. Certains chercheurs mettent en évidence que la gestion de la diversité est associée à une vision managériale des différences, perçues et décrites comme facteur d'efficacité et de rentabilité : « même si la gestion de la diversité se revendique d'une dimension éthique, elle n'en reste pas moins fondée sur la différenciation (des conditions de travail, des formes de rémunération, etc.) comme facteur d'efficacité et de rentabilité »<sup>105</sup>.

Ce principe de différenciation et de valorisation des compétences est perçu par bon nombre de délégués syndicaux comme un mode de gestion qui s'oppose à plus d'égalité dans la mesure où les hiérarchies sociales et les rapports de pouvoir dans une société ne sont pas remis en cause. Lorsque la diversité se substitue à la discrimination, le risque est de voir que c'est la différence qui remplace l'égalité<sup>106</sup>.

On sent de réelles craintes que les objectifs d'efficacité et d'efficacité (*business case*) associés à la gestion de la diversité ne mettent au second plan les objectifs de justice sociale et d'égalité<sup>107</sup>. Que fait-on, par exemple, quand la diversité ne sert pas les objectifs économiques de l'entreprise<sup>108</sup>, ou dans le cas d'embauche de personnel d'origine étrangère face à une clientèle raciste<sup>109</sup> ?

105. Jacquemin et al. (2009). *Les enjeux syndicaux de la lutte contre les discriminations et les politiques de diversité* (Vol. décembre). Bruxelles: Cellule Lutte Contre les Discriminations – CEPAG – FGTB.

106. Alaluf, M. (2008). « Le dictionnaire du prêt-à-penser « Diversité » ». *Politique* (56, octobre), 5 ; Noël, O. (2008). « Politique de diversité ou politique de diversion ? Du paradigme public de lutte contre les discriminations à sa déqualification juridique ». *Revue ASYLON(S)* (4).

107. Greene, A.-M., Kirton, G., & Wrench, J. (2005). « Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark ». *European Journal Of Industrial Relations*, 11(2), 179-196.

108. Burnotte, J. (2007a). *Les luttes contre les discriminations raciales : un enjeu fondamental de la lutte syndicale*. FAR 2007, 1-4.

109. Stringfellow, E. (2008). « Comment les syndicats s'emparent de la diversité ». *Metis, correspondances européennes du travail*.

Par ailleurs, le concept de diversité paraît peu opérationnel pour les délégués au plus proche du terrain, selon les dires des syndicats : « *la diversité n'est pas suffisamment traduisible en terme d'objectifs syndicaux. Il nous faut partir des problèmes concrets à résoudre donc des obstacles et difficultés rencontrés par certains publics dans l'emploi*<sup>110</sup> », il s'agit donc bien de problèmes d'égalité, de discrimination et de non-reconnaissance des compétences.

Les syndicats endossent plus facilement le thème de la lutte contre les discriminations, élargie à la notion de lutte contre les injustices et les inégalités. Le document *Les valeurs du syndicalisme*, réalisé par le comité régional Rhône-Alpes explique cette volonté de lutter en priorité contre les discriminations :

*« La CGT agit contre les discriminations de toutes sortes, le racisme, la xénophobie, et les exclusions, elle exige le droit de vote pour tout le monde au moins pour ce qui concerne les élections locales, et l'éligibilité des étrangers aux élections prud'homales. Elle porte une attention particulière à la lutte contre toutes les discriminations et notamment les discriminations raciales et sexistes dans le travail. »*<sup>111</sup>

En se référant au programme d'action de la Confédération européenne des syndicats (CES) en matière de politique de migration, d'intégration, de lutte contre les discriminations, le racisme et la xénophobie, de grandes confédérations syndicales ont signé, en janvier 2005, une « Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité »<sup>112</sup>. C'est ainsi que la CFDT, la CFTC, la CGT et l'UNSA entendaient obtenir des engagements visant à lutter contre les discriminations et favoriser la diversité. Dans cette charte, les syndicats signataires exigent l'ouverture de négociations nationales pour « l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité » dans l'emploi et invitent les entreprises du privé et du public à négocier des accords pour la mise en œuvre effective des droits « pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité. »

110. Entretien avec un syndicaliste

111. [http://www.cgtra.org/IMG/pdf/Les\\_valeurs\\_du\\_syndicalisme.pdf](http://www.cgtra.org/IMG/pdf/Les_valeurs_du_syndicalisme.pdf)

112. La déclinaison a été adoptée lors du séminaire national du 27-28 avril 2004.

#### ILLUSTRATION

##### LA CAMPAGNE « 1000 ACCORDS POUR L'ÉGALITÉ » DE LA CFDT

En mars 2007, la CFDT a lancé une campagne « 1000 accords pour l'égalité » qui vise à concrétiser et déployer dans les entreprises l'accord national interprofessionnel sur la diversité. « L'objectif est de signer, à terme, un millier d'accords dans les entreprises, les branches, les territoires et dans la fonction publique, même si cette dernière n'entre pas dans le champ de l'accord national. »

**Source :** [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

#### ILLUSTRATION

##### LE PLAN D'ACTION DE L'UNSA

Une résolution a été votée par le congrès de 2005 et un plan d'action a été adopté à l'unanimité par le Conseil National en janvier 2006. Ils sont parvenus à faire en sorte que le dialogue social intègre cette dimension « Égalité, discriminations et diversité » et que la négociation soit portée sur le terrain au même titre que la négociation salariale ou du temps de travail, par exemple.

Même si le terme « diversité » est de plus en plus utilisé par ces derniers, on voit clairement que les syndicats restent largement orientés vers la lutte contre les discriminations et les inégalités dans l'emploi. Ces deux mots sont d'ailleurs le plus souvent associés à tout accord ou document sur le thème de la diversité.

