La stratégie

Cadre normatif ou négocié

ONU
- Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948)
- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (1965)
- Pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979)
- Pacte Mondial des Nations Unies (2000)
- Convention relative aux droits des personnes handicapées (2006)

UNESCO
- Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'UNESCO (2001)

OIT
- Convention n°100 de 1951 concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale
- Convention n° 111 de 1958 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession

OCDE
- Déclaration de 1976 et les Décisions sur l'investissement international et les entreprises multinationales

Union Européenne
- Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.
- Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.
- Directive 76/207/CEE du 9 février 1976, relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et aux conditions de travail

France
- Accord National Interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise (2006)
- Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations
- Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations
- Code pénal
- Code du travail
- Code civil

POURQUOI PARLER DE LA STRATÉGIE DE « PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS » ET DE « PROMOTION DE LA DIVERSITÉ » ?

Les échanges lors des réunions du groupe de travail de l'ORSE ont fait ressortir le fait que les deux approches suivantes, **prévention des discriminations** et **promotion de la diversité**, vont dans le même sens et qu'il serait intéressant d'essayer d'identifier les points d'articulation entre elles au sein des entreprises.

L'approche de prévention des discriminations suppose que l'entreprise soit vigilante au respect de la loi et ne crée pas, d'une manière directe ou indirecte, par le biais de ses procédures ou par le comportement de ses salariés, des situations dans lesquelles certaines personnes sont traitées d'une façon différente, à leur détriment. **Dans ce cas, l'entreprise agit pour que la loi soit respectée.**

L'entreprise intégrera donc d'une manière transversale, dans son modèle de management, **le principe de l'égalité de traitement** en matière d'accès à un emploi ou à une profession, de promotion, de formation professionnelle, de conditions d'emploi et de travail de tous ses salariés.

En promouvant l'égalité de traitement et la diversité, l'entreprise fait vivre d'une manière naturelle, dans une démarche proactive et transversale, la gestion des différences de ses salariés au sein de son organisation. **Dans ce cas, l'entreprise agit parce qu'elle veut aller au-delà de la loi.**

Les deux approches s'articulent autour de deux volets :
- la valorisation des compétences comme facteur de performance de l'entreprise
- la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Chaque entreprise construit sa stratégie en fonction de ses spécificités (culture d'entreprise, secteur d'activité, pays...). Elle veillera :
- à trouver les bons points d'entrée sur le sujet en fonction de ses spécificités
- à ce que les principes de non-discrimination et de promotion de la diversité figurent d'une manière transversale et pérenne dans tous ses process
- à ce que les dispositifs destinés à réparer certaines disparités en matière de recrutement, d'évolution professionnelle et de rémunération ne deviennent pas à leur tour discriminants
- à assurer la cohérence des messages transmis par la stratégie globale avec ceux déclinés par les différentes Directions (Diversité, Communication, Marketing, Achats...)
- à formaliser ses engagements en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité
- à s'appuyer sur les bonnes pratiques des autres entreprises.

La stratégie

1

PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS - PROMOTION DE LA DIVERSITÉ - RSE

Les enjeux de performance durable se traduisent par la façon dont l'entreprise intègre dans son modèle économique les principes de responsabilité sociétale.

L'entreprise est comme un organisme vivant. Elle fonctionne bien si toutes ses fonctions (les process RH, le dialogue social, les relations avec les fournisseurs, les clients et les communautés locales où elle développe ses activités) s'articulent à travers les aspects environnementaux, sociaux et économiques qui représentent les piliers de la RSE. Elle va rendre compte de l'impact social et environnemental de ses activités non seulement devant ses actionnaires, mais aussi devant l'ensemble de ses parties prenantes.

La prévention des discriminations et la promotion de la diversité font partie du volet social de la RSE. Un certain nombre d'enjeux y sont attachés que l'entreprise responsable sera amenée à prendre en compte dans sa stratégie.

1. Enjeux réglementaires

Le non-respect de la législation en vigueur sur la discrimination, au niveau international, européen et national entraîne pour les entreprises des sanctions financières et pénales qui peuvent nuire à leur image d'entreprise responsable.

2. Enjeux éthiques

Toute personne doit avoir les mêmes chances et être traitée de manière égale dans sa démarche d'accès au travail, dans ses attentes vis-à-vis de sa carrière professionnelle, sa rémunération, sa formation...
En respectant ces principes, l'entreprise assure la cohésion sociale en interne, mais aussi dans son environnement externe, en étant le reflet de la société dans laquelle elle évolue.

3. Enjeux économiques

Les entreprises sont confrontées au niveau mondial ou local à des enjeux économiques liés :
- aux marchés de produits (besoins des clients, exigences vis-à-vis des fournisseurs et activités des concurrents)
- aux marchés du travail (disponibilité, qualité et valeur des salariés actuels et futurs)
- aux marchés de capitaux (points de vue des investisseurs sur les facteurs déterminants d'un rendement de l'investissement acceptable)
- à l'influence des pouvoirs publics (impact de la réglementation, de la législation et des pressions politiques)
- aux valeurs sociales d'une manière générale (attentes des citoyens quant au comportement des entreprises).[1]

Elles sont donc amenées à avoir une démarche proactive de quête de performance économique et financière et devront faire la preuve de capacité d'adaptation aux nouvelles donnes des marchés dans lesquels elles agissent.

La créativité et la diversité des équipes vont de pair dans l'entreprise. C'est la diversité des profils, qu'il s'agisse d'origines, de parcours professionnels, de situations sociales différentes... qui fait que l'entreprise à la possibilité de construire ses atouts concurrentiels à l'aide des équipes dynamiques et innovantes.

4. Enjeux sociétaux

Les entreprises vont répondre aux attentes de leurs parties prenantes :
- les investisseurs relayés par les agences de notation extra financière
- les actionnaires
- les salariés
- les fournisseurs et les clients
- les communautés et les autorités locales
- les autorités publiques
- la société civile
- les médias.

Ces attentes concernent non seulement les aspects financiers, mais aussi la responsabilité sociétale des entreprises. Leur politique de non-discrimination et de promotion de la diversité en fait partie.

Les avantages d'une stratégie de prévention des discriminations et de promotion de la diversité
Cette stratégie se décline au niveau opérationnel par la gestion des équipes composées de salariés ayant des profils divers.

Les avantages économiques d'une telle gestion ont été mis en avant par plusieurs études, mais aussi par les entreprises elles-mêmes et peuvent être dus :
- au dynamisme et à la flexibilité des équipes
- aux différents modes de management
- à l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail pour l'ensemble des salariés
- au bon climat social
- à une révision des process RH
- à la diminution des coûts liés à l'absentéisme, au turnover, aux risques juridiques,...
- à une meilleure compréhension des besoins des clients
- à l'amélioration de la qualité des relations avec les fournisseurs, les sous-traitants et les clients
- à une meilleure image et notation RSE.

1 « Coûts et avantages de la diversité - Étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises », Commission Européenne, Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D.3, octobre 2003



STRATÉGIE

Acteurs internes et externes à mobiliser

(voir fiche n° 2)

Acteurs internes
- Direction Générale

Acteurs externes
- branches professionnelles
- organisations professionnelles

Cadre stratégique

- stratégie grandes entreprises (voir fiche n° 1)
- déclinaison de la politique diversité à l'international (voir fiches n° 3 et n° 4)
- fournisseurs et sous-traitants (voir fiche n° 11)
- PME et TPE (voir fiche n° 12)

Choix des outils

- outils de diagnostic
- outils de formalisation et de valorisation des engagements
- outils de suivi des engagements
- outils de mesure et de contrôle des objectifs fixés

(voir fiche n° 5)

Réseaux d'entreprise (voir fiche n° 10)

DIAGNOSTIC

Acteurs internes et externes à mobiliser

(voir fiche n° 2)

Acteurs internes
- DRH et responsables RH
- responsable RSE/diversité
- managers
- directions des filiales
- Institutions Représentatives du Personnel
- salariés
- responsables qualité
- services d'audit interne
- assistants sociaux internes
- médecins du travail
- déontologues

Acteurs externes
- consultants
- agences de notation et de certification
- observatoires des métiers
- organisations professionnelles
- réseaux professionnels
- associations

Outils de diagnostic

Démarches obligatoires
- bilan social
- rapport NRE
- Rapport de Situation Comparée
- rapport sur la situation économique
- Déclaration Annuelle Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés
- plan d'actions ou accord collectif seniors

Démarches volontaires
- auto-évaluation des sites
- baromètres sociaux ou enquêtes de climat
- audits en responsabilité sociale
- études

(voir fiche n° 5)

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ENGAGEMENTS

Acteurs internes et externes à mobiliser

(voir fiche n° 2)

Acteurs internes
- Direction Générale
- Direction RSE/diversité
- Direction de la communication
- Direction des achats
- DRH
- managers
- Institutions Représentatives du Personnel
- salariés

Acteurs externes
- consultants
- agences de notation et de certification
- associations

Revue des process RH et actions pro-actives sur les axes de :

- recrutement (voir fiche n° 6)
- évolution professionnelle (voir fiche n° 7)
- formation (voir fiche n° 8)
- rémunération (voir fiche n° 7)
- conditions de travail

pour les catégories discriminantes suivantes :
- genre (voir fiche n° 14)
- âge (voir fiche n° 13)
- handicap (voir fiche n° 17)
- origine réelle ou supposée (voir fiche n° 15)
- religion (voir fiche n° 18)
- orientation sexuelle (voir fiche n° 16)

Actions de sensibilisation et de communication (voir fiches n° 8 et n° 9)

Outils de valorisation, d'évaluation et de mesure des engagements

- outils de formalisation et de valorisation des engagements
- outils de suivi des engagements
- outils de mesure et de contrôle des objectifs fixés

(voir fiche n° 5)

GLOSSAIRE

Nous avons répertorié, dans la littérature spécialisée et dans la pratique des entreprises, une grande variété de terminologies et de définitions des concepts correspondant aux approches, expériences, vécus, sensibilités et réalités différents.

Diversité

Commission Européenne
« Dans le contexte européen, la diversité peut être définie du point de vue légal et politique à travers au moins six "aspects" précis : le sexe, l'âge, la race et les origines ethniques, l'orientation sexuelle, la religion et la croyance, les infirmités...
Toutefois, afin de comprendre la signification de la diversité pour l'entreprise, il est également important d'aller au-delà de cette définition, d'aller "sous la surface"de l'approche spécifique et de prendre en compte les aspects "appris" de la différence, tels que les caractéristiques des individus, voire des communautés, pour les différents types d'acquisition de connaissances, de styles de communication, de compétences personnelles, de capacités professionnelles et d'expertise en matière de qualité de leader[2] ».

HALDE
« La diversité résulte de l'absence de discrimination et de la mise en œuvre d'une politique d'égalité effective : elle est un indicateur de résultat[3] ».

Discrimination

OIT
« Toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession » (Convention n° 111 de 1958).

Article L1132-1 du Code du travail français
« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, (...) en raison de :
- son origine
- son sexe
- ses mœurs
- son orientation sexuelle
- son âge
- sa situation de famille
- sa grossesse
- ses caractéristiques génétiques
- son appartenance ou sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race
- ses opinions politiques
- ses activités syndicales ou mutualistes
- ses convictions religieuses
- son apparence physique
- son nom de famille
- son état de santé
- son handicap ».

Discrimination directe

Commission Européenne
« Une discrimination directe se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base de l'un des motifs visés à l'article 1er » (la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle)[4].

Discrimination indirecte

Commission Européenne
« Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés, par rapport à d'autres personnes, à moins que :
i) cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif soient appropriés et nécessaires
ii) dans le cas des personnes d'un handicap donné, l'employeur ou toute personne ou organisation auquel s'applique la présente directive ne soit obligé, en vertu de la législation nationale, de prendre des mesures appropriées conformément aux principes prévus à l'article 5 afin d'éliminer les désavantages qu'entraîne cette disposition, ce critère ou cette pratique »[5].

Discrimination structurelle

OIT
« La discrimination structurelle est inhérente à des modèles sociaux, structures institutionnelles et constructions juridiques qui reflètent et reproduisent des pratiques et résultats discriminatoires tels que : modalités de formation différentes ou inférieures pour les minorités ethniques, déficience des services d'éducation, de transport et autres dans les quartiers ou ghettos à forte concentration de minorités ethniques ou de populations immigrées »[6].

Actions positives

OIT
« De caractère temporaire, ces mesures visent à remédier à la situation d'infériorité économique ou d'exclusion sociale dont souffrent certaines catégories de la population, comme les femmes ou les minorités ethniques, en raison de la discrimination dont elles faisaient ou dont elles font toujours l'objet dans la société »[7].

Egalité des chances

ONU
« Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation »[8].

Egalité de traitement
Commission Européenne
« On entend par "principe de l'égalité de traitement", l'absence de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur la race ou l'origine ethnique »[9].

2 « Continuer dans la voie de la diversité, les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise », octobre 2008
3 Délibération 2008-113 du 2 juin 2008
4 Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail
5 Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail
6 L'égalité au travail: relever les défis
7 « L'heure de l'égalité au travail », BIT
8 Déclaration universelle des droits de l'homme, 10 décembre 1948
9 Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique