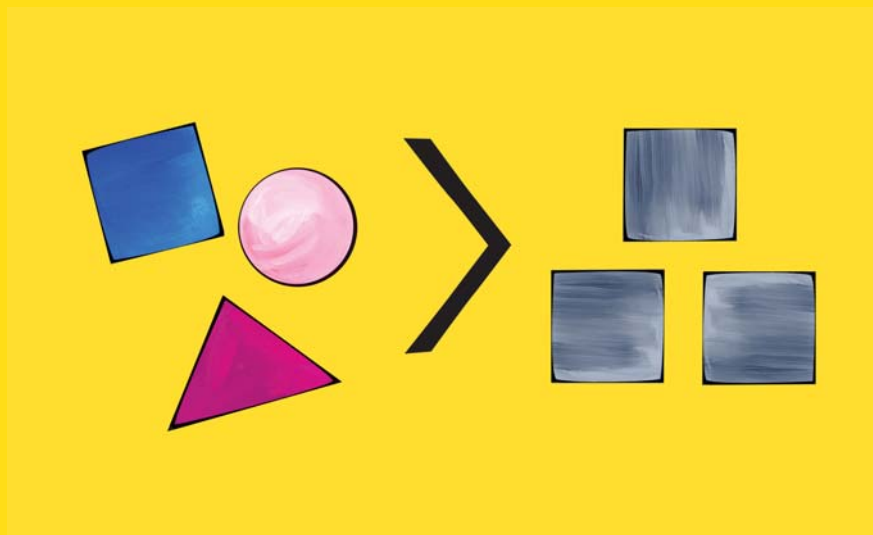




DIRIGEANTS D'ENTREPRISE :

Des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise



Latitude

DES ARGUMENTS POUR PROMOUVOIR EFFICACEMENT LA DIVERSITÉ DANS VOTRE ENTREPRISE

Quel retour sur investissement attendre de la diversité ?

Diriger une entreprise, ce n'est pas seulement assurer une fonction de gestionnaire, c'est aussi être le porteur d'une vision à long terme. Assurément, la diversité est une vision de ce type. Promouvoir la diversité dans son entreprise, c'est faire le choix de l'innovation sociale, de la responsabilité et de l'investissement à long terme. Ceux qui s'engagent résolument dans la promotion de la diversité et de l'égalité de traitement savent que les valeurs font aussi la valeur.

Au-delà du discours, comment impulser des actions concrètes?

Quels risques juridiques à ne pas agir ? Est-ce que la loi peut tenir lieu de motivation ?

L'égalité, d'accord, mais je dirige une entreprise, je ne suis ni l'état, une association !

Ce guide de prévention et de lutte contre les discriminations, conçu pour les dirigeants, administrateurs et actionnaires accompagne, étape par étape, le pilotage stratégique de l'action: quels intérêts à agir ? Quels risques à ne pas agir ? Comment impulser une politique de promotion de la diversité et de l'égalité de traitement ? Comment argumenter ses choix stratégiques et faire face aux résistances internes ?

Concrètes et pragmatiques – sans incantation, ni culpabilisation – nos réponses se décomposent en deux parties :

- Les enjeux de la diversité et de l'égalité de traitement au travers de quatre axes: juridique, management de la compétence, économique et éthique.
- Méthodes et préconisations pour une politique de promotion de la diversité et de l'égalité de traitement.

Sans la volonté du dirigeant, il est difficile pour une entreprise d'avancer sur ces questions. Cela passe d'abord par moi.



Nous avons choisi la concision, 15 minutes vous permettront de saisir les enjeux de la diversité et de l'égalité de traitement pour vous et votre entreprise.

PRENDRE POSITION, C'EST DÉJÀ ENGAGER L'ACTION POUR LA DIVERSITÉ



2 minutes ! Optimisez votre lecture du guide de prévention et de lutte contre les discriminations !

Positionnez-vous sur l'affirmation que vous approuvez.

Je ne suis pas sûr(e) que mon entreprise soit toujours dans la légalité. Personnellement, je manque d'informations fiables sur l'application de la loi.

| 1

Personnellement, je suis attentif à ce que mon entreprise respecte la loi de non-discrimination. Pourtant, je ne suis pas certain que nos procédures ou nos choix soient tous conformes à ce qu'on pourrait attendre.

| 2

Je suis convaincu que mon entreprise ne pratique pas de discrimination. Nous sommes juridiquement dans une démarche de prévention des discriminations. Nous assurons la veille juridique sur tous ces aspects.

| 3

La diversité, ça coûte plus que ça ne rapporte. A court terme, je ne vois pas le bénéfice.

| 1

Il y a certainement des avantages à envisager la diversité comme une richesse pour l'entreprise. Je ne les connais pas suffisamment.

| 2

Je mesure le bénéfice de la diversité tant sur la productivité que sur la capacité de mon entreprise à gérer l'imprévu, à s'adapter, à adhérer aux objectifs que je fixe.

| 3

Nous recrutons sans penser à la diversité des collectifs de travail. Mon entreprise n'a pas de position arrêtée sur cette question.

| 1

Une politique de ressources humaines qui tienne compte de la diversité, pourquoi pas ?

| 2

Au cœur de nos processus RH : la compétence. Cela suppose, bien entendu, une égalité de traitement et l'ouverture de nos recrutements à toutes personnes compétentes quelles que soient leur origine.

| 3

La responsabilité d'un dirigeant, c'est d'abord de faire progresser la rentabilité de son entreprise. Ethique et responsabilité sociale, ce sont des grands mots qui ont peu de rapport avec la réalité du travail de dirigeant d'entreprise.

| 1

Bien sûr, j'ai des valeurs personnelles. Mais le réalisme économique ne permet pas toujours de les mettre en pratique. Les contraintes sont fortes.

| 2

Je suis convaincu(e) que le rôle d'un dirigeant d'entreprise est de promouvoir des valeurs fortes de responsabilité sociale, d'égalité de traitement et même de justice.

| 3

Votre réponse va vers le 1 ? Les arguments contenus dans l'axe d'engagement vous concernent !

