



LES JEUDIS DE L'AFREF – 28 SEPTEMBRE 2006

DIVERSITE et NON DISCRIMINATION POLITIQUE SOCIALE DES ENTREPRISES

Synthèse du débat

Sylvia ARCOS-SCHMIDT, *Présidente de L'AFREF*, souhaite la bienvenue aux participants et à chacun des intervenants qu'elle remercie d'avoir bien voulu participer à cette matinée consacrée au thème de « **la diversité et de la non discrimination** » qui lui semble particulièrement en résonance avec les valeurs de L'AFREF : diversité, échanges et libre parole des participants. Elle pense que la formation, champ d'investigation de L'AFREF, est un élément majeur dans la mise en œuvre de cette diversité au sein des entreprises.

Elle remercie les représentants du *Centre de Ressources et d'Initiatives pour l'International (CR2I)* pour le parrainage de cette séance.

Elle remercie enfin **Claude VILLEREAU**, *conseiller en formation continue au Ministère de l'Education nationale*, pour le pilotage et l'organisation de cette séance avec les membres du groupe de travail préparatoire et pour l'accueil dans ces locaux prestigieux du Carré des Sciences qui étaient, il y a encore peu, ceux de l'Ecole Polytechnique.

Claude VILLEREAU indique que la séance sera structurée autour de trois tables rondes, après une présentation de la *Haute Autorité de la Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE)* par **Khalid HAMDANI**, *consultant et membre du comité consultatif de la HALDE* :

Une première table ronde animée par **Khalid HAMDANI**, traitera de la problématique de la prise en compte de l'égalité professionnelle et de la diversité dans les entreprises européennes, avec la participation de **Kamel BENAMRA**, *directeur de la formation et de l'emploi au Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations (FASILD)*, **François FATOUX**, *délégué général de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)* et **Alain KOKOSOWSKI**, *professeur des Universités à l'Université de Versailles Saint Quentin*.

La table ronde suivante, animée par **Françoise KERLAN** (*AFREF*) permettra à des représentants d'entreprises d'apporter leur point de vue sur les objectifs, les politiques et les moyens mis en œuvre en matière de diversité et de non discrimination au sein de leur structure, avec **Pascal BERNARD**, *directeur des ressources humaines, EAU DE PARIS*, **Anne FOURNEAU**, *responsable développement durable à AXA FRANCE* et **Jean-Pierre GALEA**, *Direction du recrutement, RATP*.

Enfin, la dernière table ronde animée par **lui même**, abordera le sujet de l'information, la sensibilisation et la formation des cadres dirigeants et des managers avec **Martine BLANC-RAMEAU** et **Kathy NOWAK**, *conseillères en formation au Centre Académique de Formation Continue (CAFOC) de Paris*; **Gilles DANIEL**

de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et **Denis CRISTOL**, responsable du département formation conseil du CESI.

Présentation de la HALDE par **Khalid HAMDANI**

Khalid HAMDANI, consultant et membre du comité consultatif de la HALDE, présente la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité).

La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) est une autorité administrative indépendante créée par la loi du 30 décembre 2004. Elle a pour mission générale de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité. Elle dispose de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers. Cette instance veille au respect du principe de non discrimination et à la promotion de la diversité.

La création de la HALDE relève d'une obligation légale mais également d'une volonté politique :

- L'obligation légale est relative à la transposition de directives communautaires de l'an 2000 qui obligent à la mise en place par les Etats membres, d'un ou de plusieurs organismes indépendants pour la promotion de l'égalité de traitement.
- La volonté politique est tout d'abord celle du Président de la République qui l'a exprimée à de multiples reprises et notamment au cours du discours qu'il a prononcé à Troyes, le 14 octobre 2002.

Présidé par M. Louis Schweitzer, le Collège de la HALDE décide de l'orientation à donner aux réclamations qui lui sont adressées. Le Collège adopte des avis et recommandations pour promouvoir l'égalité. Il peut prendre l'avis du Comité consultatif. Les services sont placés sous la responsabilité du Président. (60 personnes contre 300 en Grande-Bretagne).

Les missions de la HALDE :

- informer le public, caractériser une discrimination dont les personnes ont pu être victimes, les conseiller dans leurs démarches juridiques et les aider à établir la preuve de la discrimination, le cas échéant.
- identifier et diffuser les bonnes pratiques et les expériences en matière de lutte contre les discriminations dans tous les secteurs d'activité.
- émettre des avis et des recommandations auprès du gouvernement, du parlement et des autorités publiques pour lutter contre les discriminations, afin d'améliorer les textes de loi, de faire progresser le principe d'égalité et l'état du droit français dans ce domaine.
- Rendre compte de son action dans un rapport annuel, adressé au Président de la République, au Premier Ministre et au Parlement.

PREMIERE TABLE RONDE

Animation : **Khalid HAMDANI** (HALDE)

LA PROBLEMATIQUE DE LA PRISE EN COMPTE DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE ET DE LA DIVERSITE DANS LES ENTREPRISES EUROPEENNES – ENJEUX ET ETAT DES LIEUX.

Khalid HAMDANI souligne en introduction que jusqu'au Traité d'Amsterdam (1997), l'Etat français ne reconnaît pas l'existence de discriminations. Le Traité d'Amsterdam, à travers l'application des rapports sociaux, impulse donc une reconnaissance juridique.

