

# Agir ensemble pour mieux appréhender les discriminations

Guide des pratiques pour la diversité



**Afip**  
Faire de la diversité culturelle  
un atout de réussite

*« Aller à la découverte des représentations de chacun et formaliser une stratégie collective de lutte contre les discriminations ethniques dans l'entreprise. »*

## À propos de l'AFIP

Créée en février 2002 par Carole DA SILVA, l'Association Pour Favoriser l'Intégration Professionnelle (AFIP) a pour objectif de faciliter l'accès à l'emploi des jeunes diplômés issus de l'immigration (à partir de bac + 2, jusqu'à 35 ans).

Elle met en place des actions de suivi personnalisé, de coaching, des ateliers collectifs de dynamisation et de relooking. Elle mobilise et met à la disposition des jeunes un réseau de parrainage pour consolider le travail de restauration réalisé en amont par l'AFIP et créer des opportunités.

Par ailleurs elle accompagne et anime des modules de formation axés sur la déconstruction des stéréotypes et des représentations. Elle permet aussi de mettre en lumière les conséquences de ces pratiques discriminatoires sur les victimes, à travers des jeux de rôles inversés (entretiens croisés) et des témoignages.

L'AFIP organise chaque année un colloque thématique ainsi que des forums de recrutement (jobdating) :

- 2003 : Les atouts de la diversité culturelle pour les jeunes et les entreprises.
- 2004 : L'impact des stéréotypes et des représentations.
- 2005 : Le cumul des discriminations? Jeune – Femme – Issue de l'immigration et diplômée.
- 2006 : La diversité dans l'entreprise : défi d'aujourd'hui, enjeu de demain.

Enfin, elle réalise des outils de formation et de sensibilisation, tels que le DVD « la barrière des préjugés, 4 films pour ne plus se mentir » et ce guide pratique pour mieux appréhender les discriminations.

# Sommaire

Préface *Roger Fauroux, ancien Ministre de l'Industrie,  
et ancien Président du Haut Conseil à l'Intégration*

## INTRODUCTION

<b>1. LE CV ANONYME, UN MOYEN UTILE POUR LUTTER CONTRE LA DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE?</b>	<b>8</b>
• De quoi parle-t-on?	11
• Le point de vue des entreprises	12
• Le point de vue des Afipiens	13
• Les recommandations de l'AFIP	13
• Ce que font nos partenaires	15
<b>2. SENSIBILISATION ET FORMATION DES RECRUTEURS</b>	<b>16</b>
• Pourquoi former les recruteurs à la lutte contre la discrimination?	19
• Quels grands messages doivent-être délivrés aux recruteurs lors de la formation?	21
• Comment procéder? Quelques idées	21
• Quels sont les facteurs, clés de succès pour une formation des recruteurs?	22
• Ce que fait l'AFIP avec ses partenaires	23
<b>3. L'IMAGE DE L'ENTREPRISE EN TANT QU'EMPLOYEUR... AU REGARD DE LA DIVERSITÉ DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE</b>	<b>24</b>
• De quoi parle-t-on?	27
• Le point de vue des entreprises	28
• Le point de vue des Afipiens	29
• Les recommandations de l'AFIP	29
• Ce que font nos partenaires	30

<b>4. STATISTIQUES ETHNIQUES DANS L'ENTREPRISE</b>	<b>32</b>
• Pourquoi parler de statistiques ethniques?	35
• Les principaux outils de mesure	35
• La nécessité d'une démarche partagée	36
• Méthodologie	37
• Le point de vue des Afipiens	37
• Le point de vue des entreprises	38
• Les recommandations de l'AFIP	39
<b>5. APPROCHES NATIONALES DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS</b>	<b>40</b>
• Vue de la France	42
• Vue des Etats-Unis	47
• Vue de la Grande Bretagne	51
• Une vision transversale	55
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>58</b>
1 • Le cadre juridique	
2 • Statistiques ethniques au Royaume-Uni: les faits	
<b>LEXIQUE</b>	<b>64</b>
<b>LIENS UTILES</b>	<b>67</b>

## Préface

*Monsieur Roger Fauroux, ancien Ministre de l'Industrie,  
et ancien Président du Haut Conseil à l'Intégration*



Sur une question aussi importante et aussi émotionnelle que celle de la diversité, il faut de la rigueur et il faut aussi beaucoup d'émotion. On peut penser que l'AFIP a choisi la bonne approche sur une question qui secrète beaucoup d'idéologies et beaucoup de concepts, en adoptant une voie pragmatique avec des partenaires actifs : les intermédiaires de l'emploi et des entreprises, les diplômés, ceux qui ont déjà un emploi et ceux qui n'en ont pas.

Tous ensemble sont en train de fabriquer des outils, ce qui est bien préférable au fait de brasser des idéologies. En effet, il est encore beaucoup trop tôt pour l'élaboration d'une méthode - les esprits ne sont pas mûrs, les problèmes sont encore controversés — mais il est extrêmement utile de commencer à concevoir des outils. La France se situe dans une phase d'expérimentation et est en retard par rapport à beaucoup de ses voisins. Il faut élaborer des outils et le pragmatisme est la seule bonne voie.

Je suis favorable aux statistiques ethniques qui permettent, au niveau d'une expérimentation, d'avoir une grille pour apprécier les résultats. De même, certaines grandes entreprises, comme Axa, ont entamé la démarche de CV anonyme et il est très important, d'ici un an ou deux, de savoir si celle-ci mène ou non à un résultat. Par ailleurs, lorsqu'un maire affirme qu'il a 30 % d'immigrés dans ses HLM, comment le sait-il ? D'une manière ou d'une autre, il établit des statistiques. Les ZEP ne supposent-elles pas de pratiquer à la fois le comptage et la discrimination positive ?

Il convient donc d'instaurer des méthodes tout à fait « civilisées », qui protègent l'anonymat des personnes et ne pratiquent pas une affectation ethnique. De plus, il ne faut pas, bien entendu, que l'entreprise conserve de telles mentions dans ses fichiers. Cette démarche requiert deux conditions préalables : elle doit être effectuée sur la base du volontariat et dans l'anonymat. Elle doit être élaborée à partir de statistiques qui ne s'inscrivent pas dans un processus d'identification personnelle.

La principale vertu de cette mesure sera pédagogique. En effet, l'adversaire principal de l'intégration n'est pas le racisme, mais le déni ou même l'ignorance. Travaillant auprès de Jean-Louis Borloo, j'ai eu l'occasion de rencontrer le DRH d'un grand groupe industriel et de lui demander comment il faisait pour lutter contre la discrimination. J'ai cru qu'il allait « tomber de sa chaise ». Sans être raciste pour un sou, ma question lui paraissait tout à fait incongrue, car l'idée que l'on puisse discriminer des personnes selon leur origine ethnique lui semblait sans fondement. Suite à cette conversation, je me suis procuré les fichiers des cadres et je me suis livré à une analyse patronymique — la démarche était dangereuse mais je n'avais pas d'autre moyen : pas un seul cadre ne portait un nom exotique. Je recensai quelques femmes issues d'ethnies différentes et qui avaient épousé des « Franco-Blancs », ainsi que des personnes originaires d'Outre-mer, reconnaissables à leurs noms et prénoms, ce que j'ai fait remarquer à mon interlocuteur.

En qualité de président du Haut Conseil à l'Intégration, j'avais très innocemment pensé que je pouvais essayer de faire une évaluation à partir des non « Franco-blancs » dans des grands corps de l'État : l'Armée, la Magistrature, etc. Avec une certaine sincérité républicaine, il m'a été répondu que tout cela n'existait pas, que nous ne connaissions que des Français. Encore une fois, par des moyens détournés, j'ai essayé de savoir combien d'officiers de l'Armée française étaient de race autre que la race blanche. Je n'en ai pas trouvé beaucoup et la denrée est devenue plus rare encore au fur et à mesure que l'on montait en grade. L'Armée me paraissant être une machine à intégrer, j'ai souhaité nommer un général qui soit d'origine immigrée. On me répondit qu'il n'en était absolument pas question. Je me serais alors contenté d'un commandant ou d'un colonel, mais ma recherche se révéla vaine : il n'y en avait aucun. Peut-être, en cherchant bien, aurais-je pu trouver un adjutant...

La discrimination peut être saisie indirectement, mais il est évident qu'elle existe. Or, on ne dispose que d'indices, de cas particuliers innombrables et de résultats de testing et si le testing est très convaincant, il repose sur une imposture. Déguisez un comédien blanc, noir ou maghrébin en candidat à l'embauche et présentez-le à un recruteur : le recruteur pourra toujours prétendre qu'il s'était rendu compte que ce n'était pas un vrai. Il faut trouver une méthode qui soit respectueuse de la personne et satisfasse les critères de la CNIL.

Je ne désespère pas d'y arriver, en réalisant au préalable le consensus nécessaire.

En matière d'intégration, nous sommes à la traîne par rapport à nombre de pays étrangers, y compris par rapport aux États-Unis, que nous décrions beaucoup mais qui ont fait des progrès considérables en matière d'intégration des minorités noire et latino-américaine. Si l'on se souvient d'une séance particulièrement importante au Haut Conseil de Sécurité, le ministre des Affaires étrangères français et son équipe s'opposaient au ministre des Affaires étrangères américain et à son équipe. L'une était blanche, l'autre était noire. Sans porter aucun jugement sur la politique défendue par les uns et les autres, il apparaissait de manière éclatante que les Américains avaient réussi des performances dont nous étions bien incapables.

Que faire ?

On ne peut pas trop compter sur l'État. Les législateurs ont, par nature, une envie folle de légiférer, mais le Code du travail est déjà gigantesque et il croît de façon quasi déchainée d'année en année. Il serait extrêmement dangereux de rendre encore plus complexe cet important document. Que l'État s'emploie à faire appliquer la loi et la réglementation serait déjà très positif. On dispose en effet sur ce plan d'un arsenal législatif et réglementaire tout à fait convenable ainsi que de lois européennes. Encore faudrait-il que l'État les applique, c'est-à-dire que les juges, les inspecteurs du travail, les hommes politiques aient à la fois le temps, la volonté et la compétence pour les faire appliquer. La HALDE, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, ayant enfin été créée à l'exemple de la Commission britannique, il faut que l'État lui donne les moyens et la pousse à agir.

Il revient désormais aux acteurs de la vie économique et sociale d'agir sur les représentations qui représentent un caractère discriminatoire et qui remontent très loin dans le passé. Ayant dirigé l'École Nationale d'Administration, j'ai été frappé par la place occupée dans les concours par la pseudo « culture générale ». En réalité, il s'agit de rhétorique, de façons d'être et de parler que les héritiers des grandes familles ont intégrées à l'occasion de conversations entendues autour de la table familiale. Naturellement, les gens issus de l'immigration, qui sont les premiers dans leur génération, ne les possèdent pas. Il faut donc essayer au maximum d'objectiver les procédures, c'est-à-dire d'évaluer le caractère, la motivation, les compétences, ce

que l'ANPE appelle de façon un peu maladroite les « habiletés ». Il s'agit de savoir si cet employé ou ce cadre sera utile ou non à lui-même et à l'entreprise et les Anglo-Saxons font beaucoup mieux sur ce plan.

Le parrainage initié par l'AFIP me paraît constituer un point tout à fait positif : pour obtenir ou accéder à un emploi, à une première entrevue ou même à un stage – le stage étant une première étape très importante dans la recherche d'emploi et la carrière d'un jeune –, il faut pouvoir s'appuyer sur un réseau.

Pour un jeune qui n'est pas issu de la classe moyenne ou de la bourgeoisie, le parrainage est extrêmement utile et il est également important pour les parrains, surtout s'ils sont eux-mêmes issus de l'immigration et s'ils sont diplômés, parce qu'il est toujours tentant de fermer la porte derrière soi. C'est aussi une façon de valoriser la performance que l'on a réalisée. Les diplômés issus de l'immigration qui parrainent des jeunes mettent ainsi en œuvre une sorte de fraternité qui fait partie de notre devise nationale.

Il est important enfin d'encourager les jeunes issus de milieux culturellement ou socialement démunis à avoir de l'ambition. Je préside un jury qui accorde des bourses financées sur des fonds privés à des jeunes issus des ZEP. 80 % des jeunes issus de familles d'immigrés démunies ont obtenu une mention « bien » ou « très bien » au bac. Ces bourses sont accordées sur la base du mérite. Il faut voir le parcours de ces jeunes et leurs extraordinaires performances ! Ce sont des petits génies. Ce qui est tout à fait pathétique c'est que, lorsqu'on leur demande une lettre de motivation et quels sont leurs buts, leurs horizons de carrière, un garçon brillantissime envisage un BTS de mécanique et une jeune fille, qui a envie de s'occuper d'enfants, se voit aide-soignante et, au mieux, sage-femme. Ces métiers sont tout à fait honorables et utiles, mais l'intérêt de ces jeunes et de la Nation est qu'ils aillent au maximum de leurs possibilités. D'ailleurs, après avoir discuté avec eux, en leur expliquant que la réussite de leurs études leur permettrait d'accéder à des professions plus valorisantes, le jeune homme ne veut plus être ouvrier dans un garage, mais technicien ou ingénieur et la jeune fille veut entreprendre des études de médecine. Je suis persuadé que ces jeunes seront ce qu'ils veulent être. Cela fait aussi partie de la tâche des parrains.

La route sera longue. On dit avec raison que l'immigration n'est pas le fait de la mondialisation et que la mondialisation n'est pas prête de se terminer. On devrait dire aussi qu'il en a toujours été ainsi. L'identité nationale est un sujet d'actualité, elle existe et nous y sommes attachés. Pour prendre une métaphore culinaire, elle ressemble à la Chorba, cette soupe de Ramadan merveilleuse qui conjugue les parfums du Maghreb et de la Provence. Comme notre cassoulet ou notre bouillabaisse, sa composition est subtile. L'identité nationale n'est pas un monument historique à préserver, c'est un chantier à poursuivre et il ne sera jamais terminé. C'est heureux car nous sommes un peuple vivant qui travaille sans cesse à construire son identité nationale.

Ce travail d'intégration va encore nous demander beaucoup d'énergie, de générosité et sera encore l'occasion de quelques débats animés.

## Introduction

Les émeutes de novembre 2005 ont réveillé les consciences et ont contribué à placer la question de la lutte contre les discriminations notamment ethniques au cœur du débat public.

Pas un seul jour ne passe depuis cette période sans que la presse ne publie un article.

Les différents acteurs (privés et publics) rivalisent d'imagination et multiplient les colloques, les forums diversité, les sessions de formation et, bien entendu, la signature de la Charte de la Diversité.

Qu'en pensent les premiers concernés, pour lesquels on déploie autant d'énergie, ces fameux « jeunes issus », selon leurs spécificités, « de l'immigration », « des minorités visibles », « des quartiers sensibles », ou « des Zones urbaines sensibles », même si, de temps à autre, on les nomme tels qu'ils sont en réalité : de jeunes français, accessoirement noirs ou arabes.

Peut-être aurait-on dû adopter cette démarche avant de mettre en place tant d'actions : interroger les publics concernés et les associer à la réflexion et à la mise en place de politiques publiques et d'actions ciblées.

En effet, deux ans après ces émeutes, le rapport du Bureau International du Travail (BIT) est alarmant sur l'état des discriminations à raison de l'origine en France : 4 fois sur 5, les recruteurs préfèrent embaucher Julien au lieu de Mamadou ou Karim.

2007 est l'année européenne égalité des chances pour tous. C'est dans ce cadre que l'AFIP, sélectionnée en Ile-de-France, a réalisé ce Guide des pratiques de la diversité, sur la base d'un travail concerté entre les jeunes suivis par l'association, les entreprises partenaires et les intermédiaires de l'emploi.

L'objectif de ce guide est de se faire l'écho de la parole du public concerné par ces discriminations et de constituer pour les entreprises une base complète de travail leur permettant d'amorcer ou de poursuivre la mise en place d'une politique de gestion de la diversité.

Notre démarche consiste en premier lieu à confronter les points de vue afin de travailler sur les représentations de chacun : jeunes diplômés issus de l'immigration, entreprises et intermédiaires de l'emploi. D'autre part, il s'agit de dissocier la question de la lutte contre les discriminations notamment ethniques, des logiques territoriales ou corporatistes afin de recentrer le débat au cœur des politiques publiques et des préoccupations collectives.

Nous avons donc mobilisé les différentes compétences des jeunes suivis par l'AFIP, des responsables diversité de nos entreprises partenaires et des représentants de cabinets de recrutement autour de quatre thèmes essentiels : CV anonyme, sensibilisation et formation des recruteurs, image employeur de l'entreprise, statistiques ethniques.

Lors d'une journée de travail et d'échanges au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Seine-Saint-Denis, les participants avaient pour objectif d'apprendre à mieux se connaître pour dépasser les clichés, de mutualiser leurs connaissances et leurs expériences pour formuler des propositions pour l'entreprise.

Une rencontre internationale a permis de croiser les expériences et les approches françaises avec celles, antérieures et différentes, des Etats-Unis et du Royaume-Uni.

Somme toute, au delà des enjeux juridiques, une politique efficace de lutte contre les discriminations passe par la déconstruction des stéréotypes et des représentations, ces mêmes représentations qui empêchent l'évolution des mentalités et banalisent les inégalités de traitement.



# 1

## Le CV anonyme, un moyen utile pour lutter contre la discrimination à l'embauche ?



### Atelier animé par Carole DA SILVA - AFIP

Titulaire d'un DESS en Ingénierie du Développement Urbain et de l'Intégration en Europe et d'un diplôme universitaire humanitaire développement, elle occupe les postes suivants :

- Directrice-Fondatrice de l'AFIP (Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle),
- Membre du Haut Conseil à l'Intégration (HCI),
- Administratrice de l'ACSE (Agence nationale pour la Cohésion Sociale et pour l'Egalité des chances), qui a remplacé le FASILD, et de la commission audiovisuelle, Image de la Diversité,
- Depuis le 2 juillet 2007, Membre du Comité Consultatif de la HALDE.

## Les intervenants



Mohamed BEN HAFEDH - AFIP



Marie-Noëlle DE CHAVIGNY - AFIP



Alain GAVAND - Alain Gavand Consultants



Valérie GLORY - HSBC



Florence JARY - Sanofi - Aventis



Will MBIAKOP - AFIP



Raphael PALMEIRAO - BNP PARIBAS

---

## Objectifs

---

- Favoriser l'échange entre des entreprises qui s'engagent dans la lutte contre les discriminations et les jeunes de l'AFIP.
- Travailler sur les représentations de chacun.
- Formuler des avis et/ou des propositions.

---

## Questions

---

- Le CV anonyme, un moyen utile pour lutter contre la discrimination à l'embauche?
- Sur quels points déterminants du processus de recrutement faut-il agir pour lutter contre les discriminations et favoriser la diversité?

---

## Point de vue des participants

---

- Pour les entreprises le CV anonyme est un outil pertinent selon les cas, mais il ne se suffit pas à lui-même, pour être efficace il doit être inséré dans une politique globale de lutte contre les discriminations.
- Pour les afipiens, bien qu'intéressant, le CV anonyme ne résout pas le problème de la discrimination. Ce n'est qu'une façon de déplacer le problème.

---

## Point de vue de l'AFIP

---

Le CV anonyme ne doit pas être une finalité, mais un tremplin pour aller plus loin dans la mise en place de politiques publiques de lutte contre les discriminations. Il ne doit pas non plus occulter la nécessité de réviser les processus RH, notamment les procédures de recrutement.

---

## Exemples pratiques

---

- **Alain Gavand Consultants**
- **Sanofi-Aventis**

## De quoi parle-t-on ?

***A l'origine du CV anonyme, il y a en 2004 le rapport du fondateur d'AXA, Claude Bébéar, (« Des entreprises aux couleurs de la France ») qui préconisait son utilisation.***

Le CV anonyme consiste à éluder certaines mentions du CV pour aboutir à un formulaire anonyme. En général sont retirées les civilités (nom, prénom, adresse, âge, photo) et éventuellement les activités extraprofessionnelles révélatrices du milieu social.

Votée le 7 mars et promulguée\* le 2 avril 2006, la loi « pour l'égalité des chances » oblige les entreprises de plus de 50 salariés à procéder à l'anonymation des CV avant sélection. Toutefois, le Conseil d'Etat n'ayant pas proposé un décret d'application précisant notamment les sanctions en cas de non-respect, le caractère obligatoire devient facultatif.

Article 24 de la Loi sur l'Égalité des Chances :

« Dans les entreprises de cinquante salariés et plus, les informations communiquées par écrit par le candidat à l'emploi doivent être examinées dans des conditions préservant son anonymat »

Plus précisément, les CV soumis aux recruteurs ne doivent pas faire apparaître : l'âge, le sexe, la photo, le nom et le prénom, l'adresse ou le téléphone.

## Le CV anonyme est-il « la » solution pour lutter contre la discrimination à l'embauche ?

Le CV anonyme pose le débat de la lutte contre les discriminations dans l'entreprise et propose une solution opérationnelle. Il oblige le recruteur à ne s'intéresser qu'à l'adéquation entre le poste ouvert et la qualification du candidat. Il clarifie la position de l'entreprise sur les enjeux de la diversité tant en interne qu'en externe.

Cependant la mise en place de la procédure d'anonymation du CV ne peut être isolée dans les procédures RH, car elle amène l'entreprise à se confronter à des problèmes techniques tels que l'adaptation du logiciel de recrutement ou l'élargissement de l'équipe RH pour la présélection.

Au-delà de ces contraintes techniques, il pose aussi des questions de fond, telles que l'interprétation de la démarche du point de vue du candidat issu d'une minorité et la réaction du recruteur face au candidat qui ne correspond pas à ses attentes.

---

## Le point de vue des entreprises

---

Pour les entreprises, le CV anonyme est un outil pertinent selon les cas, mais il ne se suffit pas à lui-même. Pour être efficace il doit s'insérer dans une politique globale de lutte contre les discriminations qui comprendrait :

**1 Des actions de formation et de sensibilisation de toutes les personnes ayant des responsabilités de recrutement** pour éveiller les consciences, mesurer l'impact des stéréotypes dans les décisions et rappeler le risque juridique pour l'entreprise et les salariés.

**2 Un audit des processus de recrutement, des statuts et du déroulement des carrières** afin d'identifier d'éventuels facteurs de discrimination directe ou indirecte comme par exemple l'âge, le sexe ou la préférence pour des écoles prestigieuses. Il permettra de vérifier s'il existe ou non des inégalités de traitement entre deux groupes de candidats, l'un potentiellement discriminable et l'autre non. Cette mesure effectuée à chaque étape du processus de recrutement permettra de cibler les zones où subsistent les discriminations. En fonction des résultats, des actions correctives pourront être engagées, parmi lesquelles le CV anonyme trouvera sa place.

**3 Des processus objectivés de sélection et d'évaluation des candidats, pour que seules les compétences et les aptitudes priment dans la décision finale.** La sélection de candidat engage la responsabilité de l'entreprise notamment celle des ressources humaines. Elle nécessite une grande rigueur dans le traitement de la mission (définition du poste et des compétences associées, choix des critères de sélection, débriefing post-entretien, animation du processus de prise de décision avec les opérationnels...).

**4 Des mesures pour élargir et sécuriser le sourcing**

Le sourcing peut s'effectuer de manière proactive auprès d'écoles cibles et de prestataires. Dans le premier cas, en limitant ses possibilités à un nombre d'écoles restreint, l'entreprise risque de se priver de candidats potentiels et de faire primer le diplôme sur les compétences. Dans le second cas, elle s'expose au risque de discrimination par anticipation de la part de ses prestataires. Pour s'en prémunir, elle doit rappeler à l'ensemble de ses partenaires ses engagements en matière de diversité et de lutte contre les discriminations.

**5 Des opportunités d'échanges entre les services de recrutement et les viviers élargis**

Les représentations, les stéréotypes et les préjugés imprègnent les perceptions de chacun, souvent de manière inconsciente. Or ils expliquent pour partie les comportements discriminatoires. Créer des opportunités d'échanges entre candidats et personnes en charge du recrutement permet à chacun de confronter son jugement sur l'autre à la réalité. L'objectif est de faire évoluer les mentalités en remettant en cause les représentations fausses qui entachent les relations entre candidats et recruteurs.

---

## Le point de vue des Afipiens

---

Le CV anonyme est une initiative intéressante, mais n'est qu'une façon de déplacer le problème. Une personne qui est discriminante en entretien ne changera pas pour autant son attitude. Selon eux, il n'y a pas de raison de cacher ses origines sous le couvert du CV anonyme. Au contraire il est important de les assumer. Il faudrait plutôt insister sur les avantages de la diversité en formant les recruteurs et diversifier leurs profils en terme d'origine ethnique, d'âge, d'handicap et de sexe. Ils proposent de :

**1 Favoriser les échanges interculturels dans l'entreprise** pour travailler sur les représentations et valoriser la pertinence d'une équipe diversifiée.

**2 Favoriser l'émergence des élites issues des minorités** à tous les niveaux afin de faire évoluer les mentalités et positionner les enjeux de la diversité sur le champ de la performance. Cette démarche serait de leur point de vue l'une des garanties de la bonne foi de l'entreprise, la preuve de la sincérité de ses engagements.

**3 Changer les méthodes et objectiver les processus de recrutement.** Il est nécessaire de professionnaliser la fonction de recruteur, notamment par l'élaboration d'une grille de recrutement basée exclusivement sur les compétences. Il faut aussi avoir des outils d'évaluation et de formalisation de l'offre.

**4 Mettre l'accent sur la responsabilité de l'individu,** notamment du recruteur. Il ne faut plus entendre le recruteur rejeter la faute sur l'opérationnel qui, lui-même, la rejette sur un autre collaborateur. Il convient de mettre chacun face à ses responsabilités. Un recadrage de la loi par rapport à ce sujet est indispensable.

---

## Les recommandations de l'AFIP

---

*La discrimination est une question de mentalités et non de loi. La lutte contre les discriminations devra passer en France par une évolution des comportements et une violation des consciences tant d'un point de vue émotionnel que rationnel.*

**1 Repositionner la problématique de la lutte contre les discriminations au cœur du débat politique en réactualisant la loi du 6 mars 2006,** pour que la mise en place du CV anonyme soit généralisée à toutes les entreprises quelle que soit leur taille.

**2 Modifier en profondeur les pratiques RH** pour ne prendre en compte que les compétences et réduire les stigmatisations.

**3 Répertoire et labelliser les supports logiciels** pouvant faciliter la mise en œuvre du CV anonyme dans les entreprises en tenant compte des facteurs suivants : coût, fiabilité, gain de temps et facilité d'utilisation. La HALDE pourrait être porteur d'un tel projet.

**4 Impliquer tous les décisionnaires dans un processus objectif** d'évaluation des candidats en partageant par exemple une grille commune d'entretien.

**5 Apporter un soutien psychologique aux candidats** pour évacuer le traumatisme en favorisant des espaces de rencontres et d'échanges à l'image de ce que fait l'AFIP avec ses partenaires.

**6 Valoriser le dispositif de parrainage comme un outil performant de lutte contre les discriminations.** AFIP dispose d'un réseau de professionnels en activité qui souhaitent participer activement à la lutte contre les discriminations en assistant les jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi. Les parrains et marraines sont là pour offrir aux jeunes une aide technique, une analyse critique et constructive du marché de l'emploi. Ils facilitent l'intégration dans les réseaux professionnels, tout en partageant leurs savoir-faire, leurs techniques personnelles. Ils sont une source d'information et un point de repère supplémentaire. Ce dispositif témoigne d'une envie réciproque, de contribuer à changer les mentalités dans l'entreprise, d'ouvrir le marché professionnel à la « différence ».

## Les mots des participants

« Il faut favoriser les échanges, trop peu nombreux encore, entre les entreprises et les candidats concernés. Le CV anonyme est un moyen, mais pas une finalité, il reste encore pas mal de chemin à parcourir »

« Je n'ai pas envie de me cacher, parce que je n'ai rien à cacher. Albert Einstein disait «Aucun problème ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré »

« Je viens de Londres, et là-bas le CV anonyme n'existe pas. Toutes les communautés sont représentées à tous les échelons et dans tous les secteurs. La diversité doit franchir les portes de l'entreprise pour s'affirmer comme une force au sens capitaliste du mot »

« En Angleterre le racisme existe aussi, mais dans l'entreprise seule la performance compte »

« Le CV anonyme m'inquiète concernant les personnes handicapées »

« En France la logique républicaine voudrait nous faire croire que nous sommes identiques, c'est faux. Nous sommes tous différents, mais tous français »

« Je suis anglais et handicapé et j'en suis fier. Je suis content de savoir que les afiapiens sont majoritairement contre le CV anonyme »

« Même si le CV anonyme n'est pas la formule magique, cette piste mérite d'être explorée »

« Je reviens du Canada et je suis choquée par les questions qui me sont posées en entretien sur ma vie personnelle. Cela fait 20 ans que je ne vis plus chez mes parents, quel lien entre mes compétences et leurs professions? »

« Le CV anonyme reste malgré tout un bon moyen pour contourner la discrimination. Rappelons que selon le dernier rapport du BIT, 80 % des recruteurs font leurs choix sur la base du CV. »

« C'est un bon outil de sensibilisation sur l'affirmation de l'engagement de l'entreprise. »

---

## Ce que font nos partenaires : exemples pratiques

---

### Alain Gavand Consultants

Au cours de l'année 2006 le cabinet Alain Gavand Consultants a expérimenté le CV anonyme au moyen d'un logiciel d'anonymation automatique, dans le cadre de ses activités de recrutement. Cette démarche s'inscrivait dans une politique globale (engagement fort de la direction, lobbying au niveau de la profession, nouvelles procédures, sensibilisation et formations des consultants). Un audit récent a montré que son processus de sélection lors du tri de CV n'était pas discriminatoire et que les personnes issues des minorités visibles avaient autant de chances d'être reçues en entretien que les autres. En revanche, le cabinet a décidé de s'investir dans la diversification de son sourcing car il ne recevait pas un nombre conséquent de CV diversifié.

### Sanofi-Aventis

L'entreprise a instauré l'utilisation du CV anonyme depuis 6 mois. Le CV est anonymisé et tracé dès son arrivée sur le site Internet de l'entreprise. Ce qui permet de suivre la procédure et d'identifier les étapes où il pourrait y avoir de la discrimination.

Les collaborateurs semblent l'avoir intégré comme un outil de sensibilisation et d'affirmation des engagements de l'entreprise.



# 2

## Sensibilisation et formation des recruteurs



**Atelier animé par Olivier THEOPHILE - Entreprise & Personnel**

Directeur d'études à Entreprise & Personnel. Il y traite depuis 2004 des questions relatives à la lutte contre les discriminations et pour la diversité dans l'entreprise.

## Les intervenants



Cécile ALHINC - ADECCO



Dominique HISLAIRE - BPI



Françoise LACHAUD - SANOFI AVENTIS



Audrey MALEUX - GTM - Construction



Myriam MALSA - AFIP



Sedami MEDEGAN - AFIP



Thierry MISRAHI - RATP



Elisabeth VIEYRA - AFIP

---

## Objectifs

---

- Favoriser l'échange entre des entreprises qui s'engagent dans la lutte contre les discriminations et les jeunes de l'AFIP.
- Travailler sur les représentations de chacun.

---

## Questions

---

- Quels sont concrètement les objectifs attendus d'une action de sensibilisation/formation des recruteurs ?
- En entreprise, sur quelles dimensions de la diversité pensez-vous utile de mettre l'accent ?
- Comment faut-il aborder la question des discriminations ou des représentations ethniques ?
- Pour être efficace, quelle pédagogie et délais doit adopter une action de sensibilisation ?

---

## Point de vue des participants

---

- Pour les **entreprises**, la diversité n'est pas une évidence et ne va pas de soi. Il faut donc préalablement à toute formation sur la lutte contre les discriminations sécuriser les processus RH. La formation des recruteurs est certes une réponse, pour autant elle n'est pas suffisante et d'autres actions doivent être parallèlement mises en oeuvre.
- Pour les **« afipiens »** l'entreprise est garante de l'égalité de traitement dans son processus de recrutement. Il faut donc rappeler aux recruteurs que la discrimination est illégale et constitue un délit pénal. Art 122 L.45.

---

## Point de vue de l'AFIP

---

- Il faut aider les recruteurs à mieux appréhender les concepts et à maîtriser la législation. De quoi parle t'on ? De qui parle t'on ? Et comment en parler ?
- Attirer l'attention des recruteurs sur la souffrance des victimes et l'impact des discriminations sur les parcours de vie de ces personnes.
- Préciser les enjeux d'une politique de lutte contre les discriminations pour l'entreprise.

---

## Exemples pratiques

---

- **AFIP et ses partenaires**

## *Pourquoi former les recruteurs à la lutte contre la discrimination ?*

Parce que la diversité ne va pas de soi ! En observant la composition des effectifs cadres de nos entreprises, force est de constater que l'on n'y retrouve pas la diversité de la société française. De nombreuses études, test de discriminations au recrutement font état des inégalités de traitement entre candidats en fonction de l'origine ethnique. Les recruteurs sont donc en première ligne, à la fois en tant qu'interlocuteur des candidats mais aussi des managers pour qui ils recrutent. Les alerter et les former est donc une priorité. Si la sélection des candidats s'opère à partir de processus formalisés par l'entreprise, elle repose aussi en grande partie sur la subjectivité du recruteur. La formation doit alors se donner pour objectif de les sensibiliser sur leurs représentations sociales et les stéréotypes, qu'ils peuvent mettre en œuvre à cette occasion. C'est bien cet ensemble de mécanismes implicites qui produit de la discrimination.

**Trois expressions de cette discrimination « fruit de l'implicite »** qui font réellement obstacle à la diversité :

**1 L'anticipation de la réaction négative de celui pour qui l'on recrute ou l'appropriation du préjugé de l'autre.** « Moi, RH, je recrute, et j'anticipe que mon client ou mon manager ne va pas vouloir d'un candidat Noir, Arabe ou Chinois » Par conséquent, je m'autocensure, je ne lui propose pas la candidature de ces personnes. J'ai intégré dans mes comportements les prédispositions de mes clients – managers, et je n'en ai plus conscience.

**2 Les préjugés et les représentations sur des catégories de population que l'on cherche à confirmer.** Par exemple, un recruteur pense que les Antillais ne commencent pas à travailler avant neuf heures le matin, parce qu'en Martinique il fait chaud. Dans son entretien de recrutement, il va chercher à tout prix à confirmer ce préjugé qu'il a établi et qui est discriminatoire.

**3 Les distorsions dans l'entretien qui sont liées aux origines sociales et professionnelles du recruteur (formation, qualification...).** Il aura plus de facilité à comprendre un candidat qui lui ressemble et saura défendre sa candidature auprès d'un client ou d'un manager.

---

## Le point de vue des entreprises

---

**Préalablement à toute formation sur la lutte contre les discriminations, il faut sécuriser les processus RH**, c'est-à-dire établir des définitions de postes, de fonctions, de profils attendus. Développer des guides d'entretien collectif et outiller les collaborateurs en charge du recrutement pour gérer les demandes discriminatoires.

---

## Le point de vue des « afipiens »

---

### **1 Rappeler clairement la législation**

Les recruteurs n'ont pas forcément conscience de la législation, elle doit être clairement comprise par tous (Article L122.45 du Code du travail \_ annexe 1).

### **2 Donner corps aux concepts.**

Il faut aider les recruteurs à mieux appréhender les concepts. Créer de véritables référentiels et des lexiques facilitant la compréhension du vocabulaire et des terminologies indispensables pour intégrer convenablement les politiques publiques de lutte contre les discriminations.

### **3 Amener le recruteur à questionner sa pratique**

Il s'agit de l'aider à identifier quels sont, parmi ses critères de choix, explicites et/ou implicites, ceux qui peuvent conduire à de la discrimination.

---

## Le point de vue de l'AFIP

---

La lutte contre les discriminations relève d'une prise de conscience collective mais avant tout individuelle. Car c'est une démarche qui fait appel à notre conscience et à nos préjugés. Il faut donc aider les recruteurs à faire la part des choses. Ramener le débat sur un terrain sain, sans culpabilisation ni jugement, pour qu'enfin la lutte contre les discriminations devienne un enjeu économique pour l'entreprise. Refuser de prendre un candidat à cause de ses origines est illégal et contre performant pour l'entreprise d'où la nécessité de former l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de la diversité.

## *Quels grands messages doivent être délivrés aux recruteurs lors de la formation ?*

**1** La discrimination est illégale et elle constitue un délit pénal. La loi est très claire sur ce sujet. Il y a 18 items sur lesquels on ne peut pas fonder un choix de recrutement ou d'évolution professionnelle.

**2** L'entreprise est garante de l'égalité de traitement dans son processus de recrutement, et doit veiller à ce que les acteurs du processus l'applique.

**3** L'entreprise recrute des compétences et des aptitudes pour assurer des fonctions. Par conséquent, le choix du recruteur ne doit se fonder que sur ces critères. A l'issue d'un entretien, il doit être capable de faire la différence entre la personnalité du candidat(e), ses compétences, sa couleur et ses origines.

## *Comment procéder ? Quelques idées.*

**1 Une démarche rationnelle pour montrer les résultats des études par test de discrimination.** La toute récente effectuée par le BIT met à jour, chiffres à l'appui, l'existence de nombreuses discriminations ethniques lors d'un parcours de recrutement dans les entreprises en France.

**2 Une démarche émotionnelle, pour faire prendre conscience au recruteur du ressenti du candidat en inversant les rôles.** A l'image des journées de formation organisées par L'AFIP, cette inversion des rôles souvent riche d'enseignements permet aux participants de mieux comprendre de quoi il s'agit, en vivant les questions discriminantes « dans sa chair ».

**3 Une démarche de synthèse qui porte sur le contenu des échanges entre les participants** (chargé de recrutement, de formation, etc.). Il s'agit d'appréhender l'ensemble des cas possibles présents dans l'entreprise et de concrétiser l'existence de ces discriminations pour cibler les actions.

---

## Le point de vue de l'AFIP

---

Les recruteurs n'ont pas forcément conscience de discriminer. Il faut les accompagner dans cette reconnaissance, parfois douloureuse ou culpabilisante. C'est-à-dire les rassurer et les amener à faire un travail sur leurs propres représentations et leurs pratiques professionnelles.

Ceci devient encore plus complexe quand il s'agit d'aborder la question de la discrimination ethnique. On parlera plus facilement de l'existence de discriminations à l'encontre des femmes et des handicapés, même si le problème n'est pas pour autant résolu. En revanche, la discrimination faite en raison de l'origine ethnique est longtemps restée taboue. Il est symptomatique que l'on n'ose même pas mettre un nom sur ces personnes. Au lieu de parler de Noir, d'Arabe ou d'Asiatique, on utilise des euphémismes, tels que Black ou Beur. Un des moyens de dépassionner le débat, serait d'aborder les problèmes de manière directe, en mettant des noms sur les différences, pour pouvoir en discuter ensuite.

### *Quels sont les facteurs, clés de succès pour une formation des recruteurs ?*

**1 Faire de l'engagement de la direction de l'entreprise un préalable.** Celui-ci a valeur d'exemplarité et constitue un élément clé pour le succès de ces démarches.

**2 Rassurer les recruteurs sur leurs responsabilités et leur rendre leur légitimité.** Leur travail consiste bien à identifier des candidats pour l'entreprise. Or la sensibilisation à la discrimination peut s'avérer délicate et être perçue comme une remise en cause de leurs pratiques professionnelles. Il faut donc relégitimer leurs rôles qui consistent à recruter des candidats sur la base de critères objectifs.

**3 Faire de la question des discriminations une question de professionnalisme et non de militantisme.** Un bon professionnel détecte les compétences et les aptitudes pouvant contribuer à la performance de l'entreprise. Tout autre critère pris en compte viendrait entacher l'évaluation des compétences.

**4 Ne pas limiter la formation aux responsables recrutement RH** mais former l'ensemble des salariés quel que soit leur niveau et leur statut.

---

## Ce que fait l'AFIP et ses partenaires : exemples pratiques

---

### AFIP

Unique en France, le module formation de l'AFIP se base sur une interaction de jeux de rôles, de témoignages et d'échanges d'expériences. Il poursuit un double objectif, d'une part sensibiliser les professionnels du recrutement aux enjeux de la diversité, d'autre part faire prendre conscience au jeune des réalités du métier de recruteur.

La journée est structurée autour de trois axes majeurs :

- La clarification des concepts et le cadre juridique
- L'impact des stéréotypes et des représentations
- Les leviers d'action.

Comme support, nous utilisons notamment le DVD « la barrière des préjugés, 4 films pour ne plus se mentir ». Réalisé sur la base de témoignages des jeunes suivis par l'AFIP, il permet d'ouvrir le débat et de libérer la parole. Par ailleurs la spécificité de cette formation réside dans les jeux de rôles inversés. Le recruteur prend la place d'un candidat issu des minorités visibles et est contraint de répondre à des questions totalement illégales et déplacées. Il prend conscience de l'impact des discriminations sur les parcours de vie. Cette initiative est née des rencontres annuelles entre les jeunes de l'AFIP et les étudiants du CFFOP (Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel PARIS II Panthéon Assas).

L'AFIP a formé les collaborateurs des entreprises suivantes :

### AREVA

### BOUYGUES CONSTRUCTION

### BPI

### COCA COLA (en partenariat avec Entreprise et Personnel)

### DANONE (en partenariat avec Entreprise et Personnel)

### EAU DE PARIS

### FUTURSTEP (en partenariat avec BPI)

### GENERAL ELECTRIC

### GREAT PLACE TO WORK

### GTM CONSTRUCTION

### IBM

### SANOFI-AVENTIS

### SCHNEIDER ELECTRIC

### SNECMA (en partenariat avec Idée Consultants)

### SOCIETE GENERALE (en partenariat avec Entreprise et Personnel)



# 3

## Image de l'entreprise en tant qu'employeur... au regard de la diversité de la société française



### Atelier animé par Sylviane BALUSTRE D'ERNEVILLE - L'OREAL

Diplômée du Celsa, en Communication et Stratégie de Marque en 1999, elle rejoint le Groupe L'Oréal en 2000. Après plus de cinq années passées au marketing, au sein de la marque Lancôme, elle a été nommée Diversity & Inclusion Manager en octobre 2005. Elle est rattachée à la Direction Générale des Ressources Humaines.

## Les intervenants



Claudia ADIGOUN - AFIP



Céline COITOUX - RATP



Pierre-Emmanuel DUPIL - Michael page  
International



Saïda HAMZAOU - AFIP



Makhlouf LEBEZE - Schneider Electric



Talla MBOUP - AFIP

---

## Objectifs

---

- Favoriser l'échange entre des entreprises qui s'engagent dans la lutte contre les discriminations et les jeunes de l'AFIP.
- Travailler sur les représentations de chacun.
- Formuler des avis et/ou des propositions.

---

## Questions

---

### Aux entreprises

- Quel impact l'image « produit » ou « institutionnelle » peut elle avoir sur l'image « employeur » de l'entreprise ?
- Quelle est la responsabilité sociétale de l'entreprise sur le sujet de la diversité ?
- Comment communiquer sur la diversité ?

### Aux « afipiens »

- Comment percevez-vous les communications que viennent de vous présenter les entreprises ? Vous donnent-elles envie de travailler pour elles ? Pourquoi ?
- Etes-vous sensibles à l'image que véhiculent certaines entreprises ?

---

## Point de vue des participants

---

Pour les **entreprises**, la marque est considérée comme un outil de communication externe permettant de fidéliser ses clients. Cependant, elle exerce aussi un pouvoir mobilisateur sur les candidats par la traduction de ses valeurs et de sa culture d'entreprise. La marque employeur devient donc un enjeu stratégique des entreprises qui sont soucieuses de leurs images.

Les « **afipiens** » sont très attentifs à la dimension éthique des entreprises en matière d'environnement et de contribution au progrès social. Ils sont sensibles aux discours des entreprises sur la diversité mais sont en attentes de résultats concrets.

---

## Point de vue de l'AFIP

---

Ne communiquer sur ses actions en faveur de la diversité que si elles se traduisent par des actes tangibles car les espoirs suscités sont grands et les jeunes attentifs aux dérives.

---

## Exemples pratiques

---

- LE CERCLE PASSEPORT PROMOTIONS TELECOMS
- SCHNEIDER ELECTRIC
- RATP
- L'OREAL

### *De quoi parle t'on ?*

Les années 90 marquent le début d'une crise de confiance durable entre les entreprises et les salariés.

Ces dernières ne sont plus rattachées à un seul territoire, elles se divisent en plusieurs marques et entités, elles souffrent d'un déficit d'image en interne et en externe, qui les empêche de fédérer leurs équipes et de créer une dynamique interne.

Pour retrouver la confiance des salariés, régler le problème du turn over et séduire les jeunes diplômés, certaines entreprises ont décidé de développer leur image en tant qu'employeur.

L'image employeur de l'entreprise est déterminante dans sa capacité à attirer et fidéliser tous les talents sur un marché du travail qui se tend. Le marketing RH, permet à l'entreprise d'utiliser ses différentes images (produit et institutionnelle) en les transposant à la politique sociale pour construire sa marque employeur.

Cette dernière ne peut exister que si elle tient compte des attentes, des besoins et des valeurs de ses salariés. Elle doit être en accord avec leurs aspirations et leur renvoyer une image positive.

Il ne s'agit plus de décliner sur différents supports les mots et les discours de la Direction. Il est désormais nécessaire de bâtir une nouvelle structure qui soit à mi-chemin entre l'image interne et l'image externe de l'entreprise.

La marque employeur va devoir concilier les enjeux de l'économie mondialisée et les aspirations sociales des salariés. Elle va pour cela mobiliser l'ensemble des actions sociétales, qui correspondent à la valorisation du capital immatériel d'une entreprise.

---

## Le point de vue des entreprises

---

Les entreprises sont directement concernées par la lutte contre les discriminations. Elles sont de plus en plus souvent confrontées aux défis de la diversité (âges, genres, qualifications, origines, cultures, etc.) à la fois sources de richesses humaines et économiques, mais aussi de difficultés quant à son déploiement : promouvoir la diversité, c'est briser les tabous et amorcer une réelle dynamique de changement au sein des organisations. Montrées du doigt, elles ont décidé d'adopter une attitude exemplaire et ce pour plusieurs raisons :

### **1 Répondre aux attentes des salariés en terme d'équité sociale.**

Le marketing social implique que les dirigeants s'investissent et mettent en place une politique claire, lisible et cohérente.

Cette phase indispensable en terme de crédibilité et de clarté du discours, passe, pour beaucoup d'entreprises investies sur le sujet, par un engagement public en faveur de cette cause (par la signature de chartes internes ou externes, d'accords...). Il est indispensable que les entreprises identifient les axes sur lesquels elles souhaitent être particulièrement vigilantes et pro-actives. Il peut s'agir par exemple de l'origine ethnique, la non-discrimination sur le genre, le handicap et l'âge. Ces quatre critères recouvrent près de 80 % des cas de discrimination identifiés.

En outre, former les managers et les recruteurs à la gestion de la diversité, s'assurer de l'objectivité des processus de gestion de carrière, établir des diagnostics, tenir et diffuser des tableaux de bord sont autant d'actions qui favorisent la promotion de l'équité sociale.

### **2 Rassurer les futurs candidats sur les valeurs et le respect des personnes au sein de l'entreprise.**

Même si la marque « employeur » est avant toute chose une promesse, les engagements de l'entreprise dans le cadre de la lutte contre les discriminations doivent forcément se traduire par des actes. Cela passe notamment par l'objectivation des processus de recrutement.

Ces actions ne peuvent être complètes que si les entreprises se dotent de structures et d'outils permettant de mesurer l'efficacité des politiques mise en place afin de valoriser les résultats tant en interne qu'en externe. Ces outils peuvent prendre la forme de diagnostic diversité, d'observatoire de la diversité ou d'une charte de déontologie à l'attention des recruteurs.

### **3 Trouver un nouveau vivier de talents.**

Pour les fonctions managériales, notamment, il est primordial de ne pas être uniquement centré sur les grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, mais de s'ouvrir aux formations universitaires, ou encore de favoriser la promotion des formations Bac + 2 (par exemple de type BTS ou DUT).

Un des moyens est de solliciter des associations comme l'AFIP, l'APCR, Africagora, l'IMS qui travaillent sur le sujet et qui peuvent faire remonter les candidatures qui ne parviennent pas par le biais des canaux classiques et d'approvisionner les recruteurs en profils nouveaux et atypiques.

---

## Le point de vue des Afipiens

---

Ils souhaitent que l'entreprise soit plus en phase avec les enjeux de société, ils souhaitent établir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, ils désirent des espaces de travail plus agréables et moins impersonnels.

Mais ils ne se contentent plus de travailler dans de bonnes conditions, ils portent également une très grande attention aux techniques de management, aux valeurs de l'entreprise et à son comportement au niveau national et international.

Même si la communication employeur est une expérience promise, interne et externe, elle doit s'illustrer par des actes concrets. Ce qu'ils entendent par-là, c'est une réelle sensibilisation des managers et des personnels RH. Au niveau des ressources humaines, cette réflexion est amorcée, mais ce n'est pas encore suffisamment le cas au niveau du management.

---

## Les recommandations de l'AFIP

---

Les entreprises doivent aller au-delà des déclarations et adopter des techniques et des actions normées et professionnalisées. Elles doivent faire preuve de rigueur et de persévérance.

---

## Ce que font nos partenaires : exemples pratiques

---

### L'Oréal

Le Groupe a initié en 2006, en collaboration avec IMS-Entreprendre pour la Cité, le forum «Emploi et Diversité». 1er forum de recrutement co-organisé par et au sein d'une entreprise, cette manifestation vise à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes diplômés Bac + 4/5 issus des minorités visibles et/ou des quartiers sensibles et/ou handicapés. Les deux premières éditions ont mobilisé près de quarante d'entreprises (entreprise du CAC 40 et PME), une quinzaine de partenaires pour l'emploi, près de 400 candidats, et ont donné lieu à près de 50 propositions d'embauche. La prochaine édition se tiendra chez Danone, en octobre 2007. Cette initiative a été reconnue comme bonne pratique par la Commission Européenne.

### Le Cercle Passeport Promotions Télécoms

Ce projet collectif est porté par les entreprises SFR, Alcatel-Lucent, Crédit Mutuel, Hôtel Formule1, Motorola, Ericsson, Nokia, Siemens, Network, Orange et par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, et de la recherche et le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

Ce programme s'adresse aux étudiants inscrits en BTS industrie du génie électrique et aux lycéens des filières technologiques dont les établissements sont situés en ZUS.

Les jeunes, sélectionnés en fonction de leurs résultats, bénéficieront d'un accompagnement personnalisé assuré par l'un des salariés des entreprises signataires de la charte.

L'objectif est de permettre aux étudiants d'accéder aux écoles d'ingénieurs télécoms, avec en perspective des carrières de haut niveau dans les métiers des technologies de la communication.

### RATP

La RATP a signé la Charte Diversité en 2004. Son ambition consiste à développer la diversité au sein des équipes en utilisant comme leviers le sourcing, l'alternance, la formation, l'employabilité, la communication, et l'égalité dans tous les actes de gestion RH, notamment dans le recrutement et la gestion des carrières.

Par la diversification du sourcing, la RATP cherche à ne pas être uniquement centrée sur les grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs et à refléter dans son effectif la diversité de la population qu'elle transporte. Elle souhaite s'ouvrir sur les formations universitaires ou les formations Bac + 2, type BTS ou DUT.

## SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric s'est doté en 2005 d'une Direction de la Diversité intégrant aussi le handicap grâce à un accord passé depuis 1990.

La Charte de la Diversité a été signée en 2004, celle de l'Égalité des chances, en partenariat avec l'Éducation Nationale en 2006.

Les actions de Schneider Electric sont similaires à celles menées par la RATP : partenariat avec les grandes écoles, diversification du sourcing, formation des managers, forums Emploi et Diversité, actions d'insertion auprès des zones sensibles.

Parmi les outils les plus originaux, nous pouvons citer la création en 1986 d'un Comité de pilotage Diversité France. Son objectif est de former sous deux ans l'ensemble des RH et des managers opérationnels, qui sont aussi acteurs et utilisateurs du processus de recrutement.

La fondation Schneider Electric a cofinancé le DVD «La barrière des préjugés, 4 films pour ne plus se mentir», réalisé par l'AFIP est présenté lors des journées de sensibilisation auprès de leurs salariés.



# 4

## Statistiques ethniques dans l'entreprise



### Atelier animé par Jean-Christophe DESPRES - Sopi

Fondateur de Sopi en 2003, Jean-Christophe Despres a développé les premières études consommateurs relatives à la diversité culturelle en France. Il a notamment conduit des travaux sur la réception des chaînes arabes en France, l'alimentation halal, l'ethno cosmétique, les transferts d'argent, les références culturelles des jeunes urbains, pour le compte de sociétés du SBF120. Il a auparavant créé et dirigé des sociétés Internet en France, Etats-Unis, Angleterre et Hong Kong. Il est diplômé de Sciences-Po Paris, de l'Université Paris I. Il enseigne le marketing ethnique à l'Université Paris V.

## Les intervenants



Carlyle BAZECHOUIN - AFIP



Philippe BEON - HSBC



Pascal BERNARD - Eau de Paris



Guilene BERTIN-PERRI - Deloitte



Carole LECOMTE - AFIP



Angèle MBARGA - AFIP



Pete STONE - Hudson

---

## Objectifs

---

- Favoriser l'échange entre des entreprises qui s'engagent dans la lutte contre les discriminations et les jeunes de l'AFIP.
- Travailler sur les représentations de chacun.
- Formuler des avis et/ou des propositions.

---

## Questions

---

### Aux entreprises

- Retours sur les expériences déjà engagées, quels enseignements en tirer ?
- Points de vue sur les outils : testing, méthode patronymique, constitution d'indicateurs statistiques. Quelle faisabilité pour vos entreprises ?

### Aux « afipiens »

- Que pensez-vous des statistiques ethno raciales ?
- Etes-vous prêts à répondre à des questions sur vos origines ? Si non pourquoi ? Si oui comment ?
- Opinions sur les différents types d'identification : catégories ethno raciales, pays d'origine...

---

## Point de vue des participants

---

### Les entreprises

On ne saurait parler de consensus. Si la réalité des discriminations est aujourd'hui reconnue, la majorité attribue ce phénomène à des pratiques déviantes et sont réticentes à l'idée d'un comptage ethnique.

### Les « afipiens »

Aucun point de vue unanime n'a pu être dégagé. Cependant, il apparaît que les jeunes ayant été victimes de discrimination sont demandeurs d'outils visant à mesurer le phénomène.

---

## Recommandations de l'AFIP

---

Les discriminations sont une réalité, elles sont insupportables et il faut agir vite ! Pour cela nous avons besoin de données suffisamment objectives pour élaborer un plan d'action efficace visant à réduire les discriminations. Pour autant les difficultés de mise en œuvre sont réelles, mais pas insurmontables.

## *Pourquoi parler de statistiques ethniques ?*

Le débat français sur les statistiques ethniques a considérablement évolué au cours des cinq dernières années. Le traumatisme du fichage des Juifs pendant le régime de Vichy renforcé par les principes universalistes affirmés dans la Constitution contribuaient au rejet unanime de tout comptage ethnique, outil du communautarisme à l'anglo-saxonne. Ainsi, la démographe Michèle Tribalat a subi de violentes invectives pour ses travaux pionniers dans ce domaine.

L'émergence d'un réel débat sur les statistiques ethniques a coïncidé avec l'arrivée à l'âge adulte d'une population issue de l'immigration post-coloniale, née et grandie en France. L'évidence de fortes dynamiques discriminatoires a donné naissance à des demandes croissantes en faveur d'outils de mesure.

La CNIL, notamment, s'est saisie de ce débat et n'a cessé de produire depuis avis et recommandations allant dans le sens d'un certain comptage « ethnique » à des fins de lutte contre les discriminations. Il n'existe néanmoins aucun consensus sur les méthodologies à retenir.

## *Les principaux outils de mesure*

### **Le test de discriminations**

Parmi un certain nombre de candidatures, il s'agit d'examiner si, à profil égal, une personne ayant un nom à consonance maghrébine ou africaine, recevra moins de réponses positives pour un entretien qu'une autre qui porte un nom à consonance franco-française. Il est également possible, comme le préconise le BIT, de réaliser des tests « en situation », à l'aide de comédiens.

Le grand mérite de ce testing, reconnu par tous, est l'identification de ce phénomène de discrimination.

### **La méthode patronymique**

Ce type de comptage repose sur un certain pragmatisme. En l'absence de référentiel ethnique national, il se fonde sur le postulat d'une différence importante des patronymes : visible en effet pour les populations de culture musulmane, moins évidente pour les populations christianisées d'Afrique centrale ou des Antilles.

Prétendre en faire un outil scientifique de mesure de la population impliquerait une nomenclature des prénoms, des noms de famille, qui ferait, bien entendu, abstraction des choix individuels et du caractère métissé de la population française.

### **Le comptage : ethno racial, nationalité ou ascendants**

Différentes méthodes peuvent être utilisées en fonction de la nature et de la situation de l'entreprise :

### **1 Le comptage en fonction des origines et des nationalités.**

Pour un groupe tel que l'Oréal qui accorde beaucoup d'importance à la pluri nationalité de ses équipes, cet outil pourrait être un bon moyen d'évaluation.

### **2 Le comptage sur la base des ascendants.**

Cette technique consiste à demander à chaque candidat le pays d'origine de ses parents.

L'avantage de cette méthode, c'est qu'elle peut être reliée, avec là aussi des imperfections, à la statistique publique, puisque l'INSEE publie des chiffres sur l'immigration voire des études plus poussées comme l'histoire des origines familiales ou les enquêtes emploi.

### **3 La méthode ethno raciale.**

Très peu pratiquée en France, ce type de comptage est basé sur des groupes d'identification, et repose en général sur l'auto déclaration volontaire des individus.

Contrairement à ce que l'on croit souvent, cette méthode n'est pas interdite mais est sévèrement encadrée par la loi.

## ***La nécessité d'une démarche partagée***

*La mise en place d'indicateurs implique une mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise.*

Si la direction d'une entreprise décide d'appliquer un de ces outils de comptage, il est essentiel que les syndicats soient associés au projet afin d'englober l'ensemble des acteurs.

Cette question de mesures est évidemment très sensible, elle braque les opinions et les sensibilités d'où la nécessité de parvenir à un diagnostic partagé en vue de formaliser une démarche commune acceptable par l'environnement de l'entreprise et, plus généralement, par la société.

### **Préparer l'opinion publique**

Les débats et discussions qui ont eu lieu lors de cet atelier montrent bien qu'il est indispensable de préparer l'opinion à ce type de pratiques. Il serait inconscient de dire que l'on peut mener des statistiques ethno raciales sans apporter les garanties sur la mise en œuvre de l'étude et l'utilisation effective des données.

Nous sommes unanimes sur ce point. Simplement, on ne peut pas faire évoluer une situation sans pouvoir l'analyser et se fixer des objectifs quantifiables pour en apprécier la concrétisation.

### ***Il faut réfléchir à un cadre global adaptable à chaque situation***

Mener des statistiques ethno raciales dans l'entreprise nécessiterait que la société se dote au préalable d'un cadre législatif/réglementaire. Or il n'existe pas en France de statistiques publiques ayant à charge le recueil de données ethno raciales. Il est d'ailleurs à

noter qu'une telle démarche n'est pas formellement interdite mais juste non effectuée au niveau de la statistique publique.

En amont d'une telle démarche, il faudra que chacun puissent la comprendre, l'intégrer et l'adapter à sa propre réalité. Car incomprises, ces mesures seraient inefficaces.

## Méthodologie

Concernant la question des fichiers personnels, **la loi Informatique et Liberté, dans son article 8**, interdit les fichiers personnels comportant des mentions sur les opinions politiques, les convictions religieuses ou l'origine raciale des individus.

Le même article, dans son **alinéa 1** précise que, avec le consentement express des intéressés, il est possible, à des fins de traitement spécifique, de constituer des bases de données ethno raciales.

Globalement, deux moyens de mener des démarches de comptage ethnique existent :

**Anonymation totale des réponses**, lorsqu'il ne s'agit ni de fichiers personnels, ni d'identifier les individus, il est possible de mener autant d'enquêtes que l'on veut. Il en existe du reste plusieurs.

**Constitution de fichiers personnels** Il est possible, sous certaines réserves, de constituer des fichiers personnels avec l'accord express des intéressés. Jusqu'à présent, la CNIL était opposée à la mention de l'origine ethno raciale dans les fichiers de gestion des entreprises. Mais, en France, il est possible de connaître l'origine des individus, par le biais des recensements ou de certaines enquêtes, notamment l'enquête de 1999 qui comportent des questions sur les ascendants, les origines familiales et les langues parlées à la maison.

L'Institut national d'études démographiques (INED) conduit également des expériences pilotes sur la mesure des origines en entreprise.

**Les entreprises qui le souhaitent peuvent disposer facilement d'outils d'évaluation qui permettront, non pas de fixer des quotas, mais d'obtenir une photo, même floue, de ce qu'est la France aujourd'hui et de fixer des objectifs.**

---

## Le point de vue des Afipiens

---

Aucun point de vue unanime n'a pu être dégagé. Cependant, il apparaît que les jeunes ayant été victimes de discrimination sont demandeurs d'outils visant à mesurer le phénomène et n'ont, d'autre part, pas de problème majeur pour répondre à des questions relatives à leurs origines, de toute façon visibles...

Certains s'inquiètent de la possible utilisation, à des fins néfastes, des fichiers personnels relatifs aux origines ainsi que de la cristallisation des différences induite par une telle démarche.

---

## Le point de vue des entreprises

---

Là encore, on ne saurait parler de consensus. Si la réalité des discriminations est aujourd'hui reconnue, la majorité attribue ce phénomène à des pratiques déviantes et sont réticentes à l'idée d'un comptage ethnique. Certains reconnaissent toutefois un caractère plus systémique aux discriminations et réclament dès lors la mise en place d'outils statistiques pour mesurer l'ampleur du phénomène et disposer d'indicateurs pour évaluer la pertinence de leurs actions.

---

## Le point de vue de l'AFIP

---

Un sondage eurobaromètre réalisé en janvier 2007, révèle que 75 % des citoyens de l'Union et même 78 % des Français se disent prêts à fournir, sous le couvert de l'anonymat, des informations sur leur origine ethnique si cela contribue à lutter contre les discriminations.

Sur le site de l'AFIP, 80 % des visiteurs se déclarent pour les statistiques ethniques afin de rétablir une équité sociale et passer à l'obligation de résultats. Pour autant, le sujet demeure tabou dans notre société. On n'ose pas l'aborder ni poser le débat de peur de réveiller les vieux démons fascistes de l'après-guerre, ce qu'on peut comprendre au regard des atrocités survenues par le passé. Mais est-ce une raison suffisante pour ne pas tenir compte des évolutions de notre société? Les rapports particuliers de la France avec ses ex-colonies ont modifié la composition de la population française. Ne pas l'assumer serait à long terme un facteur aggravant d'inefficacité des politiques publiques et privées, car aucune démarche ne peut se révéler efficace sans la mise en place d'un diagnostic permettant de cibler les actions et de définir des objectifs à atteindre.

L'AFIP est favorable à la mise en place de statistiques ethniques pour combattre les discriminations notamment liées à l'origine. Si on veut comprendre les mécanismes de la discrimination et ses conséquences, il nous faut les mesurer afin d'évaluer la réussite ou l'échec des politiques de lutte contre les discriminations. Les Etats-Unis, le Canada et l'Angleterre témoignent de son efficacité et force est de reconnaître malgré tous les travers du système anglo-saxons que le sort des minorités est tout même plus enviable qu'en France.

L'AFIP se réjouit de l'amendement adopté le jeudi 13 septembre 2007 par la commission des lois de l'Assemblée nationale autorisant le recueil « *des données faisant directement ou indirectement apparaître les origines raciales ou ethniques des personnes pour les besoins d'études ayant pour finalité la mesure de la diversité des origines des personnes, de la discrimination et de l'intégration* ».

Cependant, l'AFIP regrette qu'il soit intégré au projet de loi sur l'immigration qui autorise l'utilisation des tests ADN, ce qui malheureusement sème la confusion sur les intentions du gouvernement et renforce la position des opposants.

## Les mots des participants

« Je suis afrienne depuis un an et demi. Je suis plutôt contre la démarche de statistiques ethniques en raison des risques de communautarisme. Aujourd'hui, compter les individus par rapport à leur race comporte le risque de favoriser davantage les Noirs que les Arabes, et dans la communauté arabe, davantage les Marocains que les Tunisiens, par exemple, et encore davantage les Algériens que les Marocains. J'y vois aussi un risque de communautarisme tout à fait sectaire et, plus généralement, un risque de catégorisation des individus. »

« [...] On ne peut pas faire évoluer une situation que l'on ne peut pas analyser concrètement ; dont on ne peut pas estimer l'exacte portée ; dont on ne peut pas mesurer la progression. Les réticences doivent être entendues à ce sujet. »

« Je reproche aux statistiques de déshumaniser l'aspect social des problèmes. Un statisticien parle en termes mathématiques. Ma perception de la discrimination se place à un niveau individuel et personnel. Si les statistiques doivent imposer des quotas aux entreprises, le risque est grand d'aboutir à une sorte d'éclatement social, même à l'intérieur des entreprises. »

« Les débats de ce matin nous laissent penser aussi que nous devons mieux prendre en compte les attentes de ces populations. Deux participants penchaient clairement en faveur de statistiques ethno-raciales. Sans possibilité d'avoir des échantillons représentatifs de ces populations, on ne saurait pas si elles sont pour ou contre. Nous ne sommes confrontés qu'à des avis individuels. »

« Les quotas n'existent pas en Angleterre, mais il existe les cibles. La différence peut sembler subtile, mais elle n'en est pas moins importante. Un quota signifie qu'on va avoir obligatoirement 20 % ou 10 % de Noirs ou d'Asiatiques dans une entreprise. Ce procédé est illégal au Royaume-Uni et il serait assimilé à de la discrimination positive. En revanche, il est permis d'avoir des cibles, de dire, par exemple, que, dans telle région, on a tel pourcentage de Noirs ou de personnes d'origine chinoise. Notre cible serait que notre entreprise reflète cette réalité sur le terrain. »

« Il est important de savoir où on en est, d'avoir un constat précis et de pouvoir surveiller la progression. De plus, il faut savoir pourquoi et comment les personnes progressent ou ne progressent pas. Ce constat débouchera sur une nouvelle base de travail. Nous devons nous donner les moyens de savoir où nous en sommes et comment nous adaptons les outils pour progresser. »

« La mise en place d'indicateurs et de statistiques permettrait de suivre une démarche « scientifique », ce qui éviterait les amalgames qui ne manquent pas de se produire en France, par exemple, l'amalgame entre les problématiques sociales des quartiers et les problématiques de lutte contre les discriminations, ethniques, raciales ou autres. Cela ne veut pas dire que celles-ci ne se cumulent pas. Les deux phénomènes sont néanmoins bien distincts. La réalisation de statistiques permettrait de bien les différencier. »



# 5

## Regards croisés : approches nationales de la lutte contre les discriminations

---

### Le point de vue de la France

---

Clara Gaymard, Présidente de Général Electric France.

Martin Clément, Chargé d'études à la HALDE.

Pascal Bernard, Directeur des Ressources Humaines d'Eau de Paris, Vice-Président de l'Association Nationale des DRH de France.

---

### Le point de vue des Etats-Unis

---

Seth Winnick, Ministre Conseiller pour les Affaires Économiques auprès de l'Ambassade des Etats-Unis en France.

Marcia Cohen, Avocate, préciser ses fonctions en France et aux États-Unis.

Josie Thomas, senior vice-president in charge of Diversity, CBS Television.

---

### Le point de vue du Royaume Uni

---

Eleanor Williams, juriste, directrice de la Discrimination Lawyers Association.

Sonny Taank, Policy leader, Employee Relations at British Telecom.

---

### Vision transversale

---

Jean-Claude Le Grand, directeur des Ressources Humaines, directeur Corporate Diversity, L'Oréal.

Marc Dubourdieu, Directeur Général de la HALDE.

## Les intervenants



Pascal BERNARD - Eau de Paris



Martin CLEMENT - La Halde



Marcia COHEN - Avocate



Marc DUBOURDIEU - La HALDE



Clara GAYMARD  
General Electric France



Jean-Claude LE GRAND - L'Oréal



Sonny TAANK - British Telecom



Josie THOMAS - CBS Television



Eleanor WILLIAMS - Darwin Gray



Seth WINNICK  
Ministre-Conseiller pour les Affaires  
Economiques auprès de l'ambassade  
des Etats-Unis en France

---

## Le point de vue de la France

---

### Clara Gaymard, Présidente de General Electric France

Le 8 mars 2007, journée de la Femme, j'ai souhaité rassembler des femmes issues de la diversité, de façon à montrer que la « double peine » peut être aussi une « double chance ». Ce petit-déjeuner rassemblait des femmes chefs d'entreprises, championnes olympiques, présidentes d'associations, réunissant toutes les formes de diversité, notamment de couleur, d'origine, de sexe ou de handicap.

À travers cette rencontre, la réussite des femmes qui se sont exprimées sans « langue de bois », ont raconté leur vie, leur carrière, avec les obstacles et les difficultés qu'elles ont pu rencontrer, repose sur trois piliers essentiels :

La confiance en soi : ces femmes avaient été soutenues par leurs pères, leur mère, leur famille, leurs proches. Lorsqu'elles essayaient des refus, des injustices, elles avaient des soutiens autour d'elles, qui leur disaient « garde confiance en toi, tu es la meilleure, tu as du talent ».

Le travail et l'excellence : on ne peut pas réussir sans effort, ni constance dans le travail même quand les résultats ne sont pas positifs ; lors des « traversées du désert » qu'elles ont connues, ces femmes se sont « accrochées »

La rencontre : c'est une dimension essentielle et qui fait toute la valeur de l'AFIP ; nous avons tous rencontré quelqu'un, qui, à un moment de notre vie, nous donne une chance qu'il faut savoir prendre.

Sans ces trois ingrédients, la confiance en soi, le travail et la rencontre, il est difficile de réussir et c'est bien l'intérêt du guide de l'AFIP que de donner à chacun la possibilité de faire cette rencontre qui permettra de développer ses talents.

Je dirige une entreprise américaine en France et nous essayons de prendre le meilleur des deux.

Ce que la culture américaine a de très positif, c'est de ne pas rester simplement dans l'expression d'une valeur, dans le mythe, comme on aime le faire en France. Elle se situe dans la mesure, le *metrics*. Quand on fait quelque chose, on en mesure l'impact, l'efficacité et, si cela ne marche pas, on change de politique.

Ce qui est également très porteur d'efficacité dans la culture américaine et nous essayons de procéder ainsi chez GE et ce qui n'est pas « mal » c'est de faire sa propre promotion ou de faire la promotion d'une catégorie de personnes. Notre *women network* est très efficace, très structuré et il est porté par les patrons des différents métiers. Les femmes françaises ont appris à ne pas culpabiliser parce qu'elles faisaient leur propre promotion à l'intérieur de l'entreprise.

Il y a, bien sûr, le rôle du dirigeant, mais également celui de l'ensemble des employés : porter une politique et de faire que, par le haut comme par le bas, cela devienne totalement indispensable et que ce soit un but à atteindre. L'association African Affinity Forum porte chez GE les couleurs de l'Afrique et fait la promotion de ceux qui sont issus de l'Afrique au sein de GE. Ces deux interactions sont très importantes : il y a le message, la politique menée par les dirigeants de l'entreprise, mais leur rôle consiste aussi

à favoriser les mouvements qui viennent des employés, de façon qu'ils soient fiers de défendre leurs diversités.

Étant issue également de la diversité puisque j'ai un grand père esquimau, j'ai appris à marcher avec des sabots et je suis issue d'une famille qui mangeait des harengs au petit-déjeuner, ce qui n'est pas tout à fait dans les habitudes françaises ! Les premières fois où je suis allée à l'école avec mes sabots de bois, cela a suscité des questions, mais j'en ai toujours tiré une grande fierté, parce que j'avais justement quelque chose de différent à apporter à ma classe.

Ce qu'il faut faire passer dans l'entreprise est que, lorsqu'on vient avec une différence, on n'apporte pas une faiblesse, mais une force.

Dans le cadre de GE, nous avons signé la charte de la diversité à Belfort et nous avons également amené une cinquantaine de PME à la signer. Notre rôle est aussi d'être une « locomotive ».

Nous sommes convaincus que les deux facteurs majeurs de croissance pour une entreprise sont :

La diversité : on ne peut pas servir ses clients dans le monde – surtout si on est une entreprise américaine présente partout dans le monde – si on n'est pas « collé », si on ne ressemble pas, aux gens que l'on va servir.

Et d'autre part, l'environnement.

Il y a quelques années une entreprise pouvait vivre repliée sur elle-même avec des critères d'innovation, de qualité de main-d'œuvre et de capital à investir. Aujourd'hui, une entreprise ne peut réussir si elle n'a pas, comme fil directeur, la diversité, la question environnement et, d'une façon générale, la proximité vis-à-vis du monde dans lequel nous vivons, en l'occurrence en France.

Ce qui nous manque en France – et ceci s'adresse tout particulièrement à la HALDE — est la possibilité de mesurer : il y a certes un grand débat sur cette question, mais autant on peut étudier l'évolution de la situation des femmes dans le monde du travail, mesurer l'inégalité de salaires entre hommes femmes dans la société française, autant on ne peut pas le faire avec la diversité.

Or, cela nous manque : la bonne volonté, l'envie de révéler les dysfonctionnements sont positifs, mais on ne peut pas disposer d'outils qui nous permettent de mesurer les évolutions et de noter, de juger nos managers en fonction de ces objectifs. Les managers de GE sont notés sur leur capacité à promouvoir des femmes dans les postes de direction, chaque année on mesure ce critère. On ne peut pas le faire sur la diversité — on n'en a pas le droit — et c'est un outil qui nous manque pour mesurer cette politique de façon plus structurée et plus efficace.

### **Martin Clément, Chargé d'études à la HALDE**

Le point de vue de la France sur la question de la diversité connaît des évolutions sémantiques importantes, notamment du point de vue des politiques d'entreprise et des politiques publiques : à un « logiciel » centré sur la lutte contre les discriminations se sont raccrochées d'autres notions, comme l'égalité des chances et la diversité. Les chercheurs s'intéressent actuellement à l'évolution de cette sémantique.

Pour la HALDE, qui participe en tant qu'acteur aux évolutions de la société, l'intérêt du guide de l'AFIP est de croiser les regards entre la France et d'autres pays, mais également entre les entreprises, les recruteurs et les jeunes issus de l'immigration, les Afipiens : c'est bien la première fois que l'on explore comment les personnes qui en sont bénéficiaires perçoivent ces notions et les politiques mises en œuvre pour favoriser leur intégration dans le monde de l'emploi et leur évolution de carrière. C'est ce regard qui est fondamental.

Par ailleurs, la direction de la HALDE questionne, chaque année, les grandes entreprises sur ce qu'elles ont réalisé en matière de promotion de l'égalité. Lorsqu'on étudie l'évolution des pratiques, on voit bien que quelque chose est en mouvement, mais c'est trop rarement le cas du point de vue des salariés. Les enquêtes d'opinion, les baromètres qui posent des questions sur les perceptions vis-à-vis de l'égalité sont encore insuffisants. Dans le guide de la HALDE à paraître le 2 octobre 2007, on s'aperçoit qu'à peine 20 % des entreprises introduisent ces questions dans les baromètres et donnent ainsi un regard sur l'évolution des pratiques au sein des entreprises.

Concernant le CV anonyme, il est très important de reposer cette question. La loi de mars 2006 n'a pas été suivie d'un décret imposant l'obligation du recours à cette méthode, mais le dernier *testing* du BIT a montré à quel point le nom, le prénom, l'adresse ou la mention d'une photo constituaient encore un vecteur très important dans les sélections discriminatoires, notamment pour l'accès à l'emploi, mais également au logement par exemple. Reposer cette question nous paraît donc essentiel.

Sur la formation et la sensibilisation des recruteurs, une approche globale paraît essentielle ainsi qu'un fort engagement de la direction. Sur une autre dimension des discriminations qui n'est pas assez explorée, celle de l'orientation sexuelle, une étude récemment financée sur l'homophobie au travail montre l'importance pour ces salariés que les comités exécutifs ou les directions s'engagent sur ces questions, dans une politique écrite qui fait mention de la protection des personnes sur chacun des motifs. L'engagement du *top management* sur ces sujets est très important pour le bien-être des salariés, pour leur assiduité au travail et les effets économiques en sont très importants.

En matière de statistiques ethniques dans l'entreprise, les choses ont récemment évolué : le projet d'amendement est finalement une traduction des recommandations de la CNIL pour autoriser un certain nombre d'enquêtes permettant une mesure de la diversité, que celles-ci visent à identifier des discriminations ou à étudier l'intégration des personnes.

Il est important que le guide de l'AFIP soit exemplaire concernant la pédagogie sur ces questions. C'est un sujet sensible, sur lequel il y a beaucoup de bruit, de débats et il est important de clarifier les objectifs que l'on se donne et les enquêtes que l'on souhaite mener : la mesure de la diversité n'est pas la même chose que la mesure de la discrimination ni, a fortiori, que la mesure de l'intégration.

Les outils qui peuvent être mobilisés ne sont pas les mêmes. Par exemple, l'usage du patronyme et des prénoms peut être très utile pour des *testings* à l'embauche. On vérifiera que ce soit bien des marqueurs essentiels

pour identifier des pratiques dans l'accès à l'emploi. Par contre, il est délicat de retenir ces marqueurs pour faire une quelconque mesure de la diversité. En effet, les noms et les prénoms sont variables, ils posent question pour les couples recomposés et ne peuvent pas constituer des indices suffisants pour établir une réelle mesure de la diversité des origines des salariés en entreprise. Il est important que ce guide pratique clarifie les termes du débat et ce que l'on prétend regarder.

On dit qu'en France, il n'est pas possible de mesurer la diversité des origines, notamment en entreprise : c'est une réalité, encore qu'en mobilisant des variables dites d'ascendance sur le pays et le lieu de naissance des parents, on peut, dans certaines statistiques publiques, identifier les secondes générations, notamment leurs trajectoires en matière d'accès à l'emploi, de promotion et de carrière. La prochaine étude Emploi de l'INSEE permettra de le faire, comme c'est le cas de certaines enquêtes plus ponctuelles. Même si cela se situe à un niveau macro, on peut donc travailler ces questions.

Un certain nombre d'évolutions se dessinent également, pas encore dans l'emploi privé mais dans la fonction publique, et les méthodologies sont intéressantes pour voir comment on peut réintroduire ces questions liées à l'origine, dans les trajectoires d'emploi et de carrière, par des questionnaires ad hoc récoltant des données sur les lieux de naissance et la nationalité des parents.

Ces évolutions se situent dans un cadre légal et sont encadrées par la CNIL. Il faut du temps, car le sujet est sensible, même s'il faut se doter d'outils : la France évolue à son propre rythme et le signal donné par ce projet d'amendement, les projets d'enquête que suit la HALDE sur ce sujet ou les prochaines enquêtes dans la fonction publique donneront des éléments de réflexion sur la méthodologie adéquate.

En effet, la question est bien : quelles méthodologies adéquates permettraient de conduire des raisonnements «toutes choses égales par ailleurs», comme le font déjà nos collègues anglo-saxons? Lorsqu'on contrôle des variables observables comme le niveau de diplôme, l'origine sociale ou le sexe, en quoi l'origine des personnes a une incidence ou non, est une pénalité ou non dans les trajectoires d'emploi ou dans la gestion des carrières? Il faut mieux valoriser et expérimenter des méthodologies avec des données déjà mobilisables. C'est d'ailleurs le sens de l'amendement de la CNIL qui vise à basculer toute enquête sous un régime d'autorisation pour mieux expérimenter et contrôler ces méthodologies.

Les choses évoluent et l'axe méthodologique et scientifique doit être regardé de près. L'AFIP y contribuera à travers ce guide, notamment en clarifiant quel type d'enquête et quelle mesure pour quel objectif.

**Pascal Bernard, Directeur des Ressources Humaines d'Eau de Paris, Vice-Président de l'Association Nationale des DRH de France.**

Les propositions du guide me paraissent totalement pertinentes et je trouve même qu'elles ne vont pas assez loin. Quand on veut favoriser la diversité dans l'entreprise, il faut sortir des discours de début et de fin d'année et entrer dans les process Ressources Humaines. Comme l'a dit Madame Clara Gaynard, si on ne mesure pas, on ne prouvera jamais rien.

Il existe des moyens concrets pour faire avancer les choses, les femmes et hommes des entreprises regardent ce que les dirigeants annoncent et ce que les entreprises font et ne font pas. Or, sans mesure, les bilans risquent de rester lettre morte.

En premier lieu, la formation des recruteurs apparaît essentielle. Il faut créer un choc. Les recruteurs viennent de milieux relativement traditionnels, mais ils sont habitués à suivre des stages de formation. Ces formations doivent sortir du discours pour se situer dans la pratique. C'est ce qu'Eau de Paris a fait notamment avec l'AFIP en inversant les rôles : nos recruteurs se sont retrouvés en position de recrutement par les « Afipiens », ce qui a été beaucoup plus efficace que 50 séminaires.

L'entretien d'évaluation qui permet chaque année d'évaluer les collaborateurs sur leurs résultats financiers, managériaux, techniques, doit aussi intégrer leurs résultats en matière de diversité. Eau de Paris évalue sur 7 orientations principales, dont une est réservée à l'égalité femmes hommes et à la diversité : Cette année, qu'avez-vous fait pour développer l'égalité et la diversité ? Quoi, quand, comment, avec qui et quels critères de réussite ont été atteints ou non ? De cet entretien dépendent la part variable de la rémunération et l'évolution professionnelle. Il n'a pas été accueilli avec un enthousiasme débordant par nos managers, qui viennent de Sciences Po, l'Ena, Polytechnique, Centrale et le soutien de la présidente directrice générale a été nécessaire pour l'imposer. Sur deux ou trois ans, il est pourtant frappant d'observer le nombre d'initiatives qui ont « fleuri » dans les ateliers, les usines, les bureaux d'études.

Sur le plan des carrières, la promotion interne est considérée par Eau de Paris comme un puissant levier de motivation. L'évolution professionnelle se fait par des examens d'évolution interne, de type VAE. Traditionnellement, ils étaient fondés sur des épreuves techniques et managériales. Depuis deux ans et demi, une épreuve de management éthique a été introduite - les « aspirants » managers doivent résoudre une étude de cas qui aborde le racisme, le sexisme, l'homophobie, etc. — qui fonctionne comme un *assessment center* et compte pour un quart de la note finale. On a donc effectivement refusé ou différé la promotion d'aspirants managers, excellents dans les matières techniques, mais qui ne présentaient pas toutes les garanties sur les valeurs que l'on veut promouvoir en matière de diversité et d'égalité. Cet examen a été au départ très mal accepté mais certains opposants initiaux ont reconnu que « si on avait nommé untel pour gérer tel atelier ou bureau d'études, on aurait été assignés, ou au moins cités, devant la HALDE ».

Eau de Paris a été chargée par l'État de créer un Label diversité, qui prendra en compte toutes les dimensions. Pour que ce label « vive », il faudra mesurer, un jour ou l'autre. Eau de Paris a fait partie du panel qui a permis de tester des outils de mesure sous l'égide de l'INED : cela s'est plutôt très bien passé ; on a longtemps expliqué le pourquoi aux représentants syndicaux et, après quelques séances d'explications, aucun phénomène de rejet n'a été constaté.

---

## Le point de vue des États-Unis

---

### Monsieur Seth Winnick, Ministre Conseiller pour les Affaires Économiques auprès de l'Ambassade des États-Unis en France

Nous sommes tous d'accord sur le fait que le racisme, l'antisémitisme, l'islamophobie, l'homophobie, etc. sont inacceptables. Néanmoins, valoriser la diversité implique beaucoup plus que refuser la discrimination. On peut être complètement « aveugle » à tous les aspects de race, de religion ou d'origine, sans pour autant faire la promotion de la diversité. C'est la réalité dans beaucoup de milieux d'affaires ou d'autres cercles de la société, aussi bien aux États-Unis qu'en France : on voit partout des gens et des organisations qui se sentent concernés uniquement par une partie, parfois très limitée, de leurs concitoyens, non qu'ils soient particulièrement racistes, mais plutôt par bêtise.

La culture de la diversité dans les organisations, aussi bien dans leur politique d'embauche que dans leur politique commerciale, linguistique ou culturelle, est le moyen d'éviter d'énormes lacunes dans leurs ressources et leurs compréhensions.

Il est évident que Paris est désormais semblable à de nombreuses villes des États-Unis du point de vue du paysage humain : les hommes et femmes sont très divers, beaucoup plus qu'il y a 15, 20 ou 30 ans, ils ont des ancêtres, et même des parents, qui sont nés loin de ce continent. « La France a pris des couleurs », comme les États-Unis. Il n'y a là aucun jugement : c'est un simple constat.

Par conséquent, les pratiques au sein des institutions et des entreprises doivent refléter ce changement, pour des raisons aussi bien de cohérence que d'efficacité : un grand décalage entre une réalité sociétale, sociale, et des pratiques d'un autre âge risquerait de scléroser un pays, aussi bien dans ses affaires que dans ses milieux sociaux.

Je fais donc le pari que les entreprises seront pionnières pour promouvoir des pratiques qui favorisent la croissance de l'économie française, comme en témoigne la démarche engagée par l'AFIP que nous avons reçue aux États-Unis.

Les États-Unis ont connu une évolution déjà ancienne avec des lois et des programmes de non-discrimination. Ces lois comportaient des sanctions légales. Dans l'application des principes, nous avons constaté que le manque de diversité peut démontrer, sans aucune autre preuve, une politique de discrimination. Beaucoup d'institutions, en premier lieu, le Gouvernement et les universités, ont mis en œuvre une politique d'*affirmative action* pour garantir un niveau de diversité en leur sein.

Désormais, ce sont de plus en plus les institutions elles-mêmes qui essaient d'accroître leur niveau de diversité afin de travailler mieux. Goldman Sachs a mis en place en 2006 un programme pour que les femmes intègrent les réseaux nécessaires aux futurs dirigeants de la banque et, plus généralement, pour que tous les nouveaux employés de la banque aient des occasions de développer des stratégies et des compétences pour « naviguer » à l'intérieur des entreprises. Il s'agit bien d'un changement de politique : à une certaine époque, il fallait appartenir au milieu pour agir. On essaie d'élargir désormais



ses connaissances. Goldman s'assure, d'une part, que la société bénéficie d'une main-d'œuvre très compétente, et, d'autre part, qu'elle soit classée parmi les 10 meilleurs employeurs aux États-Unis, ce dont il est très fier.

Nul n'est exempt de critiques et les États-Unis ne le sont pas davantage que les autres pays. Il reste beaucoup à accomplir et nous avons connu des blocages, des frustrations, et même des violences à certaines époques. Voici 50 ans que nous travaillons sur ces problèmes.

La diversité au sein des entreprises est tout simplement une affaire de bon sens, de bonne gestion et d'efficacité : en intégrant plus vite ces talents inutilisés, ces visions différentes, on les rend visibles et les entreprises seront mieux armées pour faire face aux défis actuels. Ce guide de bonnes pratiques est une excellente nouvelle pour nous tous.

### **Marcia Cohen, Advocate for the legal rights of women, disabled persons and minorities**

Le CV anonyme a pour but évident une égalité des chances pour tous, quels que soient la race, l'ethnicité, le handicap éventuel, le sexe. Est-ce un moyen raisonnable de répondre à l'objectif en enlevant l'information du nom et de l'adresse pour masquer la race ?

Aux États-Unis, tous les CV portent mention du nom et de l'adresse du candidat, mais il n'est souvent pas possible d'identifier, notamment un afro américain, par son nom, puisque certains noms sont souvent les mêmes que ceux des Américains de race blanche ou d'origine étrangère. Seuls les noms juifs et musulmans peuvent être identifiés et des personnes d'origine irlandaise, française, italienne ou allemande, comme celles du Moyen Orient peuvent également avoir des noms permettant d'identifier qu'ils ont au moins des personnes de leur famille originaire de ces pays.

Dans le passé, des candidats qui craignaient une discrimination basée sur leur identité, ethnicité ou religion, ont pu changer de nom pour cette raison. Il semble plus probable qu'ils souhaitent désormais que leur futur employeur connaisse leur appartenance ethnique, dans la mesure où les employeurs américains recherchent activement à diversifier leurs effectifs qualifiés.

La discrimination lors du recrutement existe encore aux États-Unis comme ailleurs : c'est ce que montrent très concrètement les initiatives visant à masquer l'identité des candidats qui ont effectivement permis de diversifier certains milieux. Avant l'institution d'un écran pour les auditions d'entrée des orchestres symphoniques américains, qui permet aux candidats de jouer sans révéler leur sexe, race ou origines nationales, très peu de femmes et de membres de minorités étaient employés dans ces orchestres. S'agissait-il d'un préjudice causé par les comités de sélection ? En tout cas, comme par « magie », l'introduction d'un écran a permis le recrutement croissant de femmes et de personnes issues de minorités dans leurs rangs. Or, le fait que la seule compétence musicale guide le recrutement permet de garantir que le public a accès à la meilleure qualité musicale disponible dans la région concernée.

Ceci devrait également fonctionner pour le recrutement des salariés : l'employeur devrait faire son choix en fonction des capacités de chacun et non pas en fonction de sa race, de son sexe ou de son origine.

Concernant la formation des recruteurs, il faut rappeler qu'aux États-Unis, la majorité des recrutements publics et privés sont effectués par des responsables de ressources humaines et non par des recruteurs externes.

Les offres d'emploi sont annoncées sur les supports d'information interne des entreprises et sont publiées dans la presse parfois spécialisée et désormais sur internet. Des agences gouvernementales annoncent également les emplois vacants, en particulier les structures en charge de réduire le chômage au niveau de chaque État, qui le font à destination des chômeurs.

Quand ils prennent connaissance de ces emplois vacants, les futurs candidats se présentent généralement aux bureaux de ressources humaines des entreprises ou des agences gouvernementales. Ils communiquent leur CV, déclarent leur candidature par internet, ou se présentent en personne et sont souvent interviewés par les équipes de ressources humaines.

Il est donc essentiel que ces équipes soient formées aux politiques d'égalité devant l'emploi des entreprises ou des administrations et aux législations nationales et fédérales. Les entreprises et agences ont souvent une équipe de juristes qui sont formés à cette législation, y compris celle interdisant les discriminations et le harcèlement sexuel, racial et religieux.

La responsabilité des employeurs est de reconnaître qu'une main-d'œuvre diversifiée apporte une valeur ajoutée à sa mission, en apportant de nouvelles idées et approches à la réalisation du travail. Le bureau des ressources humaines de l'Université de Californie à Berkeley, explique ainsi sa politique d'égalité devant l'emploi : « la valeur de la diversité consiste à créer un lieu de travail qui respecte et intègre les différences, reconnaissant la contribution unique des individus caractérisés par de nombreux types de différences et créant un environnement de travail qui maximise le potentiel de tous les employés ». C'est une très bonne manière de décrire ce que nous recherchons tous à l'horizon du XXI<sup>e</sup> siècle.

Concernant la façon de contrôler les politiques et de suivre les progrès de la diversification des employés, dans les dernières années, les tribunaux ont été plus sceptiques vis-à-vis de *l'affirmative action* et pourtant les programmes de contrôle sont approuvés et sont même obligatoires pour le Gouvernement, les contrats privés passés avec le gouvernement et les grandes entreprises.

Un tribunal californien a rejeté comme inconstitutionnel et violant les droits à l'égalité un statut public en faveur de *l'affirmative action*, mais il reste obligatoire de s'attacher à éliminer les discriminations par des programmes de contrôle qui recueillent et rapportent des données concernant la participation des femmes et des minorités dans les programmes gouvernementaux. Ce contrôle n'est pas considéré comme violant les principes de protection de l'égalité et le tribunal considère que les administrations conservent un devoir d'éliminer les vestiges de la ségrégation et de la discrimination. Dans certains cas, en matière de ségrégation sexuelle et raciale, elles doivent même y remédier spécifiquement. Le tribunal a conclu que les programmes de contrôle permettant de recueillir et de rapporter des informations précises et actualisées étaient justifiés par ces contraintes gouvernementales.

Cependant, le système utilisé aux États-Unis pour mesurer les progrès de la diversité est anonyme : il ne permet pas de distinguer l'identité individuelle.

Le document EEO 1 REPORT ne mentionne pas le nom et l'adresse de l'individu sur lequel porte la collecte d'informations. On collecte uniquement le nombre de personnes d'origine afro-américaine, de femmes, de handicapés, figurant dans les différentes catégories d'emploi au sein d'une même entreprise. Les données étant donc utilisées sans mentionner le nom, ce type d'approche pourrait être très utile à la France.

L'Europe et les Etats-Unis partagent un très fort intérêt à éliminer les vestiges des discriminations passées qui existent dans chaque pays et à créer une main-d'œuvre plus diverse, pour assurer une égalité d'accès à tous les citoyens. Instituer de façon appropriée une *affirmative action* comme cela a été le cas aux Etats-Unis est un des moyens de créer une société « indifférente » aux différences de couleurs, que chacun recherche.

### Josie Thomas, senior vice-president in charge of Diversity, CBS Television

Comme les autres réseaux télévisés, CBS a clairement décidé que la diversité n'était pas seulement un devoir, mais une condition de son business. Si nous refusons de refléter la diversité de notre audience, nous ne pouvons pas assurer notre activité. Il s'agit donc d'un mandat simple et très direct et il n'est pas difficile de convaincre quiconque sur ce sujet. Les annonceurs ont également intérêt à avoir accès à un public de consommateurs aussi divers que possible et ne souscriraient pas à des programmes qui ne refléteraient pas cette diversité.

Le débat sur la diversité à la télévision a vraiment atteint une apogée en 1999, alors qu'aucun rôle clé n'était occupé par une minorité sur aucun programme télévisé d'aucun réseau. Je me suis impliquée alors comme *senior vice-président* chargée de la diversité et je rends compte directement au président de CBS : ce n'est pas une fonction de ressources humaine, ce qui permet d'avoir une voix beaucoup plus forte en interne et dans le secteur du divertissement.

En 1999, la diversité a occupé le devant de la scène, les réseaux télévisés ont été mis en question, le débat s'est amplifié et a pris une dimension publique. Comme tout le monde regarde la télévision, il ne s'agit pas d'une main-d'œuvre anonyme : tout le monde peut voir qui occupe l'écran et si des progrès sont ou non accomplis.

CBS a donc fait un effort considérable pour créer des programmes assurant une réelle intégration, pour trouver de nouvelles voix et pour apporter de la nouveauté. Les talents étaient d'ailleurs présents et il était inutile de faire « table rase ». Le terme d'*affirmative action* n'a pas été employé pour qualifier ces initiatives, mais plutôt ceux d'intégration et de diversité.

Dans le secteur du divertissement, tout est affaire de relation. Tout le monde pense avoir la « future grande idée », mais ce qui fait la différence est d'être capable de décrocher son téléphone et d'appeler quelqu'un d'important. À Hollywood, où il n'y a pas vraiment de système de transports en commun, on se rend en voiture aux studios et la seule diversité que l'on côtoie parfois, sans que ce soit intentionnel, est l'employé de la sécurité !

Nous avons créé le CBS Diversity Institute, dont le principe est d'offrir des « oncles et tantes » pour aider à s'intégrer au business et créer des entrées possibles pour des voix diverses. Pour autant, la contrainte reste d'impliquer les meilleurs, dans la mesure où CBS est une société cotée dont

les actionnaires ne plaisaient pas...

Nous avons créé un programme en 5 points :

Des professionnels et des dirigeants sélectionnent, à partir d'auditions et d'exercices pratiques, 22 candidats sur environ 2 000 nouveaux acteurs, afin d'augmenter ainsi la diversité, notamment auprès la population hispanique qui n'est plus une minorité en Californie. Nous les mettons en relation avec des directeurs de casting et des agents qui peuvent faciliter les carrières. Même si on est un grand acteur, on doit connaître des gens du secteur, sinon rien ne peut se passer.

On propose également des ateliers d'écriture et du mentoring pour les scénaristes : 8 personnes sont retenues sur 400 à 500 candidats ; ce sont de très bons écrivains qui ont besoin de développer leurs contacts. Les mentors sont des dirigeants de CBS qui les reçoivent de façon informelle et leur permettent d'entrer en relation avec la hiérarchie de l'entreprise mais aussi les responsables de programme et les producteurs, qui sont les contacts les plus précieux à terme et qui peuvent les intégrer dans leurs futurs projets.

Par ailleurs, des formations à la direction d'une émission télévisuelle, qui est une compétence spécifique à s'acquérir, sont proposées par ce programme.

Nous conduisons des mesures de façon très précise : je demande personnellement qui figure dans telle émission, les noms, l'ethnicité. Que cette information soit publiée ou non est un autre problème, mais, en interne, il faut qu'elle soit précise et que l'on rende compte de ce qui se passe.

La diversité est un impératif absolu de notre activité – on ne peut pas être un réseau télévisé si on n'a pas l'audience la plus diversifiée. Toutefois la mesure est indispensable pour apprécier les évolutions et, depuis 1999, on constate des progrès très significatifs.

---

## Le point de vue du Royaume-Uni

---

### Eleanor Williams, juriste, Directrice de la Discrimination Lawyers Association

Je livrerai une perspective britannique sur la question de la diversité :

La Reine d'Angleterre habite à Londres. Buckingham Palace est son *home*. C'est là qu'elle maintient le flegme, elle boit beaucoup de thé et porte tout le temps des chapeaux... Comme il est dangereux d'avoir cette vision stéréotypée !

En réalité, le Gouvernement, conscient des dangers à cet égard, vient de conclure une enquête visant à renforcer la diversité des communautés au sein de la société anglaise. Cette politique s'intitule *Improving opportunities, strengthening society*.

Il s'agit d'ouvrir les possibilités pour que chaque individu se sente chez lui, *at home*, au Royaume-Uni. Ce mot *home* n'a pas beaucoup d'équivalents dans les langues étrangères, même si un sentiment analogue existe. *An englishman's home is his castle*: le « chez soi » anglais représente aussi le château fort personnel. *Home* veut dire à la fois chez soi, la sécurité, le cœur.

Il est assez rare que le gouvernement s'occupe du cœur..., mais ce projet essaie de promouvoir l'égalité parmi les personnes issues de différents

milieux et, comme corollaire, reconnaît les milieux eux-mêmes comme étant essentiels. Si on se concentre sur l'amélioration de notre milieu, on commence à se sentir *at home* et c'est ce sentiment qui crée une marche pour lutter pour l'égalité des possibilités.

Il faut reconnaître certains succès: depuis 2001, le taux de pauvreté dans les familles pakistanaise et bengalis a baissé de 73 % à 59 %. Il reste des progrès à faire avant que tous ceux qui habitent au Royaume-Uni puissent appeler ce pays leur *home* et la Commission for Racial Equality a publié tout récemment un document intitulé *A lot done, a lot to do*: nous avons beaucoup fait, mais il nous reste beaucoup à faire. Ce rapport conclut à la nécessité que tous acceptent la responsabilité de construire une société dynamique, dans laquelle tout le monde se sente partie intégrante. Mais avant de pouvoir réaliser cela, il ne faut jamais oublier qu'actuellement un enfant issu de l'immigration est plus en danger qu'un enfant indigène au Royaume-Uni: il risque davantage de recevoir un niveau inférieur d'éducation, d'être moins payé, d'habiter dans un quartier difficile et de souffrir de la discrimination.

Est-ce cela le *home*? En tant qu'avocate du droit de la discrimination et comme directrice de la *Discrimination Lawyers Association* à Londres, je constate que l'emploi est essentiel pour se sentir *at home* dans sa vie. Les statistiques sont assez effrayantes et traduisent bien le cœur du problème: par exemple, une personne issue de l'immigration a 11,2 % de probabilité supplémentaire d'être au chômage qu'une personne indigène et un Indien d'origine a 70,2 % de probabilité de trouver un emploi. Un Bengali d'origine a davantage tendance à rester toute sa vie au sein de sa communauté et à trouver du travail dans un restaurant bengali. Le *home* est alors assez fermé; il est plus difficile d'être employable et seulement 40,2 % des Bengalis d'origine ne sont pas au chômage.

Faut-il être un anglais «pur et dur» pour échapper à l'incertitude et se sentir *at home*? Au pays de Galles — où on joue au rugby à merveille et où on chante comme des anges, selon d'autres stéréotypes — les Anglais ne constituent que 25 % de la population: ils sont eux-mêmes une minorité. 10 % de la population nationale est constituée par les minorités visibles et le reste est formé de Gallois indigènes. À Cardiff, capitale du pays de Galles, on parle Anglais et Gallois au niveau du Gouvernement, mais 22 % des personnes qui considèrent le pays de Galles comme leur *home* parlent déjà ou apprennent le Gallois. Certains enfants issus de l'immigration sont donc non seulement bilingues, mais trilingues. Récemment, une élève d'une minorité visible sortait d'une école où l'on enseigne en Gallois, et un garçon indigène lui a crié: «on ne veut pas de toi ici, va-t-en, retourne chez toi, *go home!*» La fille s'est retournée calmement — flegmatique comme la reine d'Angleterre — en disant en Gallois: «c'est où alors, mon *home*?»

Depuis le XVI<sup>e</sup> siècle, une population issue de minorités visibles habite le pays de Galles et, si on est fier d'appeler notre *home* notre pays — la France, le Pays de Galles, les Etats-Unis — on commence peu à peu à démolir les visions stéréotypées et à créer des communautés dynamiques et diverses.

## Sonny TAANK, Policy leader, Employee Relations at British Telecom

Un de mes rôles chez Open Reach, qui fait partie de BT, est d'assurer que la stratégie de diversité et son plan d'action sont bien mis en œuvre. Auparavant, j'étais en charge du secteur privé à la Commission for Quality, l'organisme de lutte contre les discriminations et un de mes principaux défis était de mettre à jour notre code de pratiques concernant l'emploi, qui est assez proche du guide que l'AFIP met en place en France.

BT est un groupe énorme qui compte plus de 100 000 employés et 5 branches différentes. BT Retail gère les comptes des clients (24 millions de foyers), BT Global est présent dans 170 pays et Open Reach, en charge du réseau, compte 34 000 employés dont 24 000 ingénieurs qui restent généralement dans l'entreprise toute leur vie professionnelle.

BT a certainement été une des premières organisations privées à prendre la diversité au sérieux depuis 1999, pour trois raisons principales : c'est un impératif moral, un impératif légal, qui a un coût financier en terme de réputation pour l'entreprise. C'est également un impératif de business qui crée de réels gains de compétitivité.

Le pouvoir d'achat des différentes minorités est énorme : les handicapés pèsent 80 milliards de livres, lesbiennes et gays pèsent 40 milliards de livres et les plus de 50 ans pèsent 55 milliards de livres. C'est donc un phénomène massif. De même, environ 80 % des décisions d'achat des familles sont prises par des femmes. Le chiffre des minorités ethniques est également gigantesque : 85 milliards de livres. La dimension commerciale est donc évidente.

De plus, la croissance de la main-d'œuvre sera assurée à l'avenir par les femmes et les minorités ethniques : or, toute organisation veut attirer, recruter et retenir les meilleurs talents afin que la créativité et l'innovation lui permettent de conserver une dimension mondiale.

Dans les dernières enquêtes, BT compte environ 9 % du personnel issu de minorités ethniques et progresse dans la bonne direction. Un quart du personnel est féminin ce qui est un bon résultat, et 3 % sont handicapés, ce qui n'est pas satisfaisant et nous cherchons à augmenter ce chiffre. 27 % sont des travailleurs à domicile, ce qui permet plus de flexibilité notamment aux parents. Enfin, 99 % des femmes reprennent leur emploi après un congé de maternité, ce qui est un résultat très important, puisqu'il est très coûteux de trouver de très bons employés puis d'avoir à recruter à nouveau et à former. La fidélisation est donc très importante.

Ces résultats permettent d'affirmer que nous avons d'assez bonnes pratiques, mais l'égalité des chances est un sujet politiquement correct, alors que l'on devrait pouvoir en parler ouvertement et traiter ce problème sans détours et de façon pratique et pragmatique : c'est possible et cela affecte directement l'activité de l'entreprise.

Les bonnes pratiques clés pour toute organisation sont les suivantes :

L'engagement de la hiérarchie : BT a la chance que ses dirigeants s'impliquent et soient passionnés par ce sujet, ce qui est une condition de succès.

La mise en place d'une politique d'égalité des chances est fondamentale : ce doit être une priorité et elle doit être très concrète.

La communication autour de cette politique et toutes les parties prenantes doivent se sentir concernées : actionnaires, syndicats, fournisseurs managers, employés, etc. Tous ont un rôle à jouer.

La formation de tous à cette politique et aux bonnes pratiques pour défendre les différences.

Des approches spécifiques et non une approche uniforme : la stratégie de recrutement se différencie de la fidélisation, de la formation etc.

De la mesure et du benchmarking, la culture et la législation britannique facilitent ces pratiques. On ne peut pas savoir si on réussit sans mesurer, non seulement d'un point de vue quantitatif, mais aussi par une analyse qualitative des attitudes issue des enquêtes internes. Que ressentent les femmes, les personnes issues de minorités, comment s'impliquent-elles dans l'entreprise ?

L'intégration de cette politique de diversité dans le quotidien des pratiques : la diversité ne doit pas rester une stratégie spécifique dans la prise de décision. « Un jour, mon job doit disparaître ».

Cinq recommandations peuvent être formulées en matière de recrutement :

Cibler l'objectif de façon nationale et locale : la cible nationale est fixée à 15 % des nouveaux recrutements pour les minorités ethniques, ce qui est assez ambitieux, mais les objectifs régionaux varient de 5 % pour le pays de Galles à 35 % pour Londres.

Concernant les ressources, il faut s'assurer dès la signature des contrats que les recruteurs sont mis au courant et contrôlés sur cette politique.

Communiquer d'une façon créative et qui touche le public à travers les bons médias.

Former les managers aux bonnes pratiques afin qu'ils n'aient pas d'attitudes discriminantes.

Grâce à cette approche, le taux de femmes recrutées est passé de 1,2 % à 10 % et celui des minorités ethniques de 6 à 15 %. Il faut donc réunir les composantes de base de cette politique pour réussir.

Open Reach est une organisation traditionnellement masculine (près de 98 % d'hommes parmi les ingénieurs) et il est très difficile d'attirer et de recruter des femmes. La communication a permis d'aborder ce sujet de façon humoristique, pour mettre en cause les perceptions et atteindre vraiment le public : elle cherche à montrer que nos emplois sont de bons jobs, en plein air, sains, etc., qui peuvent séduire les femmes. Open Reach a également communiqué en direction des seniors et sur la bisexualité.

Le guide de l'AFIP présente de grandes synergies avec l'action menée en Grande Bretagne et il réunit les composantes fondamentales et nécessaires pour réussir. Il faut en particulier utiliser les leaders et promouvoir le leadership de certaines entreprises, L'Oréal, GE, etc. de façon à créer une émulation entre elles. Il faut également, comme cela a été fait par des réunions de groupe, impliquer toutes les parties prenantes, les *stakeholders* : si elle ne va pas de bas en haut et si elle n'implique pas tous les groupes, toute

politique de diversité est vouée à l'échec. Enfin, c'est un long voyage avec une progression difficile et qui comprend des reculs, mais, avec l'engagement de toute l'organisation, on peut réussir.

---

## Une vision transversale :

---

**Jean-Claude Le Grand, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Corporate Diversity, L'Oréal**

Le travail de combat sur le terrain mené par l'AFIP doit être reconnu avec chaleur et également pour son utilité en matière de ressources humaines et de business. L'approche de l'Oréal, de même que celle de BT, est de « ne donner de leçons à personne et d'essayer de multiplier les exemples ».

La diversité est un terrain nouveau, difficile et qui est au cœur de vifs débats. Plutôt que de longs discours, il s'agit d'apporter des réponses concrètes à travers les processus de recrutement, de formation, de management des carrières et de communication.

Le comité exécutif de L'Oréal compte aujourd'hui 15 % de femmes et 35 % des membres de comités de directions sont des femmes. Cela représente 30 ans de travail et de promotion. Certes, l'activité de l'Oréal s'adresse aux femmes, mais dans d'autres secteurs du même type comme l'agro-alimentaire, les entreprises ne sont pas aussi féminisées.

De même, les seniors font l'objet d'une politique de maintien dans l'emploi le plus longtemps possible : on ne doit pas arrêter de recruter à 40 ans, ni cesser de gérer les carrières à 50 ans.

L'Oréal a donc recruté 423 cadres en 2006 en France, dont 16 avaient plus de 46 ans, et 77 étaient issus de minorités ethniques. Ceci suppose un réel travail auprès des recruteurs, mais on ne recrute personne parce qu'il est noir ou qu'elle est une femme, mais avant tout parce qu'il ou elle a démontré être le meilleur. On va à la rencontre, on donne leur chance à des personnes qui ne l'auraient pas forcément eue, on crée des marques déposées comme « emploi et diversité » qui est à partager et le sera notamment avec Danone. Ceci ne concerne pas une entreprise, mais des entreprises et sur plusieurs sujets : il serait très gênant de travailler sur l'ethnicité en oubliant l'âge ou le genre, sur lequel il faut pourtant revenir sans cesse.

Comme directeur des ressources humaines de 30 000 personnes, générant la moitié du CA de l'Oréal, c'est-à-dire 8 milliards d'euros, j'estime très important de lier la politique de diversité à des actions : nos jobs n'existeront plus le jour où les *general managers* et les DRH auront totalement intégré la dimension de la diversité. La politique de diversité dans l'entreprise permettra à l'avenir de redéfinir globalement la politique de RH, à condition que des initiatives telles que l'AFIP aient lieu et que des mesures soient réalisées objectivement sur les actions entreprises, comme nous y avons veillé dans le cas de l'Oréal.

Combien d'entreprises sont prêtes à agir, mettent des moyens, créent des équipes, s'engagent, ouvrent leurs portes, donnent leur chance à des personnes qui ne l'avaient pas auparavant ? C'est la seule question et le seul combat à mener.



## Marc DUBOURDIEU, Directeur Général de la HALDE

L'action de l'AFIP est financée et labellisée dans le cadre de l'année européenne pour l'égalité des chances : au delà des échanges entre entreprises et jeunes, une démarche très pragmatique permet de les faire déboucher sur un guide pour faire avancer de bonnes pratiques.

Il est important de croiser nos regards sur la diversité : les réclamations liées aux discriminations à l'origine, à la race et à l'ethnie représentent le tiers des réclamations que reçoit la HALDE et le domaine de l'emploi représente la moitié de ces réclamations. C'est donc son sujet de préoccupation le plus immédiat depuis près de 2 ans et demi.

Croiser nos regards avec les collègues anglais et américains, dont l'expérience est plus ancienne, est une source d'enrichissement : chacun apprend de l'autre, même si les contextes sociaux, culturels, économiques sont différents et si on ne peut plaquer de modèle préexistant sur notre société pour résoudre les problèmes difficiles de cohésion sociale et d'apprentissage de la diversité et que les entreprises prennent conscience de la richesse que constitue cette diversité.

L'Assemblée nationale a voté, le 19 septembre 2007, un amendement modifiant la loi Informatique et Libertés, qui a pour objectif de faciliter les études et recherches en matière de mesure de la diversité, de lutte contre les discriminations et d'intégration. La HALDE n'est pas opposée, bien au contraire à une évolution qui facilite la connaissance des phénomènes discriminatoires. Elle souhaite néanmoins que soient apportés de façon très explicite au moins deux types de précisions et espère que les parlementaires auront à cœur de les faire figurer dans le projet de loi, si celui-ci est voté :

Tout d'abord, les enquêtes doivent être conduites dans des conditions de rigueur scientifique et préservant l'anonymat et le caractère volontaire de ceux qui sont interrogés.

Ce type de démarche ne doit pas aboutir à la création de référentiels ethno raciaux qui puissent justifier la création de fichiers de gestion de même nature dans les entreprises.

La HALDE a très clairement formulé son opposition à ce type de pratiques. Néanmoins, elle est favorable à des études et recherches qui permettent de mesurer les discriminations à l'œuvre en matière de diversité, que celles-ci soient liées ou non à l'origine.

## Conclusion

La lutte contre les discriminations est un véritable enjeu de cohésion nationale. La France n'est plus monocolor. Qu'on le veuille ou non, elle est diverse et il faudra bien l'accepter et prendre ce problème à bras le corps afin d'assurer un avenir meilleur aux générations à venir. Les émeutes de novembre 2005 nous ont rappelé que certains étaient justes au bord, au « lieu des bans » comme on le dit dans les banlieues, alors qu'ils font partie du patrimoine national. Il faudra s'en occuper.

### **Ce guide est parti d'une conviction toute simple :**

La question de la diversité et ses enjeux ne sont pas une « chasse gardée » d'experts, de professionnels, de responsables des ressources humaines. C'est un enjeu de société qui nous interpelle tous. Qui que l'on soit, quelles que soient nos origines et nos statuts. L'AFIP a souhaité que les jeunes concernés par cette discrimination dont on parle tant, à propos desquels les entreprises rivalisent d'imagination, de colloques, de formations, soient sollicités pour donner leur avis. Tous les outils que l'on met à leur disposition sont-ils si concrets ? Pour savoir si les entreprises qui s'intéressent à ces questions progressent auprès de ces jeunes, il était pertinent de les interroger et, pour une fois, de les rassembler autour d'un thème où il n'y a pas d'enjeu de recrutement, de pouvoir, et où les jeunes peuvent se sentir tout à fait libres d'exprimer leurs points de vue. C'est également une façon de travailler sur les représentations de part et d'autre et c'est donc un des moyens qui permettra d'avancer dans la lutte contre les discriminations.

Enfin, il nous a semblé important de bénéficier de l'expertise de nos partenaires venues des Etats-Unis et de Grande-Bretagne qui sont concernés depuis bien plus longtemps par ces questions. Même si nous avons des cultures tout à fait différentes, il est possible de s'inspirer de certains aspects.

C'est en confrontant l'ensemble de ces points de vue que l'AFIP a dégagé des recommandations et élaboré ce « guide des pratiques de la diversité ». Il s'adresse principalement aux entreprises (Directions, Ressources Humaines, Opérationnels), collectivités territoriales, Etat et institutions, associations, professionnels de l'emploi.

## Annexe 1

### La loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001

Cette loi relative à la lutte contre les discriminations dans le monde du travail a permis de compléter les dispositions existantes du Code Pénal et du Code du Travail.

#### Des sanctions pénales (tribunal correctionnel)

«... sont punies d'une peine de trois ans d'emprisonnement et/ou de 45 000 euros d'amende, les discriminations intervenant dans le cadre d'une embauche, d'une demande stage, d'une période de formation en entreprise ou lors d'une sanction ou d'un licenciement, le refus de fourniture d'un bien ou d'un service, le refus à subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'un des éléments visé à l'article du code pénal. » Article 225-1 et 225-2 du code pénal.

#### Des sanctions civiles (prud'hommes)

«... les personnes victimes ou témoins de discrimination bénéficient d'une garantie particulière à l'occasion de l'embauche et tout au long de l'exécution du contrat de travail, ainsi que lors de sa rupture. »

### Articles 122-45 et 122-45-5 relatifs à la discrimination et Articles 122-46 à 122-54 relatifs au harcèlement

### La loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001

Elle renforce les compétences de l'inspection du travail en matière de discriminations qui 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...).

#### Les sanctions

Selon le code pénale (art. L 225-2):

- Jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.
- Annulation de l'acte fondé sur la discrimination.
- Dommages et intérêts en cas de discrimination à l'embauche.
- La charge de la preuve profite au discriminé.

## Annexe 2

# Statistiques ethniques au Royaume-Uni: les faits

---



Ruth BARTLETT, Attachée adjointe aux Affaires Sociales et Emploi,  
Ambassade de Grande Bretagne

### ***Pourquoi avoir recours au monitoring ethnique ?***

Le monitoring ethnique permet de recueillir, de consigner et d'analyser les données concernant les origines ethniques des populations. Au Royaume-Uni, on peut l'utiliser afin de :

- Mettre en lumière les éventuelles inégalités.
- Retrouver leurs causes sous-jacentes.
- Eliminer toute forme d'injustice ou de désavantage.

Dans le cadre professionnel, le monitoring permet d'étudier le profil ethnique des effectifs et de le comparer aux autres données existantes (à savoir par exemple les chiffres du recensement).

En matière de prestation de services, le monitoring peut aider à identifier les groupes qui utilisent les services et mesurer leur degré de satisfaction.

Les personnes morales ont recours au monitoring ethnique afin de s'assurer que tous les groupes ethniques bénéficient des mêmes opportunités et du même traitement. Il permet également d'avoir accès à des données tangibles, indispensables à la mise en place de stratégies correctives.

La seule analyse des informations ethniques ne suffira pas à prouver l'existence ou non d'une discrimination raciale. Cependant, en mettant en avant des schémas récurrents ou des tendances, elles permettront d'identifier des domaines au sein desquels subsistent des discriminations et qui nécessitent de ce fait un examen approfondi de la part de la direction.

***Les données ethniques font ressortir une situation qui passerait inaperçue. Elles suscitent les changements qui sont nécessaires afin d'éradiquer les pratiques injustes et illégales en matière d'emploi.***

### ***Ce que dit la loi***

Au Royaume-Uni, 43000 collectivités publiques ont pour mission d'éliminer toutes les formes de discrimination, de promouvoir l'égalité des chances et de favoriser les relations interethniques. Ces collectivités ont l'obligation d'analyser l'impact de l'ensemble de leurs activités sur les différents groupes ethniques. Qu'il s'agisse de l'attribution de logements

sociaux, de la fermeture d'un hôpital ou d'une école ou de la gestion des prisons.

Dans le cadre de la loi, la plupart des collectivités publiques de plus de 150 employés se doivent de surveiller, en fonction de leur origine ethnique, le nombre de salariés qui :

- Reçoivent une formation.
- Sortent gagnants ou perdants des évaluations de leurs performances.
- Soumettent des griefs.
- Font l'objet de sanctions disciplinaires.
- Quittent leur emploi.

Il leur est également vivement recommandé de surveiller d'autres aspects de la relation employeur/salarié.

Les écoles doivent évaluer l'impact de leurs règlements sur les élèves, les employés et les parents issus de différents groupes ethniques. Les écoles prêteront une attention accrue au niveau scolaire des élèves.

Les établissements dispensant un enseignement post-secondaire ou supérieur se doivent d'évaluer l'impact de tous leurs règlements sur l'ensemble de leurs étudiants et salariés.

En tenant compte des origines ethniques des employés et des salariés, ces établissements seront chargés de surveiller les admissions et la progression des étudiants, ainsi que les recrutements et les plans de carrière.

Si les établissements du secteur privé ne sont pas contraints à se conformer à ces règles, ils auront davantage de facilité à se défendre, en cas de procédure judiciaire, s'ils peuvent justifier de l'importance de leur politique d'égalité des chances. Or, le monitoring ethnique constitue une composante clé de la politique d'égalité des chances d'une société.

### ***Le monitoring est-il synonyme de discrimination positive ?***

Les informations ethniques sont recueillies dans le cadre de la politique d'égalité des chances. Elles ne doivent en aucun cas déboucher sur une forme de partialité. C'est pourquoi les quotas sont interdits par la loi.

Sauf circonstances exceptionnelles, la loi britannique ne permet aucune forme de discrimination lors de la phase de sélection. **La loi n'autorise ni la discrimination positive, ni les « actions affirmatives » ; en d'autres termes, un employeur n'est pas habilité à essayer de modifier la répartition ethnique de ses effectifs en embauchant une personne du fait de son origine ethnique. Il s'agirait là d'une discrimination motivée par des considérations raciales, ce qui est illégal.**

Les employeurs peuvent cependant engager des « actions positives » afin de mettre un terme aux discriminations et aux pratiques qui ont favorisés leur existence.

Si un groupe ethnique est sous représenté, totalement absent ou cantonné seulement à certaines catégories de métiers et de tâches, au cours des douze derniers mois, l'employeur est en droit de proposer une formation qui ne sera accessible qu'aux personnes issues de ce groupe ethnique afin d'inciter celles-ci à déposer leur candidature à d'autres postes.

« L'action positive » vise à faire en sorte que les membres des minorités ethniques qui

étaient précédemment exclues aient les mêmes chances que les autres candidats. Elle entend compenser les effets cumulés des anciennes discriminations.

**Mais le processus de sélection doit reposer uniquement sur le mérite et assurer à l'ensemble des candidats l'égalité de traitement.**

Soulignons que la loi n'oblige pas les employeurs à adopter une « action positive » ; elle les autorise seulement à le faire.

***Éradiquer la discrimination : la politique d'égalité des chances***

Cette politique pourrait se présenter comme suit :

*Cette société/Cette organisation/Cette entreprise/Ce cabinet/etc. souhaitant se poser comme un employeur souscrivant au principe de l'égalité des chances, s'est doté(e) d'une politique à cet effet.*

*Cette politique couvre tous les aspects de la relation employeur/salarié : depuis la publication des offres d'emploi jusqu'au recrutement des candidats en passant par la formation sans oublier le contrat de travail et les motifs de renvoi.*

***Un monitoring constant et une analyse régulière de ces informations orienteront les décisions et mesures qui s'imposent afin d'éliminer toute discrimination directe ou indirecte, et de promouvoir l'égalité des chances.***

***L'objectif à long terme de la société/etc. consiste à faire en sorte que son personnel soit le reflet de la communauté.***

*Si des groupes s'avèrent sous représentés au sein des effectifs, l'employeur fixera des objectifs (soumis à un calendrier) afin de rétablir l'équilibre. Si nécessaire, il prendra même des mesures spéciales, dans la limite des lois adoptées par le Parlement, afin d'aider les groupes désavantagés et/ou sous représentés à « se battre » sur un véritable pied d'égalité avec les autres candidats pour décrocher les postes à pourvoir.*

*S'inspirant des conseils émis par les organismes habilités, la politique de l'égalité des chances de l'entreprise, ainsi que les mesures indispensables à sa mise en œuvre, sont élaborées en relation avec les syndicats et/ou les délégués du personnel.*

*Le directeur du personnel/Le directeur général/L'associé principal/etc. est responsable de l'efficacité de la politique décidée par l'employeur.*

*Des copies de ladite politique sont disponibles auprès du service du personnel/du directeur général/de l'associé principal/etc.*

***Publication des offres d'emploi***

*Dans la mesure du possible, toutes les offres d'emploi seront publiées simultanément au sein et hors de l'entreprise.*

*L'employeur prendra les mesures qui s'imposent pour faire en sorte que les groupes sous représentés, au sein de l'entreprise, soient au courant des offres d'emploi.*

*Dans la mesure du possible, ces offres seront communiquées aux agences de l'ANPE, aux centres d'information et d'orientation (CIO), aux collèges, aux lycées, aux lycées techniques, ainsi qu'aux médias et organisations représentant ces minorités.*

*Toutes les offres d'emploi comporteront une déclaration adéquate et succincte sur le thème de l'égalité des chances.*

### **Sélection et recrutement**

*Les critères de sélection (descriptif du poste et profil recherché) seront constamment examinés afin de veiller à ce l'ensemble des termes utilisés répondent bien à des critères d'efficacité et ne revêtent pas un caractère discriminant.*

*Dans la mesure du possible, plusieurs personnes participeront à l'entretien de sélection et au processus de recrutement. Ces personnes devront toutes avoir suivi une formation sur le thème de l'égalité des chances.*

*Si possible, des femmes, des membres des minorités et des personnes handicapées participeront au processus de présélection et d'entretien.*

*Les raisons pour lesquelles un candidat se voit offrir ou non un poste seront consignées.*

### **L'action positive - formation, promotion et contrat de travail**

*Les groupes sous-représentés seront encouragés à déposer des demandes de formation et de promotion auprès de la société/etc. Dans la mesure du possible, l'employeur dispensera à ces groupes une formation spéciale visant à les préparer à « lutter » sur un véritable pied d'égalité avec les autres candidats cherchant à décrocher le poste ou la promotion en question. Toutefois, **quel que soit le poste envisagé, l'embauche sera strictement fonction du mérite.***

*Si nécessaire, l'employeur pourra avoir recours à des exemptions licites lui permettant de recruter des personnes disposant des qualifications nécessaires au sein d'un groupe particulier.*

*Dans la mesure du possible, l'employeur s'efforcera d'identifier et d'éliminer les obstacles inutiles et fournira un environnement et des conditions de travail adaptés aux besoins spécifiques des groupes désavantagés et/ou sous représentés.*

*Informations personnelles*

***Afin d'assurer le bon fonctionnement de la politique d'égalité des chances, l'employeur consignera les informations concernant le sexe et l'origine ethnique de tous ses employés et des candidats aux divers postes à pourvoir, ainsi que les informations indiquant s'ils souffrent ou non d'un handicap.***

*Si nécessaire, les employés pourront vérifier/corriger les informations les concernant. L'accès aux informations en question par d'autres parties sera strictement réglementé.*

*L'employeur analysera régulièrement ces informations et prendra les mesures qui s'imposent.*

## **Généralités**

*Les objectifs de la politique de l'employeur souscrivant au principe de l'égalité des chances s'articulent en 4 grandes parties :*

*Veiller à ce que la société ait accès au marché du travail le plus vaste possible et recrute les employés répondant le mieux à ses exigences.*

*Veiller à ce qu'aucun candidat ou employé ne fasse l'objet d'inégalité de traitement, et dans la mesure du possible qu'il puisse recevoir l'aide dont il a besoin pour évoluer professionnellement.*

*S'assurer que le recrutement se fait sur la base des compétences tout en veillant à ce que les effectifs soient le reflet de la communauté.*

*L'implication de tous les employés est essentielle au succès de cette politique. Toutefois, la responsabilité de la réalisation des objectifs de la politique, du bon respect des lois et des divers Codes de conduite, sont du ressort de la société.*

*Les comportements ou actes qui seraient en violation avec l'esprit et/ou les lois auront valeur de faute grave sujette à une procédure disciplinaire qui pourra éventuellement aboutir au renvoi de l'employé concerné.*



## Lexique

### **Acculturation**

Ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraîne des modifications dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes.

### **Afipiens**

Terme créé lors des rencontres AFIP/CIFFOP pour désigner les jeunes suivis par l'AFIP. Venus d'horizons différents, ils représentent à eux seuls toute la force et la richesse de la diversité.

### **Aptitude**

Désigne l'adresse, la capacité, la facilité et l'habileté à faire quelque chose à réaliser une tâche.

Aptitude, englobe également l'ensemble des dispositions naturelles.

### **Arabe**

A la base ce terme désigne les populations originaires de la péninsule arabe.

Par extension, il désigne aujourd'hui l'ensemble des populations arabophones du Proche-Orient et du nord de l'Afrique.

### **Banlieue**

Désigne la zone périphérique urbanisée autour d'une grande ville.

Ce mot a évolué et il est systématiquement employé lorsque l'on souhaite parler des français d'origine étrangère en situation d'échec (scolaire, économique, social).

Le « problème des banlieues » est devenu synonyme du problème d'intégration des jeunes (et plus globalement des populations issus de la diversité).

### **Beur/Beurette**

Largement employé permet de désigner de manière quasi neutre les enfants des immigrants venus des trois pays de l'Afrique du Nord que sont le Maroc, l'Algérie et la Tunisie.

### **Black**

Utilisé pour désigner les jeunes d'origines africaines, français le plus souvent et parfois primo arrivant. Il revêt un caractère neutre équivalent dans notre vocabulaire au terme *beur*.

Aux Etats-Unis les termes *Black* or *African American* désignent les personnes ayant des origines parmi l'un des groupes de race noire d'Afrique.

### **Cliché**

Terme péjoratif employé pour désigner une idée ou une expression toute faite trop souvent utilisée. Synonymes : banalité, poncif, redite, stéréotype...

### **Charte de la diversité dans l'entreprise**

Début 2004, le rapport « Les oubliés de l'égalité des chances » (Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie) de l'Institut Montaigne, lançait l'idée d'une Charte de la diversité pour encourager les entreprises à mieux refléter dans leur effectif la diversité de la population française, et à faire de la non discrimination et de la diversité un axe stratégique.

La Charte a suscité l'intérêt de plusieurs grandes entreprises qui ont directement contribué à sa rédaction, avec l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et l'Institut Montaigne. Le 22 octobre 2004, l'Institut Montaigne réunissait 35 dirigeants pour signer la Charte de la diversité.

Cette initiative a, depuis, fait son chemin. Au 1<sup>er</sup> mars 2007, 1500 entreprises ont signé la Charte de la diversité et se sont ainsi engagées à promouvoir la diversité, notamment culturelle et ethnique, en leur sein et aux différents niveaux de qualification.

L'ancien ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances, Azouz Begag, qui avait fait de la diversité dans l'emploi une priorité, soutient le déploiement de la Charte de la diversité sur l'ensemble du territoire, notamment auprès des PME.

Le secrétariat général de la Charte de la diversité est dorénavant installé à IMS Entreprendre pour la Cité, association présidée par Claude Bébear. Il est chargé, en lien avec les partenaires de la Charte de la diversité (Alliances, ANDRH, CJD, Entreprise et Personnel, Institut de l'entreprise), de promouvoir le déploiement et la mise en œuvre de la Charte de la diversité dans les entreprises.

### **Communautarisme**

Système qui développe la formation de communauté (ethnique, religieuse, culturelles, sociales...) et dont les pratiques, l'attitude ou le mode de vie s'opposeraient aux idéaux républicains, égalitaires et laïcs.

Ce terme polémique est utilisé en France depuis les années 1980, pour désigner avec une intention critique toute forme d'ethnocentrisme ou de sociocentrisme... Ce terme

concerne essentiellement les minorités (ethniques et religieuses) vivant sur le sol français.

### ***Cooptation***

Admission par exception, par privilège. Nomination d'un membre nouveau dans une assemblée, par les membres qui en font déjà partie.

Nomination basée sur des critères subjectifs et arbitraires.

### ***Culture d'origine***

Si nous appliquons la définition donnée par l'UNESCO, ce terme désigne l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent la société ou le groupe social auquel appartient une personne étrangère.

Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.

Ce terme est souvent utilisé de manière péjorative afin de désigner l'ensemble des éléments culturels incompatible avec la culture française ou occidentale.

### ***Discrimination***

A situation égale, faire subir un traitement différent, fondé sur des critères illégitimes et produisant une inégalité

### ***Discrimination indirecte***

Un critère ou une pratique apparemment neutre ayant pour résultat de créer une discrimination à l'égard de certaines personnes

### ***Discrimination positive***

Favoriser l'accès à certaines ressources sociales (éducation, emploi, avantages sociaux...) à des personnes membres de groupes habituellement victimes de discrimination.

### ***Diversité***

Recruter de manière non discriminatoire. Elle permet aux organisations d'utiliser l'ensemble des talents des gens dans toute leurs diversité et de s'assurer de l'égalité de traitement.

### ***Diversifier***

Action de rendre divers. Ce terme renvoie également varier, élargir, s'assurer de plus grandes possibilités de choix, d'action et d'évolution.

### ***Egalité***

Proposer des emplois et employer des personnes de manière égalitaire.

Ceci concerne l'égalité des chances, l'égalité d'accès et l'égalité de participation.

### ***Egalité des chances***

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005 et le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en débat au Parlement concourent à la reconnaissance effective du droit à l'égalité des chances.

Projet de loi de janvier 2006 votée le 31 mars 2006 (n° 2006-396) visant à faire de l'égalité des chances une réalité pour tous, autour de cinq axes :

l'éducation, l'emploi et le développement économique (titre I<sup>er</sup>), des mesures relatives à l'égalité des chances et à la lutte contre les discriminations (titre II), l'aide aux parents à exercer leur autorité parentale (titre III), le renforcement du pouvoir des maires en matière de lutte contre les incivilités (titre IV), la création du service civil volontaire (titre V).

### ***Franco Blanc***

Ce terme s'oppose à « minorités visible ». Il désigne les citoyens français de couleur blanche et d'origine européenne

### ***Français de souche***

Ce terme désigne les personnes résidentes sur le territoire français, et qui part la filiation ou le sang, le patronyme ou la présence depuis plusieurs génération sur le territoire français pourraient être reliées à une origine mythique commune.

Il exclu donc l'ensemble des ressortissants français originaires des ex colonies, des territoires des DOM et des TOM voir de toutes les personnes issues de l'immigration.

### ***Immigration***

Désigne l'entrée, dans un pays, de personnes étrangères qui y viennent pour y séjourner et y travailler. Le mot immigration vient du latin immigrare qui signifie « pénétrer dans ». L'immigration est une migration vue du côté du pays de destination. Elle correspond, vu du côté du pays de départ, à l'émigration.

### ***Minorités Ethniques***

Minorité sera employé pour qualifier dans un groupe donné, le regroupement du plus petit nombre face au regroupement du plus grand nombre.

Ainsi « minorité ethnique » traduit par opposition à majorité visible, la place des populations issues de l'immigration (essentiellement issues des anciennes colonies).

### **Minorités visibles**

Ce terme recouvre les populations issues de l'immigration (noire et maghrébines) mais également des ressortissant français originaires des DOM et des TOM. A contrario, le terme « majorité invisible » n'existe pas.

### **Personne de couleur**

Ce terme, qui peut revêtir un caractère tantôt péjoratif, tantôt protecteur, est utilisé pour désigner les membres de la population française qui ne sont pas de couleur blanche.

### **Plafond de verre/Paroi de verre**

Ce terme désigne l'impossibilité de dépasser un certain avancement professionnel sans que des raisons objectives puissent justifier ce blocage. Il s'applique aux femmes, aux personnes handicapées ou aux personnes issues des minorités visibles.

### **Pratiques**

Les pratiques traduisent de manière concrète les intentions ou les politiques ayant cours au sein de l'entreprise.

Elles incluent les attitudes, les comportements, les habitudes. Elles peuvent être « bonnes » ou « mauvaises »

### **Primo Arrivant**

Le plus souvent utilisé pour désigner les enfants d'origines étrangères venant d'arriver sur le territoire français et scolarisés dans des classes d'accueil, ce terme peut également être utilisé pour parler de toutes personnes venant d'immigrer sur le sol français.

### **Préjugé**

Idée préconçue, adoptée sans examen ;  
Élément qui permet de porter, provisoirement, un jugement.

### **Quartiers sensibles**

Quartier populaire susceptible de connaître des émeutes et autres violences urbaines. Ce terme est souvent associé à ceux de chômage, intégration et communautarisme.

### **Racisme**

Jugement de valeur ou idéologie: c'est un ensemble de représentations portées sur des individus ou des groupes en raison de leur ori-

gine, réelle ou supposée, à laquelle on attribue des caractéristiques négatives et stigmatisants.

### **Recruter**

Nous pouvons définir ce terme ainsi: former une personne et l'amener à faire partie d'un groupe.

### **Sourceur:**

Personne dont le métier est de rechercher ce qui peut satisfaire le client en explorant les sources d'idées, de produits, les ressources existantes...

### **Stéréotype**

Opinion toute faite, hâtive sur un groupe d'individus qui fait abstraction des particularités de chaque membre et ne provient pas d'une réflexion véritable.

### **Xénophobie**

Hostilité systématique à l'égard des étrangers

### **Zone urbaine sensible (ou ZUS)**

Territoire infra urbain défini par les pouvoirs publics français pour être la cible prioritaire de la politique de la ville.

Certaines ZUS bénéficient d'aides spécifiques: les zones de redynamisation urbaine (ZRU) sont caractérisées par un taux de chômage élevé, une large proportion de personnes non diplômées et un faible potentiel fiscal.

- les zones franches urbaines (ZFU) sont des ZRU d'une taille supérieure à 10000 habitants qui nécessitent l'aide la plus importante. Les entreprises qui s'y implantent reçoivent des aides incitatives.

### **Zone**

Par extension tout quartier avec une très forte représentation de personnes issues de l'immigration et/ou économiquement défavorisées, en pleine restructuration ou mutation.

## Liens utiles

**Les associations: conseil, sourcing, formation...**

**A Compétence Egale**

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

**AEQUALIS**

[Khalid.hamdani@orange.fr](mailto:Khalid.hamdani@orange.fr)

**Afij**

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

**Africagora**

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

**ALLIANCES**

[www.alliances-asso.org](http://www.alliances-asso.org)

**Animafac**

[www.animafac.net](http://www.animafac.net)

**APC Recrutement**

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

**Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH)**

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

**Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise**

[www.cjd.net](http://www.cjd.net)

**Copas**

[www.copas.coop](http://www.copas.coop)

**Cran**

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

**Dynamique Diversité**

[www.dynamique-diversité.fr](http://www.dynamique-diversité.fr)

**Diversity Conseil**

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

**Egal**

[www.sos-racisme.org](http://www.sos-racisme.org)

**Entreprises & Personnel**

[www.entreprise-personnel.com](http://www.entreprise-personnel.com)

**Le réseau des clubs FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion)**

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

**FACEM Management**

[www.facem.net](http://www.facem.net)

**Geste**

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

**IMS – Entreprendre pour la Cité**

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

**ISM Corum**

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

**MConseil**

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

**Les institutions publiques :**

**L'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (l'Acisé)**

**La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)**

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

**Le Conseil économique et social**

[www.conseil-economique-et-social.fr](http://www.conseil-economique-et-social.fr)

**La Direction Interministérielle à la Ville**

[www.ville.gouv.fr](http://www.ville.gouv.fr)

**La Direction de la population et des migrations (DPM)**

**La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité**

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

**Le Haut conseil à l'intégration (HCI)**

[www.hci.gouv.fr](http://www.hci.gouv.fr)

**L'Institut national d'études démographiques (INED)**

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

**L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)**

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

**L'Organisation Internationale du Travail (OIT)**

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

**Documentations et Informations**

**La Commission européenne (site consacré à la lutte contre les discriminations)**

[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

**Observatoire des discriminations**

[www.observatoiredesdiscriminationsfd.htm](http://www.observatoiredesdiscriminationsfd.htm)

**Institut Montaigne**

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

**Service public de l'accès au droit**

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

## REMERCIEMENTS

### Les «afipiens»

Claudia ADIGOUN, Carlyle BAZECHOUIN, Mohamed BEN HAFEDH, Marie-Noëlle de CHAVIGNY, Saida HAMZAOUI, Carole LECOMTE, Myriam MALSA, Angèle MBARGA, Will MBIAKOP, Sedami MEDEGAN, Talla MBOUP, Elisabeth VIEYRA.

### Les entreprises

Areva, BNP Paribas, British Télécom, CBS Télévision, Deloitte, Eau de Paris, Général Electric France, Groupe BPI, GTM Construction, HSBC, Keyrus, L'Oréal, RATP, Sanofi-Aventis, Schneider Electric.

### Les cabinets de recrutements

Adecco, Alain Gavand Consultants, Michael Page International, Hudson.

### Les partenaires

CCIP 93, Entreprise et Personnel, L'OREAL, SOPI Communication.  
Randiane PECCOUD, Public Affairs, Civil Society-Social Issues – US Embassy – Paris  
Ruth BARTLETT, Labour and Social Affairs – British Embassy – Paris  
Marie-Christine LAUR, Chambre de commerce et d'industrie de Paris  
Seine-Saint-Denis (CCIP 93)  
Olivier THEOPHILE, Entreprise et Personnel  
Sébastien LAILHEUGUE, AFIP

### Plus particulièrement :

**Marc DUBOURDIEU**, Directeur Général de la HALDE  
**Roger FAUROUX**, ancien Ministre de l'Industrie, et ancien Président du Haut Conseil à l'Intégration  
**Seth Winnick**, Ministre Conseiller pour les Affaires Économiques auprès de l'Ambassade des Etats-Unis en France

### Et pour sa participation active à la rédaction de ce guide

#### Muriel LESELBAUM

Signifier, l'écriture d'entreprise  
2 Square Théophile Gautier, 75016 PARIS

Réalisation



Conception graphique : paco.pao@free.fr  
Laurent Romano klow@club-internet.fr

Projet retenu pour la région Ile-de-France  
dans le cadre de «2007 – Année européenne de l'égalité des chances pour tous»

réalisé par

**Afip**  
Faire de la diversité culturelle  
un atout de réussite

&



2007 – Année européenne de l'égalité des chances pour tous

en partenariat avec:



L'ORÉAL



*Tout le monde peut être important  
car tout le monde peut servir à quelque chose.*

*Martin Luther King*

**AFIP**

4 bis rue Félix Terrier - 75020 Paris

Tél. : 01 43 70 03 58 - Fax : 01 43 70 12 41

accueil@afip-asso.org

[www.afip-asso.org](http://www.afip-asso.org)