Votre réponse va vers le 2 ? Une lecture rapide vous permettra de nourrir votre réflexion.

Votre réponse va vers le 3 ? De nouveaux arguments pour convaincre !

4 AXES D'ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT



6 minutes !

Nos arguments et propositions s'organisent autour de quatre axes d'engagement : juridique, management de la compétence et des relations sociales, économique et éthique. Ces axes structurent une démarche construite. Ils ne s'opposent pas et peuvent même s'articuler les uns avec les autres. Il n'y a pas de mauvaises raisons pour agir en faveur de l'égalité de traitement et de la diversité !



- Discriminations et égalité de traitement : que dit la loi du 16 novembre 2001 ?
 - Une jurisprudence en construction.
 - La Haute-Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'égalité.
- Discrimination positive, ce que dit la loi...
 - De nouvelles compétences pour l'inspection du travail.

- Anticiper les besoins de main-d'œuvre.
 - La Gestion Prévisionnelle des Compétences.
 - Recruter autrement.
- Intermédiaires privés et publics à l'emploi.
- Dirigeants et partenaires sociaux : l'opportunité d'avancer ensemble.

- Le coût d'un climat social dégradé.
- Innover pour de nouveaux marchés.
- Le commerce éthique : une nouvelle tendance ?
 - Marchés publics : un avantage concurrentiel.
 - Une image parlante.

- Une entreprise dans la société.
- Le pouvoir de changement du dirigeant.
- La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).
- La parabole de Hegel.
- Le droit facultatif.

DISCRIMINATIONS, ÉGALITÉ DE TRAITEMENT : CE QUE DIT LA LOI DU 16 NOVEMBRE 2001

Discriminer est un délit sanctionné par le code pénal. La discrimination consiste à procéder à une différence de traitement sur des critères illicites comme l'origine, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme et l'état de santé ou le handicap

L'ensemble de l'activité professionnelle est couverte par la loi : recrutement, promotion, rémunération, accès à la formation, sanction, licenciement ... L'entreprise peut être condamnée comme personne morale ainsi que l'ensemble des personnes ayant participé à l'acte discriminatoire (y compris de manière non intentionnelle). Les sanctions prévues au code pénal sont de 3 ans de prison et 45 000 euros

ANTICIPER LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

La structure de la population active est en phase de mutation. La génération issue du baby-boom amorce, depuis 2000, un vaste mouvement d'arrêt d'activité. Le renouvellement de cette main d'œuvre n'est pas assuré. Dans de nombreux secteurs en tension, il est aujourd'hui nécessaire d'ouvrir plus largement les recrutements, en « bousculant » les stéréotypes qui pouvaient avoir cours. Ouvrir davantage ses recrutements aux femmes, aux jeunes français issus de l'immigration, aux seniors, aux handicapés... ne suppose pas de baisser son niveau d'exigence. Les populations aujourd'hui exposées aux discriminations ont bénéficié de la progression générale des niveaux de qualification et constituent une main-d'œuvre compétente et qualifiée.

ECONOMIQUE

LE COÛT D'UN CLIMAT SOCIAL DÉGRADÉ

La notion de « climat social » peut paraître immatérielle. Elle recouvre des phénomènes complexes et cumulatifs : motivation des salariés, sentiment d'appartenance, conflictualité interne à l'entreprise... Le « bon » climat social est parfois difficile à évaluer mais un mauvais climat social a un coût concret et immédiat qui influe sur la rentabilité de l'entreprise : arrêts de travail, turn-over, difficulté à fidéliser les salariés, arrêts de travail... Offrir à chaque salarié les conditions d'une réussite individuelle, sans considération de son origine, de son sexe ou de son âge, c'est mettre en place un levier de motivation puissant qui se traduit, dans le désir de réaliser les objectifs communs de l'entreprise.

ETHIQUE

UNE ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ

Une entreprise a une fonction économique et sociale. Productrice de valeurs et d'activité, l'entreprise assume un surcroît de responsabilité. Une société où les compétences peuvent s'exprimer sans considération de sexe ou d'origine – est une société dans laquelle la confiance favorise la croissance et l'envie d'innover. L'entreprise ne peut pas s'en remettre uniquement aux convictions individuelles des citoyens ou à l'action politique, elle doit contribuer à sa manière au vivre-ensemble. Est-ce que la personnalité morale de l'entreprise n'implique pas, précisément, une réflexion morale de l'entreprise ?

UNE JURISPRUDENCE EN CONSTRUCTION

Il faut le reconnaître : la loi du 16 novembre 2001 n'est pas encore totalement effective. Peu de procédures ont été engagées en France (une quinzaine par an depuis 2001). Pourtant, progressivement, une jurisprudence s'élabore qui sanctionne lourdement l'entreprise qui procède à des discriminations directes ou indirectes sur des motifs illicites. Les principales décisions récentes portent sur le recrutement discriminatoire mais aussi sur les évolutions de carrière (avec des condamnations obligeant l'entreprise à reconstituer la carrière d'un salarié discriminé sur plusieurs années). Si l'on ajoute à ces circonstances un régime probatoire très favorable au salarié (au civil) alors les ingrédients pour que le contentieux augmentent sont tous réunis.

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

Au cœur de la nouvelle gestion des ressources humaines, la GPEC est un enjeu fort pour la plupart des entreprises. Gérer les compétences suppose de faire des compétences le critère incontournable de gestion des ressources humaines ! La GPEC impacte l'ensemble des processus de l'entreprise : entretien d'évaluation, formation des salariés, nouvelles qualifications... N'est-elle pas une bonne opportunité d'engager une réflexion sur l'égalité de traitement et la diversité des recrutements ?

ECONOMIQUE

ETHIQUE

INNOVER POUR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Si une entreprise est à l'image de la société française – c'est à dire à l'image d'une société faite d'hommes et de femmes aux origines diverses – alors nul doute que cette entreprise sera en capacité de s'adapter et d'innover face à la demande de sa clientèle. La demande du client est toujours une demande sociale. Elle suppose la capacité pour le client de s'identifier aux valeurs et à l'image véhiculée par l'entreprise. Une logique de marque, n'est-ce pas une marque logique, c'est à dire une marque qui se pense à l'image de la société ?

LE POUVOIR DE CHANGEMENT DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

De nombreuses études récentes montrent que les valeurs d'une entreprise sont d'abord portées par son dirigeant. La raison en est simple : les salariés ont tendance à se conformer et/ou à anticiper les réactions prévisibles du dirigeant. Cette responsabilité est parfois lourde à porter – parmi tous les enjeux du dirigeant - mais elle présente un intérêt : en matière de diversité et d'égalité de traitement, le chef d'entreprise dispose d'un pouvoir important de mobilisation et d'impulsion. Il peut réellement, et rapidement, modifier les pratiques de son entreprise. Certains dirigeants sont étonnés des résultats d'audits « diversité ». Des salariés pratiquent des discriminations ou manquent à l'égalité de traitement en croyant anticiper la demande du dirigeant. Alors, il y a nécessité à être explicite. Ce qui va sans dire ne se passe pas de mots !

LA HAUTE-AUTORITÉ DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET POUR L'ÉGALITÉ

Créée en janvier 2005, la HALDE est un acteur essentiel du droit en matière de discriminations et d'égalité. Présidée par Louis Schweitzer, la HALDE dispose d'un pouvoir d'investigation sur les situations qui lui sont signalées. Elle peut également engager une médiation avec l'accord des parties concernées. Elle a un pouvoir de mise en demeure si ses demandes d'informations sont sans effet mais aussi d'information du procureur de la république. Depuis sa création, la HALDE recense de nombreux signalements liés à la relation avec l'entreprise. Chaque année, elle dressera un état des lieux au travers d'un rapport rendu public.

RECRECITER AUTREMENT

Le CV anonyme a été présenté comme un moyen efficace d'améliorer l'égalité entre candidats au moment d'un recrutement. Lors des expérimentations initiées par l'ANPE et différentes entreprises, nombre de chefs d'entreprises ou DRH affirment avoir reçu des candidats qu'ils n'auraient sans doute pas sélectionnés.

Il existe également d'autres moyens simples à mobiliser : recruter sur des bases de candidatures anonymes (type « banque de profils »), recruter par simulation (l'ANPE produit des tests qui permettent de mesurer l'habileté des candidats), passer une commande explicite à un cabinet de recrutement, une agence de Travail Temporaire, en demandant des profils diversifiés. Un recrutement ouvert à la diversité commence dès la rédaction de l'annonce, en interne comme en externe.

ECONOMIQUE

LA CONSOMMATION ÉTHIQUE, UN NOUVEAU MARCHÉ ?

Les enquêtes d'opinion montrent que les consommateurs attachent de plus en plus d'importance à la valeur éthique des produits qu'ils achètent ainsi qu'au développement durable dans lequel s'inscrit la production. Cette tendance tend à devenir un principe structurant de l'impulsion d'achat – et cela pour toutes les catégories de la population. Qui parlait de commerce équitable il y a dix ans ? Aujourd'hui, toutes les grandes surfaces ont leur rayon « commerce équitable ». Parallèlement, différents investisseurs institutionnels orientent leur politique vers des fonds de placement éthiques. Cette nouveauté doit faire réfléchir sur l'impact à long terme de la diversité dans la stabilisation d'un actionariat ou la capacité à lever des fonds pour son développement. Communiquer sur la diversité, afficher ses engagements, ce n'est plus un risque économique, c'est une opportunité !

ETHIQUE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Concept global, la RSE ne comprend pas toujours la dimension « égalité de traitement ». Or, il est pourtant logique d'intégrer cet axe essentiel. Sinon, comment éviter une certaine schizophrénie entre, par exemple, une politique d'achat « vertueuse » et des pratiques de management plus contestables ? Il est vraisemblable que les référentiels RSE intégreront tous, à terme, la gestion équitable des ressources humaines. Autant anticiper et poser d'emblée les outils, les procédures et les indicateurs de l'égalité de traitement.

ACTION POSITIVE : CE QUI EST AUTORISÉ

Par action positive, on entend toute mesure de rattrapage temporaire permettant de corriger les effets produits par des discriminations, notamment liées au sexe ou à l'origine. Ces mesures d'action positives sont autorisées depuis 2000 par deux directives de la Commission Européenne. Seuls les pouvoirs publics peuvent initier des mesures d'action positive (dont bénéficient parfois les entreprises, au travers des contrats aidés, par exemple). Une entreprise ne peut pas mettre en œuvre de sa propre initiative des mesures d'actions positives (la préférence est une forme de discrimination). En revanche, il est possible de promouvoir des mesures de rattrapage pour certaines catégories permettant à chacun de faire valoir leurs compétences (une crèche dans l'entreprise, par exemple ou la proposition de formations linguistiques pour les salariés étrangers).

**LES INTERMÉDIAIRES PUBLICS
ET PRIVÉS À L'EMPLOI**

Les intermédiaires publics et privés à l'emploi (ANPE, agence d'intérim, cabinet de recrutement) sont fréquemment confrontés à des demandes discriminatoires émanant d'entreprises clientes. Pour faire face à cette situation, ils ont construit des compétences dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité de traitement. Aujourd'hui, et demain plus encore, les intermédiaires seront en capacité de vous offrir un conseil et une offre de service non-discriminatoire. Au travers de chartes, le Service Public de l'Emploi et le Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire affirment leur volonté de ne pas coproduire les discriminations. Ils constituent donc des ressources externes mobilisables dans la promotion de la diversité lors de vos recrutements.

ECONOMIQUE**MARCHÉ PUBLIC, UN AVANTAGE
CONCURRENTIEL**

L'État et les collectivités locales constituent, dans de nombreux secteurs (bâtiment, restauration collective, transports...) des acteurs économiques essentiels. Lors des procédures de marché public, la diversité est un réel atout. En effet, ces collectivités ont un intérêt à voir se développer les possibilités d'emploi pour toutes les populations, quelles que soient leurs origines. Dans un appel d'offres, le choix des différences peut faire la différence !

ETHIQUE**LA PARABOLE DU PHILOSOPHE HEGEL**

Un homme entre chez un primeur et demande un fruit. Le marchand l'interroge : « pomme ? Prune ? Mirabelle ? ». L'homme insiste. Il veut un fruit, seulement un fruit. Le marchand qui sent la vente lui échapper insiste à nouveau : « pomme ? Prune ? Mirabelle ? ». Mécontent, l'homme sort du magasin, convaincu qu'il ne trouvera rien là qui réponde, précisément, au nom de fruit. Cette parabole de Hegel nous apprend qu'il n'y a pas d'être en général, mais seulement de l'être en particulier. Ainsi, un dirigeant qui souhaite recruter un « salarié » ne trouvera pas personne qui réponde, abstraitement, à cette appellation. Il trouvera un homme, une femme, un jeune, un senior, un français, un étranger ou un individu cumulant plusieurs de ces caractéristiques. Est-ce que recruter sur la ressemblance ou l'auto-reproduction, ce n'est pas demander un fruit chez le primeur, c'est-à-dire construire une catégorie générale qui n'existe pas dans la réalité ?

**DE NOUVELLES COMPÉTENCES
POUR L'INSPECTION DU TRAVAIL**

La loi du 16 novembre 2001 renforce les compétences de l'inspection du travail en matière de discriminations. Aujourd'hui, l'inspection du travail peut vérifier le caractère non-discriminatoire d'un recrutement ou l'égalité de traitement entre salariés, en se faisant communiquer toutes les pièces utiles à la caractérisation d'un éventuel délit : CV, dossier d'entretiens de recrutement, évaluation annuelle des salariés...

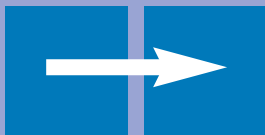
**DIRIGEANTS ET PARTENAIRES SOCIAUX :
L'OPPORTUNITÉ D'AVANCER ENSEMBLE.**

L'égalité de traitement et la diversité concernent l'ensemble des salariés et partenaires sociaux de l'entreprise. Travailler ces questions permet de créer un espace de collaboration entre dirigeants et partenaires sociaux. Ce dialogue renouvelé est profitable pour toutes les parties. L'expérience montre que le travail avec les partenaires sociaux sur l'égalité de traitement n'est pas un risque pour le dirigeant mais un chantier porteur de sens qui fédère les énergies, tout en diminuant la conflictualité au sein de l'entreprise.

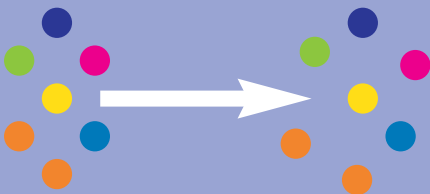
ECONOMIQUE

ETHIQUE

UNE IMAGE PARLANTE



Si l'entreprise est faite d'un bloc, pour changer, c'est le bloc qu'il faut bouger. Les résistances pèsent lourd.



Si l'entreprise est faite de diversité, pour changer, ce sont des particules en mouvement qu'il faut bouger. On va plus vite et plus loin ! Attention, a diversité ne rompt pas l'unité, simplement elle se manage différemment !

LE DROIT FACULTATIF...

Par cette expression paradoxale de « droit facultatif », on fait référence à l'ensemble des obligations, règles, prescriptions fixées par l'entreprise sans qu'elle y soit contrainte par la loi. Le droit facultatif agit comme norme volontaire dans l'entreprise. Ainsi, il pourra être prévu un temps de négociation avec la direction avant le déclenchement d'un arrêt de travail ou, encore, une procédure de médiation en cas de désaccord sur les notations annuelles...

La loi implique une obligation d'égalité de traitement mais elle définit seulement une norme minimale. Rien n'empêche d'aller plus loin sur la base de la volonté et de l'engagement.

HISTOIRE DE VOIR : POWERPOINT

Le board durait depuis deux heures. Antoine n'osait pas bouger, concentré sur les aspects techniques de son exposé à venir. Il n'avait pas eu le temps de vérifier les connexions informatiques. L'idée que son ordinateur lui fasse faux-bond occupait la totalité de son esprit. « Antoine, c'est à vous, fit le DG, vous avez quinze minutes ». Quinze minutes quand il comptait au moins sur trente. Antoine s'approcha de l'ordinateur portable, en passant mentalement en revue les diapositives qu'il aurait à sacrifier. « Antoine Rio vient d'intégrer la DRH, fit le DG, il anime la sous-direction du dialogue social. - Aujourd'hui, fit Antoine en prenant une grande inspiration, je viens évoquer la gestion de la diversité au sein de nos unités de production. - Tout un programme, fit le DG d'un air gourmand, je me disais bien que ça manque de femmes autour de cette table. »

Première diapositive. Tout fonctionne, pensa Antoine en reprenant confiance. « La diversité est un enjeu pour toute entreprise. Un enjeu juridique, un enjeu dans le management de la compétence, un enjeu économique et, enfin, un enjeu éthique. » Un murmure circonspect fit penser à Antoine que son exposé serait peut-être encore trop long. « C'est quoi la diversité, interrogea Jacques Tourneur, le directeur des affaires juridiques, une mode importée des Etats-Unis ? - La diversité, reprit Antoine sans se démonter, c'est considérer les différences comme un facteur positif pour l'entreprise. Elle permet de répondre aux attentes des salariés qui souhaitent que leurs compétences soient valorisées plutôt que des critères

sur lesquels ils n'ont pas de maîtrise... comme l'âge ou le sexe..

Vous ne répondez pas à la question, insista Tourneur, la diversité de quoi ? Des étrangers ? Des femmes ? Des handicapés ?

- Toutes ces catégories, sans aucun doute, fit Antoine, mais aussi les jeunes, les seniors. Aujourd'hui, notre politique de recrutement, pour ne parler que d'elle, est homogène. Il s'opère sans doute des discriminations conscientes ou inconscientes. Par exemple, nous avons un profil type de technicien de production en dehors duquel nous sortons rarement.

- C'est assez naturel, fit une voix. Dans la nature, on trouve de la diversité et cela n'empêche pas la compétition entre espèces. Recruter, c'est forcément discriminer.

- Sauf que les espèces menacées ne font pas de procès, lança le DG. En général, elles disparaissent sans bruit. » Personne ne savait quelle était la part d'ironie dans cette remarque. Chacun s'abstint, donc, prudemment de réagir. Antoine y vit pourtant un renfort inattendu.

« A partir des directives européennes, la loi du 16 novembre 2001, reprit Antoine, interdit toute différence de traitement au motif de l'origine, du sexe, du patronyme, de l'âge, du handicap ou encore de l'appartenance syndicale. La loi couvre l'ensemble de l'activité professionnelle : recrutement, promotion, rémunération, évaluation, renouvellement de contrat, licenciement...Le groupe peut-être condamné en tant que personne morale ainsi que tout collaborateur qui aurait participé à un acte discriminatoire. « Sérieusement Maurel, interrogea le DG en se tournant vers le directeur juridique du groupe, est-ce que cette loi est une menace crédible ? Combien de condamnations depuis 2001 ? - Le risque juridique est minime, assura Maurel sans hésiter, mais il n'est pas nul. Disons que le risque tient davantage à la

traçabilité de notre gestion des ressources humaines qu'à notre gestion proprement dite. Au civil, c'est à l'entreprise de prouver qu'elle n'a pas discriminé. Il suffit de garder la trace de critères objectifs dans les dossiers et penser de temps à temps à recevoir en entretien des candidats d'origine étrangère pour prouver notre bonne foi. - Je pense que c'est une approche assez restrictive, jeta Antoine, avec une pointe d'agacement, que signifie recevoir de temps en temps des candidats étrangers ? »

Antoine sentait confusément qu'en s'aliénant Maurel, il manquerait au but. Il reprit, donc, son calme tout en cherchant le moyen de convaincre.

« Antoine est passionné par cette question, lança Anne Martin, la DRH. Je pense qu'on ne trahit rien, Antoine, en disant que vous avez des origines espagnoles. Cela vous donne une sensibilité un peu spéciale à la question ». Dans cinq minutes, elle m'appelle Antonio, pensa Antoine excédé.

« Je propose qu'on laisse Antoine poursuivre sa démonstration, fit le DG.

- Il n'y a pas une seule doctrine pour traiter la diversité. Une chose est sûre : il faut s'assurer à la fois de l'égalité de traitement pour ceux qui sont nos salariés et ouvrir nos recrutements à la diversité. L'expérience montre que c'est au plus haut niveau que doit se définir cette politique. »

- Et quand le plus haut niveau décide de s'attaquer à cette question, par quoi il commence concrètement, interrogea le DG en souriant.

- La meilleure entrée consiste, selon moi, à établir un diagnostic de nos processus de recrutement et d'évolution de carrières. Par la suite, avec cette vision factuelle nous pourrions définir des axes de progrès et des actions prioritaires. Méthodologiquement, il est préférable d'être accompagné par des spécialistes de la diversité externes à l'entreprise. »

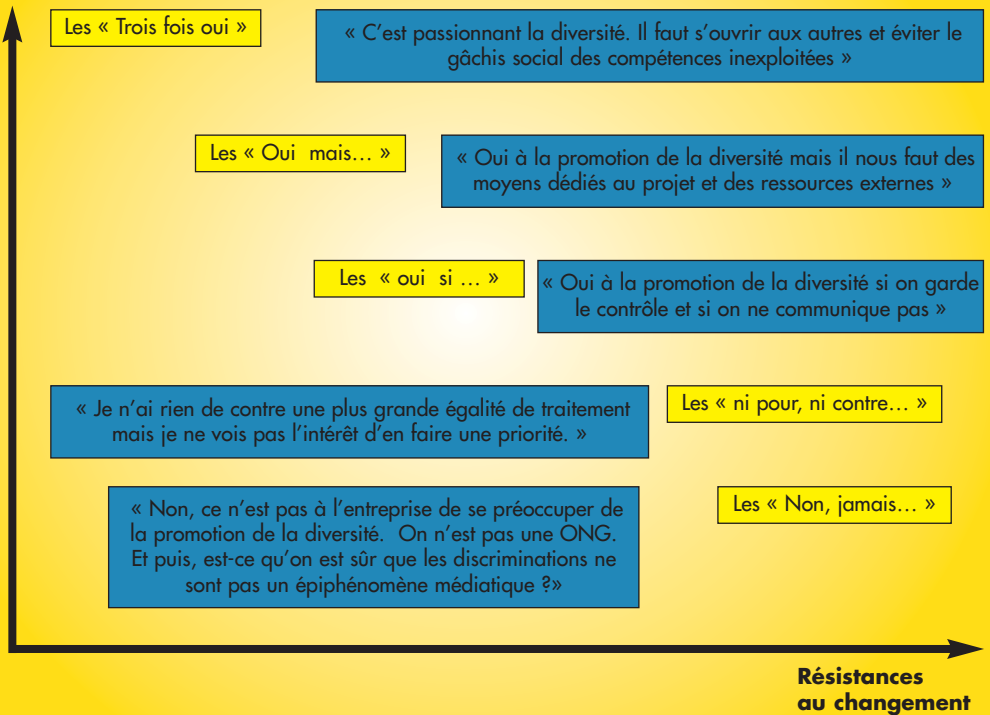
VAINCRE LES RÉSISTANCES INTERNES AU CHANGEMENT



6 minutes !

La diversité dans l'entreprise engage les valeurs, les concepts et les pratiques... rien d'étonnant à ce que les positions soient parfois antagonistes et exigent une stratégie voire une tactique. Dans un premier temps, il est utile de positionner vos interlocuteurs sur une échelle d'adhésion au changement.

Adhésion au changement



Le « trois fois oui » : ils manifestent une adhésion totale à la diversité et à l'égalité de traitement. Souvent, cet engagement dépasse le cadre professionnel. On dit parfois d'eux qu'ils sont « militants ». Dans l'esprit des « non, jamais », le militantisme vise à disqualifier le positionnement des convaincus. Pourtant, rien ne prouve que l'engagement oblige à laisser ses compétences au vestiaire ! Pour promouvoir la diversité, les « trois fois oui » sont des alliés et des ressources. Attention, pourtant, à ne pas leur laisser le monopole de la communication sur votre projet. Ils sont déjà convaincus et peuvent vous aliéner votre cœur de cible (« les oui mais », « les oui si »).

Les « Oui mais » : ils sont les alliés objectifs de votre action. Leur soutien n'est pas aveugle mais il est réel. Les « Oui, mais... » sont plutôt sensibles aux démarches participatives et peuvent être force de proposition. Il est possible de leur confier des responsabilités. Ils sont les meilleurs communicateurs car leur distance leur donne une grande crédibilité.

Les « Oui si » : ils sont hésitants mais peuvent basculer dans votre camp... ou dans celui des opposants. On les repère à cette attitude fréquente : partisans du principe, ils objectent sur la méthode. Les « Oui, si » suivent en général les gagnants et la ligne de l'entreprise. Votre engagement de dirigeant est indispensable pour obtenir leur adhésion. Votre méthode d'argumentation : cadrer, expliquer, clarifier. Donner des garanties et, surtout, respecter les engagements de départ. La congruence (« être ce qu'on dit, dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit ») est indispensable de bout en bout pour les maintenir comme acteur.

Les « ni pour, ni contre » : plutôt dans l'attente, ils veulent voir avant de s'engager dans l'action. Ils n'ont pas d'intérêt pour la diversité mais pas d'objections non plus. Ils sont sensibles à la pédagogie, aux explications. Votre méthode : les amener à réfléchir sur leurs hésitations, en posant des questions : « comment verriez-vous les choses ? », « Que pensez-vous de la diversité... c'est un terme parlant pour vous ? »...

Les « Non... jamais » : ils sont hostiles à la promotion de la diversité au sein de l'entreprise. Ils s'attachent aux discussions sémantiques sur la diversité, la discrimination, les races... Ils se décomposent en deux catégories : les opposants actifs (ils feront tout leur possible pour faire échouer l'action) et les opposants passifs (ils s'opposent mais n'agissent pas). Votre méthode : garder votre sang froid et ne pas chercher à convaincre à tout-prix en raison de la dépense d'énergie nécessaire pour un résultat impossible à atteindre. Empêcher les « non... jamais » de nuire en les ramenant à une position d'opposant passif, c'est-à-dire sans pouvoir sur la réussite de la politique de la diversité de l'entreprise. Parfois, il est possible que par un « effet repoussoir », les « non... jamais » soient vos alliés objectifs mais, passées certaines limites, il vous reste possible, sur ce sujet, de retirer votre confiance « au non... jamais »...

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ COMME UN PROJET DE CHANGEMENT

■ 1. SE DONNER DES OBJECTIFS RÉALISTES ET ÉVALUABLES

Niveau 1 : Objectifs généraux

Ils portent sur les valeurs de la diversité, de la non-discrimination, de l'égalité de traitement. Ils font l'objet d'une communication large. A défaut, les actions (qui ne sont que des moyens) perdent leur sens. Exemples :

- Ouvrir l'entreprise à son environnement social.
- Affirmer la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Développer les compétences des salariés sans restriction liées au sexe ou à l'origine.
- Produire de la valeur avec les valeurs.

Niveau 2 : objectifs opérationnels

Ils définissent l'action proprement dite, sur laquelle portera l'évaluation. Ils peuvent s'articuler en plusieurs niveaux : court terme/long terme ; connaissance/action ; remédiation/prévention... Exemples :

- Etablir un état des lieux de la situation des femmes au sein de l'entreprise.
- Identifier les zones à risques dans les processus de recrutement et de gestion des carrières.
- Intégrer un volet diversité au bilan social de l'entreprise.
- Sensibiliser les cadres à la gestion de la diversité et au management non-discriminatoire.
- Décliner un plan d'action triennal sur l'égalité de traitement.
- Organiser un circuit de signalement interne des discriminations directes et/ou indirectes.
- Définir un plan-média sur la diversité et l'égalité de traitement.

■ 2. DÉFINIR DES INSTANCES LÉGITIMES, PERTINENTES ET EFFICACES...

Conseil d'administration, comité de direction, board

Il est indispensable d'organiser le reporting régulier de vos équipes sur l'état d'avancement du projet « diversité », les axes de progrès et les difficultés rencontrées. Dans ce cadre, il est important d'apporter des éléments de benchmarking pour situer le projet de l'entreprise dans son environnement concurrentiel, les métiers... L'association des partenaires sociaux est ici nécessaire.

Fréquence : 1 à 2 fois par an.

Groupe « conduite de changement »

Constitué de 5 à 6 personnes intéressées et plutôt volontaires. L'idéal est de pouvoir s'appuyer sur plusieurs services (DRH, service achat, marketing...).

Le groupe « projet » a plusieurs fonctions :

- Il imagine les actions prioritaires et les propose au comité de direction.
- Il établit les fiches projets.
- Il assure le suivi des prestataires externes intervenant sur le projet « diversité ».
- Il évalue, remanie, ajuste.

Fréquence : entre 4 à 6 semaines.

■ 3. QUATRE OPTIONS POUR ORGANISER LE CHANGEMENT

Type d'organisation	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Organisation actuelle.	On ne change rien à l'organisation actuelle.	Adapté pour les projets simples qui ne remettent pas en cause les modes de fonctionnement. Lever d'apprentissage et d'évolution des pratiques de management.	Ne permet pas de changement profond. Une organisation ne peut pas se changer elle-même, elle secrète ses propres anticorps.
Organisation avec un facilitateur.	Le projet reste sous l'entière responsabilité de la hiérarchie mais la coordination du projet est confiée à un facilitateur qui organise les échanges, les réunions, les activités.	Le projet est intégré à la structure. Les responsabilités sont identifiées. Adapté pour les projets sans complexité.	Ne favorise pas l'autonomie nécessaire au chef de projet et à son équipe, notamment pour les projets transversaux. Ne permet pas d'emprunter des compétences transversales.
Structure matérielle.	Un chef de projet est désigné. Il choisit son équipe. Il est responsable des ressources affectées à son projet. Les membres de l'équipe dépendent hiérarchiquement de leurs unités d'appartenance et sont affectés ponctuellement au projet.	Permet une grande souplesse dans la réunion des compétences nécessaires. Favorise l'initiative et l'autonomie. Préserve la structure existante.	Vient bousculer l'organisation classique et se positionne en concurrence avec la structure hiérarchique (emprunts de ressources et projets concurrents). La légitimité du chef de projet peut être contestée.
Structure projet indépendante.	Une structure temporaire « diversité et égalité de traitement » est créée. Le chef de projet réunit les intervenants de son équipe dont il est le responsable hiérarchique.	Permet de contourner la structure classique sans générer de conflits liés à la double affectation. Mobilisation exclusive et reconnaissance de l'enjeu pour l'entreprise. Renforce l'identité du projet et de l'équipe. Facilite les coopérations.	Se heurte aux mentalités et aux modes de fonctionnement habituels. Difficulté à mobiliser des ressources. Quel avenir pour cette structure temporaire ?