Il propose de définir des notions importantes :

- Discriminer est constitutif pénalement d'un délit et civilement d'une infraction.
- L'égalité de traitement impose, qu'à situation comparable, l'individu se voit accorder des droits comparables. A titre d'exemple, le recours à un renforcement des critères de sélection représente une entrave à la libre concurrence sur le marché du travail.
- Les actions positives sont des mesures spécifiques mises en place par l'Etat pour restaurer un minimum d'égalité. Ce sont des mesures de compensation pour des personnes qui n'arrivent pas à s'insérer dans le monde du travail par la libre concurrence. Il s'agit de la compensation d'un désavantage lié au sexe, à la race, à l'apparence ou encore à l'appartenance à une organisation syndicale.
- Le terme de diversité n'est pas défini par les textes de droit français. Le débat public est animé par le désir de faire de la diversité. La diversité est envisagée comme une fin en soi et non comme une construction.

Intervention de François FATOUX - ORSE

Cette association regroupe "les parties prenantes impliquées dans le domaine de la responsabilité sociétale : investisseurs, entreprises, intermédiaires financiers, auditeurs, syndicats et ONG".

Elle a pour but de collecter, analyser et faire connaître les informations, documents et études sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et sur l'investissement socialement responsable, en France et à l'étranger, et de diffuser ces éléments auprès de ses membres, par tout moyen approprié.

La RSE incite les entreprises à rendre compte des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. En effet, de nouveaux acteurs s'intéressent à ces enjeux. En particulier, les investisseurs qui se projettent dans le long terme ont le souci d'orienter leurs placements en direction des entreprises qui axent leur stratégie vers le développement durable. Dans ce cadre se sont créées des agences de notation, comme INNOVEST ou en France, ARESE (devenu VIGEO), BMJ Ratings qui procèdent à des évaluations extra financières des entreprises.

On va donc chercher à mesurer le comportement des entreprises à travers des indicateurs de mesure et non pas s'en tenir aux simples engagements des directions. Tel est l'objet de la loi du 15 mai 2001 sur la nouvelle régulation économique qui intègre des enjeux sociaux. Et à un niveau mondial, la mise en place d'un standard de reporting GRI (Global Reporting Initiative) ou de la "norme" de management AFNOR SD2100 sur les bonnes pratiques.

Aujourd'hui, 594 entreprises se sont engagées en signant la Charte de la Diversité. En France, l'engagement des entreprises se manifeste à travers une contractualisation avec les ONG et une collaboration engagée auprès des organisations syndicales et instances représentatives du personnel.

En ce qui concerne l'égalité professionnelle, le sujet est relativement bien balisé à travers la signature d'accords d'entreprise. L'actualité est animée par le dialogue engagé par les entreprises PSA, Eau de Paris, Total, Axa, Crédit Mutuel de Bretagne et Casino pour la signature d'un accord sur la diversité visant l'intégration de critères comme l'origine, le handicap, l'âge...

François FATOUX rappelle que la RSE répond avant tout à une logique d'"amélioration des performances " et non à une logique de "charity business ".

Pour appréhender la réalité du comportement des grandes entreprises en Europe, l'ORSE a sollicité l'agence de notation VIGEO.

Les conclusions de cette étude sont les suivantes :

- Au niveau géographique : les pays du nord ont un taux d'engagement relativement élevé avec 56% contre un taux moyen de 30% pour les pays du sud. La France se positionne à la septième place avec un taux d'engagement de 47%.
- Au niveau sectoriel : le secteur des assurances est le plus engagé.

Intervention de Kamel BENAMRA – FASILD

Créé en 1958, le Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations (FASILD) est un établissement public à caractère administratif qui a pour mission de favoriser sur l'ensemble du territoire l'intégration des populations immigrées ou supposées telles et de lutter contre les discriminations dont elles peuvent être victimes.

La question de l'immigration revêt une dimension inédite à travers un triple constat :

- Les transferts démographiques du sud vers le nord
- La régulation des flux migratoires
- L'environnement institutionnel de la France en pleine mutation

La lutte contre la discrimination revêt des enjeux éthiques et économiques. Les opérations leviers tournent autour de 4 axes :

- Connaître la discrimination dans l'accès au travail en procurant des données objectives aux entreprises publiques et privées ainsi qu'aux organisations professionnelles. Un certain nombre de partenariats se sont développés avec de grandes enseignes telles que Eiffage, Adecco, la SNCF, Radio France...
- Sensibiliser et former sur la question de la discrimination au travail
- Fournir des outils
- Bâtir des plans d'actions pour prévenir les discriminations

Le FASILD laissera prochainement place à l'Agence nationale pour l'égalité des chances (ANCSEC) qui voit ses actions s'élargir. Cette nouvelle agence a pour objet de participer à la rationalisation des moyens de l'Etat avec notamment un pôle de lutte contre l'illettrisme.

Intervention d'Alain KOKOSOWSKI – Université de Versailles- Saint Quentin

L'Université de Versailles St Quentin est partenaire du projet Prélude (« Pour un réseau européen de lutte contre les discriminations raciales dans l'emploi »). Celui-ci s'inscrit dans le programme d'initiative communautaire EQUAL, financé par le Fonds Social Européen. Piloté par le CR2I, il regroupe de nombreux partenaires français, italiens et suédois. Il vise à faire évoluer les représentations sociales de différents publics concernant les personnes et les groupes de victimes de discrimination, et en particulier les inégalités face à l'emploi.

Les projets conduits se sont structurés autour de deux axes :

- Valorisation des personnes issues de l'immigration avec l'existence de deux pôles :
 - Le pôle « reconnaissance et validation des acquis » qui travaille à la reconnaissance et la validation des acquis de ces personnes.
 - Le pôle « études » où des enquêtes ont été conduites auprès de personnes discriminées et en particulier auprès de jeunes et de femmes.

- Information et sensibilisation des acteurs

Ce second axe s'articule autour de deux pôles d'activités : l'un concerne un ensemble d'actions de sensibilisation aux phénomènes de discrimination et de racisme ; le second est centré sur la conception de modules de formation destinés aux formateurs ou à différents acteurs locaux pour modifier leur comportement.

Les productions du projet Prélude s'articulent autour de cinq axes de travail :

- Information des bénéficiaires ultimes avec la proposition d'une bibliographie sur le thème de la discrimination raciale au travail, un cédérom sur le recensement des centres d'accueil pouvant être sollicités au sujet de la discrimination à l'emploi
- Sensibilisation et animation de groupes de travail pour faire évoluer les représentations. Des films de sensibilisation et notamment un micro-trottoir mené dans la commune d'Aubervilliers, appuient cet axe.
- Formation des acteurs locaux, des personnels de gestion des ressources humaines à travers d'un module de sensibilisation à l'« interculturalité » et un DVD comprenant une galerie de portraits
- Valorisation des compétences acquises par les personnes discriminées et/ou susceptibles d'être discriminées. Un livret d'accompagnement vers la validation des acquis de l'expérience est ainsi proposé.

- Optimisation de la gestion des ressources humaines par une meilleure compréhension des représentations sociales et des attentes des personnes discriminées et des professionnels qui contribuent à leur insertion en entreprise.

Les différents outils cités ci-dessus, sont utilisés pour faire échanger le public mais également dans le cadre de la formation.

Les impacts du projet Prélude sont modestes mais, néanmoins, ce projet a permis de toucher divers publics (stagiaires, étudiants, usagers, syndicalistes, élus, employeurs...), de comprendre les difficultés et les réactions des personnes qui subissent des comportements discriminatoires et enfin de concevoir et expérimenter des outils, des moyens d'intervention divers.

L'observation de 200 jeunes en apprentissage a permis de conclure qu'il existait de la diversité dans la diversité. Les réactions sont contrastées avec des jeunes extrêmement sensibles au phénomène de discrimination. L'apprentissage permet d'intégrer l'entreprise et de rendre compte de la compétence et de la non violence de ces personnes.

Khalid HAMDANI conclut en montrant l'intérêt de la démarche de ce projet car jusqu'à présent il y avait peu d'outils sur lesquels s'appuyer.

QUESTIONS AVEC LA SALLE ET ENTRE LES INTERVENANTS :

Qu'en est-il de la « discrimination positive » par rapport aux « actions positives » pour les entreprises qui se sont engagées ?

François FATOUX : Une démarche positive n'abrite pas obligatoirement une logique de quotas.

Khalid HAMDANI : On a un vrai faux débat à la française. Il n'y a pas de loi qui définit rigoureusement la discrimination positive. En revanche, les actions positives sont définies par la commission européenne.

En matière de loi sur l'embauche des handicapés, les faits montrent que les entreprises préfèrent s'acquitter d'une amende plutôt que d'embaucher. Le recours aux quotas est-il la vraie réponse ? Ne faut-il pas préférer des démarches de sensibilisation ?

Khalid HAMDANI : Il s'agit d'un vrai débat, la discrimination positive revêt un objectif politique tandis que l'action positive reste un objectif économique et social.

Un représentant de l'UNEDIC témoigne sur le sujet de l'embauche de travailleurs handicapés :

L'UNEDIC a signé, il y a deux ans, un accord avec les partenaires sociaux avec des objectifs de quotas. Cette mesure s'est accompagnée d'une sensibilisation des cadres dirigeants et RRH des agences ASSEDIC afin d'amener la réflexion sur ce qu'est un handicapé au travail. Des freins ont été levés.

Néanmoins, l'UNEDIC se voit confronté à des problèmes de recrutement liés à une insuffisance de qualification et de formation des personnes handicapées.

DEUXIEME TABLE RONDE

Animation : **Françoise KERLAN** (AFREF)

QUELS OBJECTIFS, QUELLE POLITIQUE, ET QUELS MOYENS EN MATIERE DE DIVERSITE ET DE NON DISCRIMINATION ? TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES.

Dans un premier temps, **Françoise KERLAN** demande à chacun des intervenants de présenter les raisons qui ont conduit leur entreprise à s'engager dans des démarches de diversité et de non discrimination.

Puis elle leur propose d'indiquer des actions concrètes mises en œuvre dans le domaine du management, du recrutement et de la formation et enfin, les difficultés ou les paradoxes rencontrés lors de la mise en place de ces démarches.

Pour une facilité de lecture, les réponses à ces trois séries de questions qui se sont succédé dans le temps ont été regroupées au niveau de chaque intervenant.

Anne FOURNEAU - AXA France.

AXA France fait partie du groupe mondial AXA dont le métier est la protection financière. En 2004, AXA France employait 24 000 salariés au service de 9 millions de clients et réalise un chiffre d'affaires de 18,4 Milliards d'euros.

Elle indique que l'engagement d'AXA France sur cette thématique de la diversité a été initié en 2004, sous l'impulsion de Claude BEBEAR.

L'entreprise s'est engagée sur l'égalité sociale dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), à partir de l'analyse suivante :

- La diversité est une fonction de progrès pour l'entreprise.
- AXA est confronté à un enjeu démographique (30% du personnel part en retraite dans les prochaines années). La diversification des recrutements permettra de mieux répondre aux enjeux économiques.
- La crise des banlieues vécue en 2005 a eu des conséquences sur l'entreprise.

Anne FOURNEAU cite alors quelques exemples d'actions engagées par AXA.

Pour intégrer la diversité au sein de l'entreprise, des actions de sensibilisation ont été réalisées auprès du personnel et des actions de formation spécifiques ont été mises en œuvre pour les managers.

Concernant l'égalité professionnelle, il n'y a pas de difficulté d'intégration des femmes chez AXA (population féminine importante). Le problème est en fait dans la mixité de l'ensemble des métiers. Une action de veille sur cette mixité a été mise en place. Par ailleurs, il y a la volonté de réduire l'écart des salaires hommes/femmes, écart qui vient du passé.

Au niveau du recrutement, il y a l'engagement de diversifier les sources de recrutement. A été mis en place le CV anonyme qui porte plus sur la recherche des compétences que sur les diplômes obtenus.

Enfin, concernant les évolutions de carrière, l'entretien annuel s'appuie sur des critères communs à tous.

Une des difficultés principales vis-à-vis de cette thématique de la diversité est de faire évoluer les comportements. L'outil essentiel est la formation et la sensibilisation de l'ensemble du personnel et particulièrement des managers.

Une deuxième difficulté est de pouvoir évaluer les objectifs d'action car il y a peu d'instruments de mesure.

Jean Pierre GALEA - RATP

Créée en 1949, la RATP assure 80% des déplacements collectifs en Ile de France et près de 10 millions de voyages par jour. Elle emploie 45.000 salariés dont 3900 cadres et 33500 opérateurs.

Jean Pierre GALEA indique La RATP s'est engagée dans une démarche de développement durable car, dans le cadre de sa mission de service public, elle se doit d'assurer la qualité et la continuité de service avec une recherche permanente du moindre coût. Ceci nécessite :

- de mieux connaître les clients
- de se faire reconnaître de tous (y compris dans les cités « sensibles »)

- d'assumer ses responsabilités sociales liées à la nature de l'activité, à la taille de l'entreprise et de son recrutement (par exemple avoir une politique pour les personnes en situation de handicap)
- d'avoir une diversité de personnel à l'image de celle de la population d'Ile de France, d'où une meilleure connaissance de la diversité de la clientèle
- d'avoir un personnel pas trop éloigné de son site de rattachement (problème des horaires)

Il précise que la RATP est un des premiers recruteurs en Ile de France avec environ 2000 recrutements par an.

A la RATP, on travaille sur l'égalité des chances depuis longtemps.

Le recrutement dans les métiers de la conduite ne sont pas subordonnés à des diplômes. Donc les populations dites « défavorisées » peuvent accéder à un emploi. Le recrutement se fait à partir de tests de connaissances générales, d'aptitudes psychomotrices, et de capacités relationnelles suivis d'un entretien individuel pour déceler motivation et « personnalité » (par exemple acceptation des horaires, comportement en situation conflictuelle...)

Depuis 1996 une politique sociale d'insertion des jeunes a été mise en œuvre (opération « génération solidaire »).

250 contrats de professionnalisation par alternance d'un an sont proposés tous les ans. Tous ceux qui réussissent leur qualification sont assurés d'être embauchés si leur comportement professionnel est satisfaisant. Ainsi depuis 1996, 1800 personnes ont été embauchées dans ce cadre.

Des partenariats avec les missions locales d'aide à l'emploi ont été instaurés pour aider les candidats à réfléchir sur leur motivation à partir d'une connaissance des métiers. En se préparant, ils peuvent présenter une meilleure candidature.

En 2002, l'accès aux métiers de la RATP a été ouvert à toutes les nationalités. (actuellement environ 5% d'embauches « extra communautaires »). En 2004, une charte de la diversité a été signée.

Concernant les relations professionnelles, des accords ont été signés, au sein de l'entreprise, sur l'égalité hommes / femmes, sur les personnes en situation de handicap. L'entreprise a également créé un dispositif appelé « demande d'attention » pour permettre à un agent qui s'estime victime de discrimination de voir prendre en considération et régler sa situation

Enfin, concernant le recrutement, une formation a été mise en œuvre pour les recruteurs, sur la dimension déontologique du métier (connaissance de la loi et comment vérifier que le recruteur ne « discrimine » pas malgré lui lors des entretiens, lutte contre les préjugés et stéréotypes).

Pour pouvoir faire évoluer ces approches de la diversité dans l'entreprise, la formation et le management du personnel sont essentiels ainsi que pour faire évoluer les comportements vis-à-vis de la diversité et de la discrimination. En effet il faut aussi savoir répondre à des situations spécifiques (ex : respect des horaires, refus de serrer la main à une femme) par le développement de formations à la « laïcité » (sphère publique et sphère privée) et autour des valeurs de l'entreprise.

On prépare des actions de formation interentreprises.

Pascal BERNARD - EAU DE PARIS.

Par délégation de service public de la Ville de Paris, Eau de Paris assure la production et le transport de 615.000m3 d'eau consommés chaque jour dans Paris et est garante de la qualité de l'eau au robinet. Elle emploie environ 600 salariés pour assurer ses missions.

Pascal BERNARD indique en premier lieu, qu'outre ses responsabilités au sein d'*EAU DE PARIS*, il est aussi vice Président national de l'ANDCP et pilote du groupe de travail sur la diversité. Ceci explique l'engagement fort d'*EAU DE PARIS* dans cette thématique, engagement qui vient :

- de l'application de la loi de 2001
- du fait que dans les métiers de l'eau il faut être réactif et performant pour fournir, dans une continuité de service (1,5 jour d'autonomie seulement) une eau de qualité au prix le plus bas (d'Ile de France).
- d'avoir des équipes diversifiées (race, âge, homme/femme, handicapés...) qui apportent des capacités d'innovation plus grandes.
- de la volonté d'être une entreprise citoyenne qui entraîne une cohésion sociale.

Pour développer ces objectifs, *EAU DE PARIS* a créé une commission éthique en 2001 pour lutter contre le harcèlement moral et la discrimination. Cette commission est composée de représentants syndicaux et de membres du CE. La RH n'a qu'un rôle de coordinateur.

En décembre 2004, un accord égalité homme /femme a été signé. *EAU DE PARIS* a été une des cinq entreprises labellisées dans ce cadre par l'AFAQ/AFNOR. L'intérêt de ce label est que des mesures sont effectuées pour vérifier les engagements pris.

La formation a été un élément essentiel pour la mise en œuvre de cette politique. Des actions de sensibilisation ont été réalisées pour le personnel. Des actions de formation ont été mises en œuvre pour les managers, les RH et les recruteurs avec appui sur des jeux de rôles et utilisation du théâtre d'entreprise. Le recrutement s'appuie sur la méthode des habiletés.

Lors des entretiens annuels, on évalue les managers sur ce qu'ils ont fait, y compris dans les domaines de l'éthique et de la diversité.

Enfin, on favorise beaucoup la promotion interne, avec appui sur la VAE mais aussi avec une épreuve « éthique » qui compte pour ¼ de la note finale.

Un des paradoxes est la difficulté à mesurer des résultats dans certaines situations. La création d'un label « diversité » nécessiterait de pouvoir faire des mesures sur les « origines » des personnes. Mais la HALDE y est opposée. Une étude a été faite sous l'égide de l'INED pour mesurer les origines. Il n'y a pas eu de problème

Anne FOURNEAU : chez AXA une enquête a été effectuée sur l'intégration des commerciaux avec une question sur les origines. Le taux de réponse à cette enquête a été de 64%. Il y a donc des champs de possibles à explorer.

Jean-Pierre GALEA : à la RATP, le parti a été pris de mesurer ce que l'on a le droit de mesurer comme l'âge, le lieu de résidence, candidats homme ou femme.

QUESTIONS AVEC LA SALLE ET ENTRE LES INTERVENANTS

Que penser des formations « interentreprises » pour ce type de problématique ?

Anne FOURNEAU : chez AXA, on perçoit des spécificités vis-à-vis de la discrimination qui incitent plutôt à mener les actions en interne.

Pascal BERNARD : La diversité et la discrimination renvoient à des problèmes liés à des cultures d'entreprises. Pour une meilleure efficacité, il pense qu'il faut travailler sur cette culture d'entreprise.

Jean-Pierre GALEA estime pour sa part que les formations "interentreprises" permettent une libération plus grande du personnel.

Votre vision pour apporter des éléments au niveau national ?

Anne FOURNEAU : Le CV anonyme mis en place par AXA a apporté une réflexion au niveau national. Il nous faut poursuivre les innovations et continuer à participer à des groupes de travail « interentreprises ».

Il faut aussi utiliser des outils comme la taxe d'apprentissage pour les établissements dans des quartiers difficiles et mettre à contribution les entreprises de ces quartiers.

Jean-Pierre GALEA : Si l'on veut favoriser l'égalité des chances, il reste un gros travail à faire sur la formation initiale (problème de la formation initiale des personnes en situation de handicap par exemple). Il faut aussi développer l'image des métiers pour que les personnes fassent des choix réfléchis et non « culturels » ou d'image.

Pascal BERNARD : Il faut rendre obligatoire dans les négociations annuelles des indicateurs concernant la diversité, ainsi que dans les bilans sociaux. Il faudrait aussi mettre en place des incitations fiscales pour les entreprises qui investissent dans ces domaines.

Quelles préconisations pour les PME ?

Pascal BERNARD : l'ANDCP travaille sur ce sujet avec le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Ils ont élaboré un programme pour le développement de la diversité dans les PME. Il y a plus de PME qu'on ne le pense qui investissent dans ce domaine.

Anne FOURNEAU : un tour de France de la diversité va débiter prochainement sous l'égide des organismes patronaux pour informer les dirigeants de PME

Le problème de la mesure est-il dans l'indicateur de mesure ou faut-il se centrer sur les résultats ?

Pascal BERNARD : je ne crois qu'à l'obligation de résultats et non de moyens. La charte diversité n'engage à rien s'il n'y a pas de mesures ou d'obligations de résultats.

François FATOUX : il est très compliqué d'avoir des indicateurs dans le sociétal. A défaut d'indicateurs de résultats, il peut y avoir des indicateurs de moyens (avec leurs limites). Par exemple imposer un CV anonyme par la loi n'est pas normal. C'est un moyen.

Que peut faire la DRH si elle n'est pas dans la ligne de la Direction ?

Pascal BERNARD : La DRH ne peut rien faire si elle n'est pas soutenue par sa Direction

TROISIEME TABLE RONDE

Animation : **Claude VILLEREAU** (AFREF)

L'INFORMATION LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION DES CADRES DIRIGEANTS ET DES MANAGERS. COMPTE RENDUS D'EXPERIENCES DE FORMATEURS. LES PRINCIPES, METHODES ET OUTILS UTILISES AVEC QUELS RESULTATS ET QUELLES PERSPECTIVES D'AMELIORATION ?

Dans un premier temps, **Claude VILLEREAU** demande à chacun des intervenants de présenter l'origine de la réflexion des organisations sur la conception de formation visant l'information et la sensibilisation des cadres dirigeants et des managers.

Puis il leur propose de partager sur les principes, les méthodes et les outils mobilisés dans ce type de démarche.

Pour une facilité de lecture, les réponses à ces questions qui se sont succédées dans le temps ont été regroupées au niveau de chaque intervenant.

Intervention de Martine BLANC-RAMEAU et Kathy NOWAK - CAFOC de PARIS

Membre du réseau de la formation continue des adultes de l'Education nationale, le Centre académique de formation continue de Paris est un outil régional de développement pédagogique au service des acteurs de la formation. Le CAFOC répond à la demande des services régionaux de développement de la formation des adultes et aux entreprises pour contribuer à la qualité de la réponse-formation au service des hommes, des organisations et des territoires.

Martine RAMEAU indique tout d'abord que l'opération qui va être décrite correspond à la collaboration au niveau national entre PSA et l'ensemble des réseaux des CAFOC, à partir d'un projet né en Normandie suite à la fermeture de l'usine Moulinex et au plan de reclassement concernant des femmes.

La multiplication de signature d'accords sur la diversité et la cohésion a nécessité de concevoir une formation en direction des partenaires sociaux et des managers. Des modules de formation ont été créés, reprenant le concept de la discrimination et de ses critères et portant sur la mise en œuvre des articles de l'accord. On constatait que la formation des managers était un exercice plus délicat.

Kathy NOWAK présente les différents niveaux développés dans la formation des managers:

- Une information juridique sur comment réunir les conditions nécessaires pour se protéger de tout acte de discrimination
- Un accompagnement et un entraînement des managers impliqués notamment dans le processus de recrutement lors de la formulation d'offres d'emploi, sur la nécessité de motiver une décision de recrutement à travers des critères objectifs
- Un travail de réflexion mené avec les managers pour changer leurs représentations face à des personnes qu'ils rejettent de manière automatique. Ceci passe par des tests ludiques, de l'auto-positionnement et des échanges de bonnes pratiques.

Il existe une bonne volonté des managers à intégrer des populations diverses. Néanmoins, le manager est démuné face à un CV car le repère habituel dont il dispose est le diplôme. Des compétences sont alors utiles pour aller plus loin afin d'opérer un recrutement diversifié. La mise en place d'ateliers dans lesquels il n'y a ni le souci de convaincre ni le souci de conclure permet aux participants de trouver des solutions originales visant l'appropriation des engagements contractuels et législatifs.

Une fois le manager impliqué, il est important ensuite de créer du lien dans cette diversité. Le manager doit alors se positionner comme un médiateur et non comme un tiers : une autre compétence qu'il doit pouvoir acquérir.

Intervention de Gilles DANIEL - ACFCI

L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) est l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de Commerce et d'Industrie. Succédant à l'Assemblée Permanente des CCI (APCCI) créée en 1964, l'ACFCI est située à Paris.

Porte-parole des 155 Chambres locales, métropolitaines et des DOM-TOM, et des 20 Chambres régionales, l'ACFCI remplit une double mission :

Représenter et défendre les intérêts des 1 800 000 entreprises ressortissantes auprès des pouvoirs publics français et européens, des instances internationales et des grands partenaires publics et privés. Elle dispose d'un bureau à Bruxelles et entretient des liens étroits avec les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises à l'étranger (CCIFE). Elle participe aux délibérations de nombreux organismes nationaux de concertation à vocation économique et sociale.

Elle joue ainsi pleinement son rôle de corps intermédiaire à vocation économique pour promouvoir le développement des entreprises et des territoires. Les prises de position de l'ACFCI sont transmises aux Pouvoirs Publics.

L'ACFCI participe à une sensibilisation des entreprises à la diversité en considérant qu'il s'agit là autant d'une conviction (l'égalité de traitement pour tous : la même règle du jeu pour tous) que d'un choix de raison (les candidats victimes de discrimination sont en avant tout des candidats apportant des compétences qui peuvent être utiles aux entreprises).

Le président de l'ACFCI, Jean-François BERNARDIN, a exprimé une double volonté :

- Tout d'abord, celle d'engager le réseau sur le développement de l'apprentissage et de faire en sorte que la diversité se reflète au sein de l'apprentissage.
- D'autre part, de sensibiliser et d'accompagner les chefs d'entreprises aux enjeux et opportunités de la diversité.

Concernant l'apprentissage : une enquête a été menée auprès de 70 responsables de CFA (tous niveaux et toutes filières). A l'initiative du FASILD et de la Direction de la Population et des Migrations du Ministère de l'Emploi, un programme de formation a été conçu d'une part pour les apprentis et d'autre part pour les personnels des CFA chargés des relations avec les entreprises visant une sensibilisation et une communication sur les questions de discrimination et un accompagnement de jeunes issus de l'immigration pour faciliter leur insertion professionnelle ; la question étant de savoir si l'on peut aussi utiliser l'apprentissage pour limiter la discrimination.

- Il est proposé aux apprentis un travail sur les techniques de recherche d'entreprise et sur les comportements à adopter en entreprise, sur le savoir être.

- La production d'un guide méthodologique pour conseiller les entreprises dans l'insertion des jeunes en entreprise

- Des conseillers en relation entreprise accompagnent parfois des jeunes en entretien afin de relayer un discours fondé sur les compétences.

Concernant la sensibilisation des dirigeants de PME à la question de la diversité :

Un Tour de France de la diversité a été lancé le 9 octobre et jusqu'à fin novembre dans 17 villes. L'ensemble des organisations patronales participe à ce Tour de France et à l'animation des réunions de sensibilisation sur la diversité auprès de dirigeants de PME.

Cette question de la diversité est abordée à travers le sujet de la performance économique des entreprises et de leurs besoins en compétences.

Ces réunions de sensibilisation s'appuient sur la diffusion du film « *Les Défricheurs* » de Yamina BENGUIGUI mais également sur la valorisation de témoignages d'entreprises et d'actions concrètes mises en œuvre en faveur de la diversité. En effet, le témoignage de chefs d'entreprise est plus percutant et relativement bien accueilli par leurs collègues. L'animation de cet événement s'appuie aussi sur la sollicitation de personnalités sportives ou de chefs d'entreprises issus de l'immigration qui viennent décrire leur parcours.

L'argumentaire présenté aux chefs d'entreprise s'oriente autour de trois axes :

- L'argument démographique (difficultés de recrutement et pénurie de main d'œuvre) se fait sentir dans de nombreux secteurs. La diversité s'avère être une solution. La diversité c'est plus de talents disponibles.
- La diversité c'est aussi plus de compétitivité pour les entreprises dans leur réponse aux exigences des donneurs d'ordre (dans la cadre des marchés publics notamment) ou pour développer une activité à l'international.
- La diversité c'est enfin plus de dynamisme : la diversité, source d'innovation et de créativité mais aussi un objectif nécessitant la mise en place d'une organisation du travail respectueuse des personnes et de leurs différences et privilégiant les compétences.

Intervention de Denis CRISTOL – CESI

Depuis plus de 45 ans, le CESI figure parmi les organismes français leaders en matière de formation professionnelle continue et d'enseignement supérieur. Il propose des formations spécialisées en direction des cadres, des ingénieurs, des techniciens et des agents de maîtrise.

Le projet pédagogique initial du CESI a été conduit par des militants de la formation continue, directeurs du personnel convaincus et formateurs passionnés. La « diversité » de l'époque résidait dans l'accession à des fonctions de cadres et d'ingénieurs à partir de position d'agents de maîtrise issus de l'atelier.

Mais aujourd'hui la diversité dans l'entreprise a dépassé la seule notion de trajectoire sociale. Elle concerne : le sexe, l'âge, les origines de quartier, de pays, la religion, le handicap, la culture, etc....

Par expérience, il témoigne que l'action peut influencer le regard que les dirigeants portent sur le monde et les personnes. Les projets concrets qu'ils mènent peuvent leur faire changer la façon d'appréhender la diversité. Les processus de gestion des ressources humaines particulièrement concernés par la diversité sont le recrutement, l'intégration, la formation et la promotion.

Les principes pour mener des actions innovantes privilégiant la diversité sont pour lui :

- Utiliser l'argument économique
- Faire que ce qui peut apparaître comme difficile ou problématique apparaisse comme une solution
- Parler le langage de la profession et de l'entreprise
- Parler vrai et impliquer le dirigeant dans les problèmes qui se posent
- Bâtir des référentiels métiers autour des profils atypiques
- Fabriquer de la mixité dans les réponses formation
- Surprendre le dirigeant par la réussite d'un test ou d'un groupe pilote
- Donner des perspectives globales dépassant le public cible
- Constituer des comités de pilotage incluant une équipe de direction élargie

Pour s'ancrer dans une entreprise, les changements de repères et de pratiques doivent concerner l'ensemble des cadres et pas seulement le dirigeant. Ils passent par :

- L'apprentissage de techniques de recrutement

- Le soin apporté aux périodes d'intégration
- La mobilisation des acteurs par le tutorat
- L'accompagnement de l'entreprise et des personnes
- Les échanges en cours d'action entre le pilote externe et le dirigeant

En conclusion, au delà des outils existants « charte de la diversité », « CV anonyme », « code de bonne conduite », « obligation du rapport NRE », « label égalité », « accord d'entreprise » qui ont leur utilité et qui peuvent jouer des rôles de repère, de contrainte, de garde fou ou d'impulsion, deux qualités clés du dirigeant sont à valoriser :

- le courage : le Dirigeant est à la tête dans l'organisation, souvent seul contre toutes les habitudes.
- le discernement : le Dirigeant fait la part des choses entre les difficultés techniques, relationnelles, économiques qui peuvent survenir et ce qui lui paraît juste, et équitable.

EN GUISE DE SYNTHÈSE et de CONCLUSION :

A la demande de **Claude VILLEREAU**, animateur de la séance,
Khalid HAMDANI apporte son éclairage par rapport aux débats qui ont eu lieu.

Cette matinée lui a semblé studieuse et instructive. Il retient des discussions quelques idées fortes :

Un constat :

Notre pays sort de sa myopie sur la non discrimination, l'égalité des chances et la diversité

- avec la dimension risque ou notation
- avec une évolution du marché du travail et l'apparition de la sélection s'appuyant sur les compétences
- avec un investissement sur les ressources humaines (impact de la démographie)

Toutes les entreprises devront évoluer dans ce sens sous peine de contentieux juridique, de perte de leur image, voire même de leurs compétences.

Des difficultés :

Il y a une injonction paradoxale de chercher à développer la diversité sans moyen de mesures

Le premier enjeu pour les entreprises est de sortir de l'idéologie et de l'incantation

L'action dans les entreprises est liée à une formation impliquant les managers

L'ensemble des salariés doit être sensibilisé à ces démarches

Il est indispensable de dépasser le simple respect de la loi au profit des valeurs démocratiques

Les pouvoirs publics, à savoir l'Etat et les collectivités locales ne donnent pas toujours l'exemple

Une certitude :

La société, en temps que consommateur, va interroger les entreprises. On ne reviendra pas en arrière par rapport à ces politiques sociales.

En conclusion, il affirme que l'enjeu pour notre pays est un enjeu de cohésion nationale et non pas sociale. Car de telles démarches s'appuient sur un ensemble de valeurs démocratiques fondatrices de notre pays.

BIBLIOGRAPHIE

Textes sur l'égalité professionnelle

Loi Roudy sur l'égalité professionnelle de 1982 obligeant les entreprises à publier chaque année un rapport comparant les situations hommes/femmes et à proposer des " plans d'égalité ".

Directive européenne du 29 juin 2000 relative à la discrimination directe ou indirecte fondée sur la race et l'origine ethnique

Directive européenne du 27 novembre 2000 relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail

Loi Génisson du 9 mai 2001 rendant obligatoire des négociations annuelles dans les entreprises sur l'égalité professionnelle

Directive européenne du 23 septembre 2002 sur " la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail ".

Accord interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle, signé par les partenaires sociaux le 1er mars 2004.

Label "égalité professionnelle" créé en mars 2004 (AFAQ/AFNOR)

Ouvrages ou documents

- L'accès des femmes aux postes de décision : Etude ORSE N°5 février 2004. (Voir aussi site Internet)
- Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises : Répertoire ORSE (voir aussi site Internet).
- La mixité professionnelle à l'épreuve du temps : exemple de dix entreprises industrielles d'Alsace : Etude DARES N°24.2 juin 2005
- Accords sur l'égalité professionnelle : premiers éléments d'analyse : Jacqueline LAUFER et Rachel SILVERA professeurs d'université (Editions Emergences)
- La discrimination positive : Gwenaële CALVES, 2004 (PUF)
- Lutter contre les discriminations raciales : le rôle de la formation (Centre Inffo)

Sites Internet d'organisations citées pendant la séance

On trouvera sur ces sites certains des rapports cités pendant les interventions ou des informations complémentaires aux présentations faites :

www.halde.fr

www.fasild.fr

www.orse.org

www.cr2i.fr

www.centre-inffo.fr

http://www.social.gouv.fr/htm/pointsur/discrimination/charte221004_1.htm

www.axa.com

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000573/0000.pdf#search=%22bebear%22>

www.ratp.fr

www.sagep.fr

<http://www.acfci.cci.fr>

www.cesi.fr/

Auteurs du compte-rendu : **Jamila MERZOUK**, *Master 2 ATOGE* (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre. **Jacques PEVET**, *délégué de l'AFREF*

Contacts : **Jacques PEVET**; **Françoise CORFA** (AFREF)

Responsable du thème : **Claude VILLEREAU**

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 28 septembre 2006