### 7.3 UN REGARD SUR L'INTERNATIONAL

L'Union européenne a joué un rôle important dans la promotion de la thématique de la diversité et de la lutte contre les discriminations<sup>113</sup>. Un observatoire européen de la diversité<sup>114</sup> sert de plateforme européenne à destination des entreprises, des décideurs politiques et sociaux, mais aussi des particuliers qui désirent en savoir plus sur l'état de la diversité en Europe. Par ailleurs, la Commission européenne réalise régulièrement des documents et répertoires de bonnes pratiques de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

Au niveau européen, la déclaration de Florence, adoptée par les partenaires sociaux européens le 21 octobre 1995, a été un moment fort pour ouvrir la voie à la lutte contre les discriminations, même si elle traite préférentiellement du racisme, de la xénophobie et de la prévention de la discrimination raciale. L'année 1997 a été déclarée année européenne contre le racisme, avec notamment différentes actions menées en concertation avec les syndicats.

L'inclusion de la charte des droits fondamentaux dans le traité et la directive 2000/78/CE interdisant la discrimination dans l'emploi, a impulsé une dynamique nouvelle visant à traduire cet engagement en réalité au sein du monde des entreprises. Plusieurs programmes ont ainsi été financés et mis en place par la Commission européenne dans l'objectif de soutenir les initiatives de promotion de la diversité. Les organisations syndicales ont pu bénéficier dans ce cadre de financements du niveau UE pour s'engager dans de nouveaux domaines d'activité. Ce faisant, la Commission donne aux organisations syndicales une place importante dans ce processus et permet le développement de nombreuses initiatives.

Une étude européenne dédiée aux pratiques innovantes des syndicats pour lutter contre la discrimination et pour la promotion de la diversité montre que les syndicats déploient à tous les niveaux en Europe des initiatives pour

113. Voir à ce sujet, Garner-Moyer, H. (2012) *Concept de la diversité : éclairer pour mieux agir*. Paris : Association Française des Managers de la Diversité.

114. [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)

la promotion de l'égalité et de la diversité<sup>115</sup>. Au niveau européen, les fédérations syndicales ont soutenu leurs organisations membres par la création de nouveaux partenariats avec différents acteurs sociaux, y compris des employeurs et des organisations non gouvernementales (ONG). Cette étude, réalisée en 2010, recense ainsi 130 initiatives et présente 15 études de cas. Ces initiatives varient d'un pays à l'autre en fonction du contexte industriel, politique et historique, mais aussi de la structure syndicale elle-même.

Les organisations syndicales européennes, comme l'European Federation of Public Service Unions<sup>116</sup>, se sont impliquées dans le sujet de l'égalité salariale avec Equal Pay Survey. L'Internationale des services publics (PSI), qui rassemble les travailleurs des services publics a réalisé des travaux sur le genre, l'égalité salariale et les migrations du personnel dans le secteur de la santé<sup>117</sup>.

La Confédération Européenne des Syndicats (CES) a aussi réalisé plusieurs travaux sur l'égalité hommes-femmes, sur le handicap et les minorités ethniques<sup>118</sup>. Pour la CES, la défense des droits des LGBT est l'un des axes prioritaires de son travail en matière d'égalité. Le 4 décembre 2009, le Comité exécutif de la CES a adopté des recommandations pour des mesures et activités visant à promouvoir l'égalité des droits, le respect et la dignité pour tous les travailleurs quelles que soient leur orientation sexuelle ou identité de genre. Un programme d'action de quatre ans prévoit à ce titre des actions de sensibilisation et de lutte contre les préjugés dans les syndicats vis-à-vis des LGBT.

115. Commission européenne (2010) « Pratiques syndicales de lutte contre la discrimination et pour la promotion de la diversité. Étude européenne sur les pratiques innovantes et importantes des syndicats pour lutter contre la discrimination et pour la promotion de la diversité ». Rapport, Commission européenne.

116. [www.epsu.org](http://www.epsu.org)

117. Public Services International : [www.world-psi.org](http://www.world-psi.org)

118. <http://www.workingagainstracism.org/rapport> RITU - Plan d'action en matière de politique de migration, d'intégration, de lutte contre les discriminations ainsi que contre le racisme et la xénophobie - 2003.

Plusieurs initiatives sont nées à la suite d'appels d'offres européens de type Equal et Fonds Social Européen, déclinés aux niveaux national et international. Selon le témoignage d'un des syndicats auditionnés, il est souvent plus facile de mobiliser les acteurs autour de la problématique d'égalité des chances au niveau des territoires, en lien avec la problématique générale de l'accès à l'emploi.

---

#### ILLUSTRATION

### LE PROGRAMME « AGIR SUR LES TERRITOIRES POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET CONTRE LES DISCRIMINATIONS » (ATECCOD)

ATECCOD est un programme européen Equal qui a vu le jour en 2004. Il s'agit d'un partenariat entre trois structures, l'Union régionale CFDT Île-de-France, le Medef (Medef Est parisien et Medef Essonne) et l'Espace Solidarité de la Fondation Abbé Pierre. ATECCOD a pour objectif de prévenir et lutter contre les discriminations, en Île-de-France, liées à l'emploi, la formation et le droit au logement. Le projet est piloté par l'Union régionale CFDT Île-de-France. Outre les partenaires nationaux, le projet associe également quelques partenaires étrangers.

**Source :** [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

---

L'Union Network International a choisi de traiter la question du dialogue social dans une approche sectorielle en s'intéressant plus particulièrement aux métiers du numérique. Ce syndicat a publié en 2007 un rapport intitulé « La gestion de la diversité dans le secteur des TIC. Défis et enjeux pour le dialogue social », qui pointe les enjeux de la diversité spécifiques à ce secteur. Il dresse le constat d'une situation à améliorer car les résultats tangibles en termes de mixité mais aussi de gestion des âges se font attendre, pénalisant *in fine* la compétitivité des entreprises.

---

#### ILLUSTRATION

### LE PROJET TALENT

En région lorraine la CFDT et l'association interCE Forces se sont inscrites dans un projet de lutte contre les discriminations à l'emploi, intitulé Talent (Territoires en Action Lorrains pour l'Égalité Nouvelle au Travail) qui associe des partenaires très divers comme l'ACSE, l'Union Professionnelle des Artisans (UPA), la chambre régionale des métiers, l'ARACT, la CFDT, le Conseil Économique et Social de Lorraine (CES) qui s'est développé de 2005 à fin 2008. Ce projet a abouti notamment à la réalisation d'un outil à l'usage des élus de CE et des délégués syndicaux : le guide « Conclure un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations ». Élaboré par des représentants du personnel, ce document, a pour but d'aider les équipes syndicales ou de CE à mettre en place une concertation en vue de signer un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations. Le secteur « discriminations » de l'UNSA est rattaché au secrétaire général adjoint et non aux secrétaires nationaux sectoriels car, vu l'importance que donne l'organisation au sujet, il y a la volonté que cette thématique soit traitée de manière transversale.

L'UNSA travaille avec 5 régions pilotes pionnières sur le sujet (Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais, Île-de-France, Champagne-Ardenne, Pays de la Loire). En 2011, ils vont tenter de créer un réseau de référents (un référent par région et par secteur d'activité, incluant la Fonction Publique). À terme, l'UNSA veut associer plus de régions.

---

En **Belgique**, les organisations syndicales ont été dès le départ des acteurs très actifs dans la promotion de la gestion de la diversité<sup>119</sup>. Ceci est sans doute lié aux politiques publiques de chaque région (Bruxelles, Flandre, Wallonie) qui financent depuis plusieurs années des consultants diversité dans les syndicats<sup>120</sup>. Il existe également des conventions collectives qui prévoient des actions en faveur de la diversité et contre toutes formes de discriminations<sup>121</sup>. À l'instar de leurs confrères français, les organisations syndicales wallonnes ont toujours un discours critique sur la notion de « gestion de la diversité »<sup>122</sup>, qui est perçue comme une politique néolibérale visant à contourner, voir récupérer les revendications égalitaires<sup>123</sup>.

Au **Québec**, les syndicats ont recours en interne à des experts spécialisés sur certaines problématiques telles que l'égalité professionnelle hommes-femmes<sup>124</sup>. Il existe de nombreux travaux sur l'intégration des minorités culturelles<sup>125</sup> avec une question intéressante, qui est celle des conditions de « transfert » de la culture syndicale (en termes de « mission et de valeurs ») aux travailleurs provenant de différentes communautés culturelles. Les syndicats ont aussi été associés aux réflexions autour des accommodements

119. Burnotte, J. (2007b). À propos de la « Diversité ». Bruxelles: CEPAG-FGTB.

120. Cornet, A., & Warland, P. (2011 [2e ed.]). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations – Guide à destination des employeurs*. Liège-Belgique: Éditions de l'Université de Liège; Cornet, A., & Zanon, P. (2009). Diversity policies in Belgium. In K. A. [Ed.] (Ed.), *Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. London, Edward Elgar.

121. CCT n°95 : accord interprofessionnel (AIP) de 2007-2008, conclu entre les interlocuteurs sociaux au sein du Conseil National du travail avec un point d'ancrage relatif à la diversité et à la non-discrimination. Cette convention impose le respect de l'égalité de traitement pendant toute la relation de travail. Quelques conventions collectives de travail ont été conclues au sein de certaines commissions paritaires et contiennent, soit des codes de bonne conduite de non discrimination, soit des clauses de non discriminations qui permettent de lutter contre les discriminations comme la convention collective de travail du 7 mai 1996 conclue au sein de la Commission paritaire pour le travail intérimaire relative au code de bonnes pratiques relatif à la prévention de la discrimination raciale.

122. Burnotte, J. (2007b). À propos de la « Diversité ». Bruxelles: CEPAG-FGTB.

123. Jacquemin et al. (2009). *Les enjeux syndicaux de la lutte contre les discriminations et les politiques de diversité* (Vol. décembre). Bruxelles: Cellule Lutte Contre les discriminations – CEPAG – FGTB.

124. Voir l'ensemble des travaux de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) - [www.cpmt.gouv.qc.ca](http://www.cpmt.gouv.qc.ca)

125. Soussi, S.A., & Icart, J.C. (2010). « Diversité ethnoculturelle au travail et syndicalisme : pour une culture syndicale de l'agir ensemble », rapport de recherche. Québec: Chaire de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC), Département de sociologie, UQAM (Québec).

raisonnables<sup>126</sup> avec la problématique de la prise en compte des pratiques religieuses sur les lieux de travail ou encore de la compatibilité des valeurs de certaines cultures avec les principes de l'égalité hommes-femmes. De nombreuses actions sont menées autour de l'homophobie avec notamment un groupe actif d'homosexuels au sein du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP): le Comité triangle rose<sup>127</sup>.

En **Grande-Bretagne**, les syndicats expriment de leur côté une certaine suspicion, voire de l'hostilité à l'égard de la gestion de la diversité. Les politiques de gestion de la diversité sont perçues comme contradictoires avec l'engagement syndical basé sur l'action collective. Pour eux, la tradition de l'égalité est fondée sur le groupe et non l'individu. Ils craignent aussi que la promotion de la diversité ne débouche sur des démarches unilatérales émanant du management, qui privilégient l'approche commerciale en faveur de la diversité (« business case ») plutôt que la justice sociale. Certains auteurs n'hésitent pas à parler d'opportunisme managérial<sup>128</sup>.

Au **Danemark**, on constate par contre une approbation et un enthousiasme autour du concept de gestion de la diversité, ce qui pourrait s'expliquer par le fait que les syndicats danois sont historiquement engagés dans des politiques consensuelles et coopèrent avec les entreprises<sup>129</sup>. De plus, l'utilisation des arguments économiques serait vue par les syndicalistes danois comme le moyen de vendre la diversité ethnique aux employeurs et non comme une menace à l'égard des justifications morales de l'égalité<sup>130</sup>.

126. Bouchard, G., & Taylor, C. (2008). « Fonder l'avenir, Le temps de la conciliation – rapport final sur les accommodements raisonnables : Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles ».

127. [www.scfp.qc.ca](http://www.scfp.qc.ca)

128. Greene, A.-M., Kirton, G., & Wrench, J. (2005). « Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark » *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 179-196.

129. Ibid.

130. Stringfellow, E. (2008). « Comment les syndicats s'emparent de la diversité ». *Metis, correspondances européennes du travail*.



## CHAPITRE 8

# LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS PATRONALES ET SYNDICALES

La promotion du dialogue social sur la diversité dans les entreprises est avant tout l'affaire des hommes et des femmes qui s'impliquent et qui portent ce sujet au quotidien. Au-delà du travail qu'ils mènent en entreprise, quel est leur engagement au sein de leurs propres organisations ? Ces hommes et femmes, vivent-ils la diversité dans leurs organisations syndicales ? Les organisations syndicales et patronales sont-elles exemplaires de ce point de vue ? Comment cette question est-elle abordée en interne ?

Après avoir analysé les écarts de salaires entre les hommes et les femmes entre 1992 et 2002, Duguet & Petit (2004) concluent que la présence d'une délégation syndicale dans l'entreprise ne réduit pas la discrimination à l'encontre des femmes quelle que soit la méthode employée ; par ailleurs, la situation ne semble pas avoir évolué entre 1992 et 2002<sup>131</sup>. L'on voit donc l'importance de la prise en compte du sujet en interne et de la sensibilisation pour qu'elle puisse aboutir à une approche globale et cohérente de l'action syndicale.

Il serait intéressant d'analyser les pratiques des différents syndicats et de leurs confédérations en matière de promotion de la diversité en leur sein. Le premier constat est celui d'une prise en compte relativement récente de cette thématique par rapport aux militants et aux instances dirigeantes

---

131. Duguet, E., & Petit, P. (2004). « Hiring discrimination in the French financial sector: an econometric analysis on field experiment data ». *Labor and Demography*.

Cette réalité semble être commune à d'autres pays<sup>132</sup>. Il semblerait que les revendications des femmes syndicalistes en matière de lutte pour l'égalité professionnelle homme/femme aussi bien en externe qu'en interne, ont contribué à la prise de conscience. Cependant, le constat général est qu'il y a encore beaucoup à faire pour arriver à une parité au sein des organisations syndicales<sup>133</sup>.

Partant de l'étude de la féminisation des instances dirigeantes syndicales mais aussi de la part des déléguées aux congrès syndicaux dans huit pays européens en 1993 et en 2002, Rachel Silvera confirme le constat dressé par d'autres études : « quel que soit le contexte national (nature des relations professionnelles, place de l'égalité dans les politiques), quels que soient aussi la part des femmes syndiquées et le niveau de leur participation au marché du travail, dans tous les pays, un déficit de représentation des femmes dans les instances de direction des syndicats apparaît »<sup>134</sup>. Pour la période étudiée, les évolutions semblent lentes. Alors que les syndicats s'engagent pour l'égalité professionnelle au niveau des branches et des entreprises, les femmes ont des difficultés à accéder aux postes clé dans leurs propres organisations. La féminisation des cadres au sein des centrales syndicales s'est concentrée dans certaines fonctions et dans certains secteurs et n'a que très faiblement irrigué les niveaux supérieurs des organisations syndicales.

Du côté des organisations patronales, il est difficile de dresser un tableau précis de la situation en l'absence d'études sur ce sujet. Toutefois, les auditions des principales organisations patronales indiquent que la diversité au

132. Colgan, F., & Ledwith, S. (2002). *Gender, diversity and trade unions, International perspectives*. London: Routledge; Greene, A.-M., Kirton, G., & Wrench, J. (2005). « Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark » *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 179-196 ; Kirton, G., & Greene, A.-M. (2006). The discourse of diversity in unionized contexts: views from trade union equality officers. *Personnel Review*, 35(4), 431-448.3; Stringfellow, E. (2008). « Comment les syndicats s'emparent de la diversité ». *Metis, correspondances européennes du travail*.

133. Silvera, R. (2009b). « Le nouveau défi de l'égalité pour le syndicalisme français : l'exemple de la charte de la CGT ». Paper presented at the Genre et syndicalisme : regard croisés franco-anglais, Centre Maurice Halbwachs.

134. Silvera, R. (2006). « Vers une approche intégrée et transversale de l'égalité dans le syndicalisme ? L'exemple de six pays européens », *Recherches féministes*, vol. 19, n°1, 2006, pp 47-67.

sein de leur personnel ne fait pas partie des axes de développement de ces organisations, hormis à l'occasion d'un discours sur la nécessité de féminiser les postes à responsabilité.

En février 2013, l'ORSE a réalisé un guide « Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle »<sup>135</sup> qui souligne l'importance d'assurer la mixité des délégations : « les organisations syndicales ont tout intérêt à intégrer les questions de genre en interne, à la fois pour s'ouvrir à de nouveaux publics et pour faire évoluer les pratiques d'engagement. » Cette préconisation se base sur les travaux de Le Quentrec et Rieu qui évoquent les difficultés pour les femmes de s'engager dans un cadre syndical et politique<sup>136</sup>. D'autres freins à l'entrée et à la prise de responsabilité peuvent être évoqués, comme l'exigence de disponibilité et de mobilité, la possession de qualités personnelles peu formalisées, la constitution de réseaux informels d'affinité et la confiscation du pouvoir par ceux qui ont déjà un savoir-faire professionnels, politiques et militants<sup>137</sup>.

Conscientes de ces enjeux, les organisations syndicales ont commencé à mener différentes actions pour augmenter la présence des femmes dans les délégations syndicales et aux postes de responsabilité dans les syndicats. Ce qui passe avant tout par une phase de diagnostic sur la représentativité des deux sexes aux différents niveaux de l'organisation patronale et/ou syndicale. Cela peut inclure aussi des actions visant à augmenter le nombre de femmes dans les listes et chez les négociateurs, et l'engagement d'une réflexion sur les conditions d'exercice de la fonction syndicale et les freins à la présence des femmes dans cette représentation. Certains posent aussi la question de la place des femmes comme négociatrices des accords<sup>138</sup>.

135. ORSE (2013). *Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle*. Paris: ORSE.

136. Le Quentrec, Y. (2009). « Militantes syndicales : une égalité à faire vivre ». *Revue Internationale Sens Public* [05 – article 675] ; Le Quentrec, Y., Rieu, A. (2003). *Femmes : engagements publics et vie privée*. Paris: Éditions Syllepse.

137. Guionnet, C., Neveu, E. (2009). *Féminins-Masculins – sociologie du genre*. Paris: Armand Colin.

138. Legault, G., Ross, C. (2008). « La contribution de l'analyse différenciée selon les sexes au débat sur la négociation collective comme moteur de l'équité en emploi ». In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds), *Genre et GRH*. Paris: Vuibert.

## ILLUSTRATION

## ACTIONS POUR PROMOUVOIR MIXITÉ ET DIVERSITÉ DES ÉQUIPES DE NÉGOCIATION

Veolia Propreté et les organisations syndicales se sont engagées dans l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 13 juillet 2010 visant à faciliter les conditions d'exercice des mandats de représentants du personnel de manière à augmenter les candidatures de femmes aux élections professionnelles et à tendre vers plus de mixité dans la représentation du personnel. Deux indicateurs sont proposés : la composition des listes électorales et le taux de féminisation de la représentation du personnel.

On recense, par contre, moins d'actions structurées autour du thème de la diversité culturelle des délégués syndicaux, même si on ne peut nier que les délégués syndicaux ont des origines très diversifiées. Ils sont souvent le reflet de la diversité culturelle dans certains emplois et secteurs d'activités.

## ILLUSTRATION

## LES RELATIONS INTERCULTURELLES AU SEIN DES SYNDICATS QUÉBÉCOIS.

Le thème de relations interculturelles n'est pas nouveau pour les syndicats québécois. Encore en 1993, la **Fédération des Travailleurs et travailleuses du Québec** (FTQ) a réalisé une étude « Les relations interculturelles et l'action syndicale »<sup>139</sup>. D'autres études ont suivi, comme celui commandée par la Confédération des Syndicats Nationaux « Des milieux de travail de toutes les couleurs : apprendre à travailler ensemble » et

139. Miller, L., & Savoie, D. (1993). « Les relations interculturelles et l'action syndicale ». Montreal: Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

parue en 2005<sup>140</sup>, ou encore un rapport de l'Université du Québec à Montréal « Diversité ethnoculturelle au travail et syndicalisme : pour une culture syndicale de l'agir ensemble »<sup>141</sup>. Ces rapports dressent le constat suivant : Les nouveaux arrivants ont une vision assez négative des syndicats d'où leur hésitation ou leur refus de participer à la vie syndicale. Afin de lever ces craintes, les organisations syndicales ont tout l'intérêt de multiplier les approches et développer des outils ou des projets favorisant leur implication. Les actions suivantes peuvent être mises en place : produire un guide d'accueil, organiser le parrainage syndical, les inviter à participer à des activités sociales tels des repas ou des soirées interculturelles, faire des présentations lors des assemblées générales, rédiger des articles dans le journal syndical, etc. Le suivi est aussi important, car il permet de recueillir les réactions, les commentaires et de favoriser la participation à la vie syndicale.

Nous n'avons pas identifié d'actions visant à des politiques proactives d'intégration des personnes handicapées parmi les délégués syndicaux et le personnel des organisations syndicales. Sur l'âge, on observe des actions pour attirer les jeunes dans les délégations syndicales mais relativement peu de réflexions sur la gestion des fins de carrière des délégués syndicaux et la gestion des seniors dans les organisations syndicales.

Notons l'initiative de la CSC en Belgique qui a lancé une campagne « Osez la diversité » dans le cadre des élections sociales qui ont eu lieu en mai 2012. Cette campagne propose un argumentaire à destination des équipes syndicales pour avoir une liste aux couleurs de l'entreprise. Cet argumentaire précise : « plus diversifiée sera notre liste, plus représentative sera

140. Roy, J., & Marie, R. . (2005 ). *Des milieux de travail de toutes les couleurs : Apprendre à travailler ensemble*. Montréal: Confédération des syndicats nationaux.

141. Soussi, S.A., & Icart, J.C. . (2010). « Diversité ethnoculturelle au travail et syndicalisme : pour une culture syndicale de l'agir ensemble », rapport de recherche. Québec: Chaire de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC) Département de sociologie, UQAM (Québec).

l'équipe syndicale, plus forte et pertinente sera notre action (...) si les travailleurs et les travailleuses se reconnaissent et s'identifient dans la liste des candidats, ils auront l'assurance d'être correctement entendus et représentés»<sup>142</sup>.

Au niveau européen, la Confédération européenne des syndicats (CES) s'est penchée sur la question de féminisation des effectifs syndicaux. La Confédération signe alors la Charte de Gender mainstreaming<sup>143</sup> lors de son Congrès à Séville en 2007, en affirmant ainsi son engagement. En 2010, le guide «De l'adhésion à la prise de décisions : œuvrer à la promotion des femmes au sein des syndicats» voit le jour. Cette initiative part du constat mis en lumière par une étude menée en 2009 une faible participation des femmes affiliées à la prise de décisions, qui marque donc le phénomène de plafond de verre dans les organisations syndicales.

#### ILLUSTRATION

#### DIX PROPOSITIONS À L'INTENTION DES SYNDICATS POUR UNE REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES FORMULÉES PAR LA CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES SYNDICATS

1. Placer l'équilibre entre les femmes et les hommes en premier rang des priorités syndicales.
2. Promouvoir activement l'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'organisation par l'intégration de la dimension de genre.
3. Adopter des règles statutaires en matière d'équilibre entre les femmes et les hommes.
4. Préparer les femmes aux rôles de direction et aux responsabilités : formation et encadrement.
5. Associer les hommes à la formation d'un consensus pour une représentation équilibrée des femmes et des hommes.
6. Examiner l'image des syndicats et la culture syndicale.

7. Mettre en place une structure syndicale favorable à l'expression du militantisme des femmes et leur participation à la prise des décisions à tous les niveaux du syndicat.
8. Garantir que les organisations syndicales encouragent la diversité de genre dans le cadre de leur GRH interne.
9. Fournir des données ventilées selon le genre.
10. Élaborer des plans d'action concrets et couvrant un champ très large pour améliorer la perception de l'égalité entre les femmes et les hommes.

142. [www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)

143. La prise en compte de la problématique de genre dans l'ensemble des activités de façon transverse.

## CONCLUSION

De par la variété des sujets traités et des publics concernés, le dialogue social sur la diversité apparaît comme un lieu privilégié de discussions sur le développement des ressources humaines en entreprise. Les entreprises en sont bien conscientes, ce dont atteste le nombre des accords sur la diversité, qui pourtant ne fait pas partie des sujets de négociation obligatoire.

L'accord national interprofessionnel relatif à la diversité de 2006 a été précurseur en la matière, en instituant la diversité comme l'un des thèmes de négociation à développer et ce, à des niveaux différents.

Mais le développement d'un dialogue social de qualité passe avant tout par l'engagement des hommes et des femmes qui en portent la responsabilité au quotidien.

Les directions, les organisations patronales et les organisations syndicales sont aussi en première ligne pour promouvoir la diversité et développer de nouvelles pratiques de négociation. Par la même occasion, travailler sur la diversité offre à ces acteurs l'opportunité de questionner leurs propres comportements et pratiques.

Les partenaires sociaux doivent également prendre en compte les conséquences du processus d'internationalisation des grands groupes car les acteurs et les enjeux de négociations changent selon le niveau du dialogue social. Ce constat amène à penser globalement différents sujets et à dépasser le strict périmètre de l'entreprise. De même, au niveau des branches professionnelles, les spécificités sectorielles doivent être prises en compte et traitées de façon adéquate.

De fait, pour que les pratiques et les mentalités évoluent, les partenaires sociaux doivent s'accorder sur les objectifs à atteindre ainsi que les ressources à mobiliser dans la durée. La mise en place des commissions de

suivis peut permettre de s'assurer de façon continue de l'adéquation entre les objectifs généraux et la réalité de chaque entreprise.

Ce document vise à fournir des pistes de réflexion pour comprendre les enjeux du dialogue social sur la diversité, dont l'innovation pourrait constituer la clé de réussite. Pour les partenaires sociaux, remettre en cause les modes de fonctionnement habituels, expérimenter de nouvelles solutions, former et informer l'ensemble des parties prenantes sont autant d'éléments nécessaires pour faire évoluer des schémas de pensées caduques et franchir les obstacles à l'égalité des chances pour tous.

Cela implique de construire et de piloter une politique de diversité intégrée et globale. Pour les partenaires sociaux, l'enjeu est de taille : contribuer à la cohésion sociale au sein de chaque organisation et de la société dans son ensemble.

# ANNEXE 1

## Liste des personnes auditionnées

- **ABEDINAJ Luaj**  
Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC)  
Responsable national Service Nouvelles migrations et Diversité, Bruxelles, Wallonie
- **BENFAÏD Ommar**  
CFDT  
Secrétariat confédéral, service économie et société
- **BURNOTTE Joseph**  
FGTB, Wallonie  
Conseiller diversité
- **DARWANE Saïd**  
UNSA  
Conseiller national
- **DUCHENE Fanette**  
FGTB, Bureau femmes, Liège
- **GARNER-MOYER Hélène**  
CERGORS  
Chercheuse
- **JACQUEMIN Valérie**  
FGTB, Wallonie  
CEPAG, conseiller diversité
- **JEPSEN Marie**  
European Trade Union Institute (ETUI)
- **JOLLIVET Bernard**  
CFE-CGC  
Membre du réseau Équilibre confédéral
- **KING Brenda**  
CES  
Spécialiste discrimination et origine
- **LAMBERG Francis**  
ASBL La Lucarne  
Association de soutien aux personnes homosexuelles
- **LAUFER Jacqueline**  
HEC, Paris  
Professeure émérite
- **LIAROKAPIS Georges**  
Confédération européenne des cadres
- **MENNE Claudia**  
Confédération Européenne Syndicats (ETUC)
- **PEIRSMAN Stefann**  
CSC
- **PILLIARD Jean-François**  
Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM)
- **ROY Geneviève**  
CGPME  
Vice-président de la CGPME chargé des Affaires Sociales
- **SANDAL-AOUIEUR Houria**  
Union Professionnelle des Artisans
- **SECHI Cinzia**  
Confédération Européenne Syndicats (ETUC)
- **STEIN Brigitte**  
CFTC
- **VALLA Martine**  
CGT
- **VASSELIN Benoit-Roger**  
Medef  
Président de la Commission Relations du Travail, Emploi, Formation

## ANNEXE 2 :

### LA DÉFINITION DES PRINCIPALES NOTIONS RELATIVES À LA DIVERSITÉ DANS L'ACCORD-CADRE D'ADECCO

L'accord-cadre contre les discriminations d'Adecco du 20 avril 2007 donne d'emblée les définitions des termes traités tels que discrimination directe et indirecte, harcèlement, etc. Ce travail a ainsi une portée pédagogique et permet d'utiliser l'accord comme support de communication sur la politique du Groupe.

**Une discrimination directe** se produit quand, dans une situation comparable (pas seulement une situation identique), une personne est traitée de manière moins favorable et injustifiée en raison d'un motif prohibé par la loi, qu'une autre :

- ne l'est (un autre salarié du service, de l'atelier, etc.) ;
- ne l'a été (un salarié précédemment occupé dans l'emploi, la fonction, sur le poste, etc.) ;
- ne le serait (un autre salarié hypothétique, un « homme blanc » quand la personne discriminée est une femme ou une personne d'« origine étrangère »).

**Un harcèlement** est une forme de discrimination lorsqu'un comportement indésirable lié à un motif prohibé (sexe/genre, origine, etc.) se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (harcèlement sexuel, sexiste, racial, homophobe, etc.).

**Une contrainte pour discriminer** est elle-même une discrimination. Tout comportement consistant à enjoindre quiconque à pratiquer une discrimination est une discrimination.

Voici quelques exemples, non exhaustifs :

- le représentant d'un client ou d'un prospect qui formule une commande, ou impose une prestation, comportant des critères discriminatoires ;
- la volonté du client ou prospect d'imposer des « équilibrages » ethniques ou de genre : quota de femmes, d'hommes, d'européens, de maghrébins, d'africains ;
- le supérieur hiérarchique ou un salarié permanent qui demande au collègue d'une agence d'accepter la commande discriminatoire d'un client ou prospect ;
- un candidat ou un salarié permanent est victime d'une discrimination de la part d'un autre salarié permanent à la demande d'un supérieur hiérarchique ;
- les commandes discriminatoires d'un client qui fait peser une contrainte économique forte liée à un accord commercial, ou qui représente une part très importante du chiffre d'affaire de l'agence, avec pour impact possible, si l'on refuse ces commandes discriminatoires, une baisse du chiffre d'affaire et donc de la rémunération de l'équipe de l'agence.

Dans tous ces exemples, la personne qui répond favorablement à la commande ou demande discriminatoire commet une discrimination, mais celle qui fait cette commande ou demande commet également une discrimination. À l'inverse, toute personne qui refuse de donner suite à une commande ou demande discriminatoire, qui témoigne d'une discrimination ou qui se plaint d'une discrimination, est protégée par le droit. Et toute rétorsion à son encontre est condamnable et condamnée.

**Une discrimination indirecte se produit** quand une disposition (d'un accord d'entreprise, etc.) ou une pratique (une procédure habituelle, etc.) apparemment neutre (au regard des motifs sexe/genre, origine « raciale », etc.) entraîne ou est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes relevant d'un motif prohibé (femmes, personnes d'« origine africaine », etc.) par rapport à d'autres personnes à moins que cette disposition ou cette pratique ne soit objectivement justifiée (par la tâche à réaliser, la fonction à exercer, etc.) et que sa mise en œuvre se fasse de manière raisonnable.

Par exemple, imposer une certaine taille pour exercer une fonction constituée, quand cette exigence n'est pas objectivement justifiée, une discrimination indirecte à l'encontre des femmes.

De même, le fait d'exiger la connaissance d'un dialecte local, si cette condition n'est pas objectivement justifiée, constitue une discrimination indirecte en fonction de l'origine.

**Source :** *Accord-cadre contre les discriminations d'Adecco du 20 avril 2007.*

## LA COMMISSION

### « DIALOGUE SOCIAL ET DIVERSITÉ »

#### Les pilotes académiques



**ANNIE CORNET**, professeur ordinaire à HEC-Liège en gestion des ressources humaines et théorie des organisations.

Après un séjour à HEC-Montréal comme professeur en 2000-2001, elle a créé EGiD, Unité de Recherche sur le Genre et la Diversité en Gestion. Ce centre a mené plusieurs recherches sur le thème de l'égalité professionnelle hommes-femmes dont des recherches sur les femmes rentrantes (femmes au foyer).

Elle collabore et coordonne plusieurs réseaux diversité en Wallonie (consortium diversité Wallonie) et en France (AGRH- groupe genre et diversité), a publié plusieurs ouvrages et manuels autour du thème de la gestion de la diversité. Elle est également responsable d'une chaire Diversité et Innovations Sociales financée par GDFSUEZ, Mobistar et SNCB-groupe.



**ANDRÉ SOBCZAK**, professeur associé, Audencia Nantes École de Management.

Après son doctorat à l'Institut Universitaire Européen de Florence, André Sobczak intègre en 2001 Audencia Nantes École de Management comme professeur. Il y fonde l'Institut pour la Responsabilité Globale dont l'objectif est de promouvoir des stratégies et des pratiques de management permettant de concilier l'engagement social et environnemental avec la performance économique. Depuis 2012, il est par ailleurs directeur de la recherche d'Audencia Nantes et titulaire de la Chaire PME & Responsabilité Globale. Il est auteur de nombreux articles sur le management responsable et du manuel « Responsabilité Globale » aux éditions Vuibert.

#### Les pilotes entreprise



**BRUCE ROCH**, directeur RSE & Solidarité, Adecco Groupe France.

Après avoir été consultant en recrutement chez Alexandre Tic, ou encore avoir mis en place des politiques innovantes de fundraising chez Handicap International, Bruce a successivement conduit la politique handicap du Groupe Adecco à l'international, puis le management de la diversité et enfin la responsabilité sociale et

environnementale pour la France, principal marché du groupe.

Il a en charge aujourd'hui la RSE et la politique de mécénat à travers la Fondation Groupe Adecco.



**PHILIPPE THURAT**, directeur Diversité et Égalité des chances, AREVA.

Philippe Thurat a commencé sa carrière dans les Ressources Humaines en 1981 à la SNECMA. Il a ensuite intégré, en 1993, le groupe L'OREAL en tant que Directeur du Personnel de l'Usine Lancôme. Son parcours se poursuit, en 1996, à COGEMA (maintenant AREVA), en tant que DRH de l'usine de La Hague, puis la DRH de la BU recyclage et ensuite du Secteur Services. En 2004 il devient DRH d'AREVA NP France. Il a créé en janvier 2010 la Direction de la Diversité et de l'Égalité des Chances d'AREVA. Le handicap, la mixité, les seniors, la diversité sociale ethnique et culturelle, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la qualité de vie au travail sont les thèmes fondateurs de cette Direction. 2010 a vu AREVA labélisé Diversité pour l'ensemble de ses activités France. Le périmètre d'intervention de cette nouvelle Direction est dans un premier temps européen.

## Les membres de la commission

- Adecco Groupe France
- Air France
- AREVA
- Orange
- PSA Peugeot Citroën
- Reedsmith
- SFR
- TF1
- Total
- Veolia
- Vinci

## Les auteurs

- Annie CORNET, professeur ordinaire en gestion des ressources humaines et théorie des organisations, HEC-ULg
- André SOBCZAK, professeur associé, Audencia Nantes École de Management
- Elena MASCOVA, responsable des études, AFMD
- Marc RIVAULT, chargé de mission, AFMD
- François FATOUX, délégué général, ORSE

## Les partenaires



Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité. Elle organise des groupes de travail (commissions, des ateliers d'échanges), des petits déjeuners et conférences qui permettent de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions managériales innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte 112 adhérents (entreprises, associations, organismes, universités et grandes écoles) en décembre 2013.

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

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, est une association loi 1901, qui depuis sa création en juin 2000 se donne pour mission d'assurer une veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociétale des entreprises.

L'Observatoire propose de maintenir une dynamique de réflexion et d'échanges sur les sujets déjà engagés, tels que l'égalité professionnelle, la diversité, la pauvreté, les finances responsables, les achats responsables, le reporting RSE, etc. mais aussi d'identifier et de lancer pour débat des sujets émergents, par l'intermédiaire de groupes de travail réunissant des représentants des entreprises, des experts, des universitaires et des syndicalistes. Les études et les guides pratiques rédigés par l'équipe de l'ORSE, ou par des experts externes formalisent ces réflexions, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques identifiées auprès des organisations membres de l'ORSE.

L'ORSE est membre du réseau européen CSR Europe et regroupe aujourd'hui plus d'une centaine de membres tels que :

- des grandes entreprises du monde de l'industrie, des services et de la finance ;
- des sociétés de gestion de portefeuille et des investisseurs ;
- des organismes professionnels et sociaux ;
- des ONG issues aussi bien de l'environnement que du respect des droits de l'Homme.

[www.orse.org](http://www.orse.org)



Audencia Nantes École de Management développe une stratégie de responsabilité sociale et environnementale ambitieuse et mène de nombreuses actions dans ce domaine. En 2004, elle a été la première institution d'enseignement supérieur et de recherche en France à signer le Global Compact des Nations Unies. Après avoir contribué en 2007 à définir les Principes pour un Enseignement Responsable du Management, elle fait aujourd'hui partie des 25 écoles dans le monde choisies par les Nations Unies pour travailler sur leur manière de mettre en œuvre les principes d'un enseignement responsable du management, notamment à travers les activités de recherche. Par ailleurs, depuis 2010, Audencia Nantes a un partenariat stratégique avec le WWF France. Enfin, en 2013, l'établissement a été le premier dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche à obtenir le label LUCIE.

Dans le domaine de la diversité, Audencia Nantes a réalisé de nombreuses études avec d'autres institutions académiques, mais aussi en partenariat avec des acteurs économiques, comme l'AFMD, le Centre des Jeunes Dirigeants et la CFDT. Pour promouvoir l'ouverture sociale, Audencia Nantes développe le projet BRIO (Fais un Bond pour la Réussite par l'Initiative et l'Ouverture) avec d'autres grandes écoles nantaises. Ce projet adresse aux lycéens nantais issus de milieux modestes ou défavorisés. L'objectif est d'accompagner ces lycéens (élèves de classes de 1ère jusqu'à la fin de la Terminale) par des tuteurs étudiants des grandes écoles pour les encourager à poursuivre des études supérieures.

[www.audencia.com](http://www.audencia.com)



EGID (Unité de recherche sur le Genre et la Diversité en gestion) est une unité de recherche d'HEC, École de gestion attachée à l'Université de Liège. Ce centre de recherche, spécialisé en gestion des ressources humaines et en management, a développé, depuis plusieurs années, une expertise en matière de gestion de la diversité en organisation. Cette unité de recherche est dirigée par Annie CORNET, professeure en GRH et management.

[www.egid.hec.ulg.ac.be](http://www.egid.hec.ulg.ac.be)

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont accepté de témoigner et de partager leurs points de vue ainsi que ceux qui, de par leur regard attentif et commentaires avisés, ont contribué à cet ouvrage, dont :

- Alexandra POLI, sociologue (CADIS/EHESS)
- François BARBET, juriste
- Ommar BENFAID, secrétaire confédéral, CFDT
- Xavier GUISSÉ, Relations sociales et RSE, PSA Peugeot Citroën
- Marc HENNION, DRH adjoint en charge de la diversité et du handicap, AG2R La Mondiale
- Anna LE CONSTANT, chargée de mission diversité, EDF
- Claire LE PEN, assistante égalité/diversité, FO
- Joanna MENEZES, chef de projet Women@Work, Carlson Wagonlit Travel
- Bernadette SILVA GONCALVES, chargée de mission diversité, Air France
- France SPONEM PEREZ, assistante confédérale, FO
- Constance PERRIN-JOLY, ex-responsable des études, AFMD
- Iulia SALA, ex-chargée de mission égalité professionnelle, ORSE

## NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Conception graphique [www.studio-agnescappadoro.com](http://www.studio-agnescappadoro.com)

Imprimé par l'ESAT **Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement.

# LE **DIALOGUE SOCIAL** ET LA **GESTION** DE LA **DIVERSITÉ**

Le dialogue social sur la diversité, de par la variété des sujets traités et des publics concernés, apparaît comme le lieu privilégié de discussions sur le développement des ressources humaines en entreprise. Les partenaires sociaux en sont bien conscients comme en atteste le nombre des accords collectifs sur la diversité.

Issu d'un travail collectif ayant réuni des chercheurs, des représentants d'entreprises et des organisations syndicales, ce guide vise à fournir aux partenaires sociaux des pistes de réflexion pour comprendre les enjeux du dialogue social sur la diversité. Outre de nombreux exemples d'innovations en la matière, il contient des informations pratiques et des extraits d'accords à l'usage des négociateurs et de tous ceux qui misent sur le dialogue social pour faire progresser le management de la diversité.



## Avec le soutien de :

Direction de l'accueil,  
de l'accompagnement  
des étrangers et de la  
nationalité (DAAEN)

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

ISBN 979-10-92358-21-6