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ COMME UN PROJET DE CHANGEMENT

■ 4. FORMER EN AMONT LES PORTEURS DU PROJET

Même limitée en temps, une formation des porteurs de projet sur les enjeux de l'égalité de traitement et de la diversité dans l'entreprise est nécessaire. Elle permet de baliser les concepts et les outils avant d'engager le changement. Elle enrichit considérablement les projets et les échanges avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

■ 5. ETRE ACCOMPAGNÉ DANS SON ACTION DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ.

La diversité requiert des compétences assez spécialisées. Il peut être utile d'être accompagné à un moment ou à un autre du projet. De nombreux organismes, consultants, regroupement d'entreprises sont en capacité de répondre à vos besoins. L'accompagnement pourra, notamment, porter sur :

- La production d'une connaissance actualisée de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise.
- Un diagnostic de la situation par typologie de salariés : femmes, minorités visibles, seniors...
- L'analyse des représentations et stéréotypes sur la diversité et de l'égalité de traitement au sein du management et des collectifs de travail.
- Un audit juridique des processus de recrutement, de gestion de carrière, d'accès à la promotion...
- La formalisation d'outils et de procédures non-discriminatoires au sein de l'entreprise.
- Une étude benchmarking de la diversité dans votre secteur d'activité.
- L'évaluation du projet, des résultats à court et à long terme, du retour sur investissement...

Dans tous les cas, il est nécessaire de formaliser votre commande. Ce n'est pas au prestataire de définir les objectifs de l'action (même si son expertise peut se traduire en terme de conseils à agir ou d'identification de zones de risques). En général, il est préférable de garder le pilotage opérationnel du projet. Enfin, vous restez maître de la communication en interne comme en externe.

■ 6. COMMUNIQUER LARGEMENT ET DE MANIÈRE LISIBLE...

Les effets d'une politique de la diversité et de l'égalité de traitement sont rarement immédiats. C'est la communication qui vous permet de maintenir l'intérêt avant de présenter des résultats tangibles.

• **A chacun son discours** : les entrées sont multiples pour agir sur la diversité. Chacun peut avoir des intérêts spécifiques à agir. Il est important de calibrer son discours aux intérêts de vos interlocuteurs internes et externes : gestion du risque, climat social, investissement, responsabilité sociale... autant de référentiels à développer simultanément.

• **Le temps de l'action / le temps de la communication** : Il est nécessaire de communiquer sur ses intentions (et la vision sous-tendue) sans trop anticiper sur les réalisations. En effet, vous n'êtes pas à l'abri d'être taxé de démagogie si vous communiquez trop largement sur une diversité qui n'est pas encore entrée dans la culture d'entreprise. Vous créez des exigences proportionnées à votre ambition.

• **Communication stratégique / communication de crise** : Il arrive souvent que la diversité et l'égalité de traitement deviennent prioritaire au moment de la médiatisation d'un manquement possible à l'égalité de traitement ou à la révélation d'une situation discriminatoire.

Au cours du projet, et même si votre entreprise s'est résolument engagée, vous pourrez être amené à traiter des situations de crise. En communiquant sur la diversité, l'entreprise est parfois suspectée de ne pas être sincère... les sceptiques et les opposants se saisiront plus facilement des situations problématiques. Préparez-vous à ce type de situation en construisant une argumentation la plus transparente possible sur les progrès qui restent à accomplir, les changements déjà engagés.

• **Répartir les rôles** : Le chef de projet ne doit pas être seul à communiquer sur la diversité et l'égalité de traitement. Il s'agit d'abord du projet de l'entreprise. En vous exprimant comme dirigeant – notamment dans la communication avec les médias ou les prises de paroles publiques – vous crédibilisez votre action et d'augmentez le bénéfice d'image.

■ 7. VEILLER EN CONTINU...

Les concepts de diversité, d'égalité de traitement ou de discrimination ne sont pas encore stabilisés. Le champ reste nouveau – même si certaines entreprises capitalisent déjà les bonnes pratiques et passent à une nouvelle étape de leur action. Les méthodes d'intervention restent pour l'essentiel à inventer ou à adapter. Il est par conséquent nécessaire de demander à vos services qu'ils organisent une veille méthodologique en continu : évolutions de la législation, recherches universitaires, communication des entreprises, rapports publiés sur les discriminations, l'égalité de traitement et la diversité, rapports RSE...

Les guides de prévention et de lutte contre les discriminations : **Des outils pour agir dans l'entreprise.**

« La diversité, c'est une idée importée des Etats-Unis », « sans statistique, on ne peut rien faire », « les chiffres ne prouvent rien », « c'est parce qu'elles privilégient leur vie de famille que les femmes n'ont pas la même progression de carrière »... La diversité dans l'entreprise, on en parle. Mais pour qui veut mettre en œuvre une politique d'entreprise ouverte à la diversité, les objections sont souvent nombreuses. Elles interrogent la plus-value d'une recherche de diversité mais aussi les mécanismes permettant d'atteindre cet objectif.

Le guide « Des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise » décline un ensemble d'arguments destinés aux dirigeants d'entreprise, administrateurs, actionnaires qui voudraient convaincre, étape par étape, que les bénéfices de la diversité sont réels et divers.

A la fois outil d'information, d'autoformation et de formation, ce guide apporte des réponses concrètes, évolutives et adaptables à chaque entreprise.

Dans la même collection :

- Responsables RH : des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise.
- Intermédiaires de l'emploi : des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire.