

Réseau Ressources pour l'Égalité des Chances et l'Intégration (RECI)

Note documentaire Entreprises et prévention des discriminations

Préambule : Ce document a été réalisé par les membres du Réseau RECI (Ressources pour l'Égalité des Chances et l'Intégration) dans le cadre d'un partenariat avec le FASILD. Il s'agit d'une note de cadrage, élaborée à partir de ressources documentaires et des connaissances des structures membres du Réseau, sur la prise en compte par les entreprises de la prévention des discriminations. Cette note est conçue comme un outil de travail, qui propose un panorama synthétique et donc restreint de la situation. Cette note, non exhaustive, sera mise à jour régulièrement pour faire part de nouvelles initiatives ou de nouveaux questionnements.

NOTIONS - DEFINITIONS

Discrimination(s) : de quoi parle t'on ?

Etymologiquement, discriminer, c'est faire une distinction entre des objets¹, établir entre eux une séparation, une différenciation à partir de leurs traits distinctifs.

Aujourd'hui, le terme discrimination se charge d'une connotation négative. Ainsi discriminer dans le langage courant, ce n'est plus simplement séparer, mais séparer en hiérarchisant, en traitant plus mal ceux qui, précisément, seront dits victimes d'une discrimination. A ce titre est qualifié de discrimination, tout comportement ou attitude qui tend à distinguer, des autres, un groupe humain ou une personne et à son détriment.

Le « délit de discrimination » a été créé par la loi Pleven du 1er juillet 1972. Pour qu'il y ait délit de discrimination (on parle plus simplement de discriminations), il faut qu'il y ait différence de traitement, mais aussi que cette différence relève d'un caractère prohibé, illicite. Ces critères ont évolué dans le temps.

La liste des critères prohibés est précisée par la loi (Code pénal, art 225-1). Il s'agit de l'origine, le sexe, la situation de famille, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, à une nation, une race ou une religion déterminée de la personne ou du groupe visé.

Les discriminations peuvent se manifester dans tous les domaines de la vie quotidienne : emploi, logement, loisirs, stage...

Comment fonctionnent les discriminations ?

Si les discriminations peuvent prendre la forme de faits ponctuels et identifiables (refus de location au regard de l'origine, refus d'embauche par exemple), le plus souvent les pratiques discriminatoires relèvent d'un « système » extrêmement complexe auquel participent les différents acteurs, directement ou non, consciemment ou non (pas d'intention de discriminer).

Les discriminations peuvent prendre deux formes différentes :

¹ Danièle LOCHAK, Droit social, n°11, novembre 1987.

- Discrimination directe : « Elle se produit lorsque, pour des raisons de race ou d'origine ethnique, 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 semblable ».
- Discrimination indirecte : « Elle se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une race ou d'une origine donnée par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition (...) ne soit objectivement justifiée par un objectif légitime (...) ».

L'une des difficultés majeures lorsque l'on travaille sur les discriminations c'est qu'elles trouvent leur fondement dans des représentations.

L'individu afin de comprendre son environnement construit des représentations et utilise celles-ci pour régler sa conduite. Il ne s'agit pas de savoir si une représentation est vraie ou fautive, elle est fonctionnelle. « Elle a une visée pratique d'organisation, de compréhension et d'orientation des conduites. Elles sont produites par des individus et portent la marque de leur milieu d'appartenance. Ces représentations agissent comme des grilles de lecture et des guides d'action »². Les représentations sociales décrivent, expliquent et prescrivent.

A travers les discriminations, ce qui est à l'œuvre c'est l'image ou la construction sociale de celui qui est discriminé (la femme, l'immigré, la personne handicapée...).

Pourquoi agir pour la non-discrimination ?

Plusieurs arguments peuvent être avancés.

- Discriminer, c'est être « hors » la loi. Les pratiques discriminatoires (directes ou non) sont un délit, condamné par la loi.
- Discriminer, c'est porter une atteinte au principe d'égalité. En effet discriminer c'est distinguer, séparer, traiter différemment, de manière inégalitaire, des personnes au regard de critères non objectifs.
- Discriminer peut avoir un coût économique pour les entreprises. En effet, discriminer c'est exclure de l'emploi ou sous utiliser les compétences savoirs faire de personnes. Les pratiques discriminatoires privent l'entreprise concernée de compétences mais aussi dans une certaine mesure de nouveaux marchés, voire de compétitivité. Un rapport établi pour le compte de la Commission Européenne³, montre que la diversité (sociale, culturelle...) peut aider les entreprises. En effet, une enquête auprès d'entreprises ayant fait le choix de la diversité montre que ces dernières ont, de ce fait, permis, sur le court terme, de pallier aux pénuries de main d'œuvre, ouvrir de nouveaux marchés... et sur le long terme, d'améliorer la qualité du capital humain, améliorer l'image de marque, agir sur l'innovation...
- Discriminer a un coût social. Ces pratiques, en mettant en cause la cohésion sociale dans son ensemble et l'intégrité du pacte républicain, ont des incidences sur la capacité à vivre ensemble.

Pourquoi en parler au niveau des entreprises ?

Les discriminations s'expriment là comme ailleurs dans la société française. Elles peuvent prendre des formes très variables, et souvent diffuses :

- dans la formation : non finalisation de diplôme par absence de lieu de stage, déterminisme des orientations...
- dans l'accès à l'emploi : refus d'embauche, non mise en relation entre un demandeur d'emploi et une offre par des intermédiaires, auto-censure de la part des personnes se sentant discriminées...

² Denise JODELET, Les représentations sociales, 1993.

³ « Coûts et avantages de la diversité », octobre 2003.

- dans l'emploi : embauche sous conditions (développement de l'intérim et des contrats précaires), « ethnicisation des tâches », tensions verbales et vexations...
- dans le déroulement de carrière : absence de promotion...

Les discriminations au travail, et en particulier à l'embauche, sont celles le plus souvent mises en avant par les travaux d'étude sur le sujet. Ce sont également celles qui ont le plus donné lieu à la mise en oeuvre d'actions.

ELEMENTS DE CONTEXTE

La non-discrimination, une obligation au regard de la loi

Sont concernées par cet enjeu (la non-discrimination) toutes les entreprises, quelque soit leur taille dans la mesure où il s'agit d'une obligation au regard du droit.

Le cadre légal anti-discrimination est devenu très strict en France et s'impose à tous. Le non respect de cette législation se traduit par une prise de risque à la fois financière, juridique et marketing pour toutes les structures privées et/ou publiques.

Une mobilisation trop souvent limitée à une logique de formation

D'une façon générale, la mobilisation des acteurs reste toujours un défi et la réussite de celle-ci ne présage pas, a priori, de l'inscription dans une logique d'actions ultérieures. L'analyse des actions menées montre que la formation apparaît souvent comme un préalable à la mise en oeuvre d'actions une fois les acteurs mobilisés.

Ainsi, les offres de formation s'amplifient, que ce soit à un niveau national ou local.

Au-delà de l'intention, les bilans sont nuancés sur la participation effective des acteurs. Les principales réserves émises par ces acteurs sont indifféremment les problèmes de disponibilité, le ressenti de ne pas avoir besoin d'être formé ou encore la légitimité des organismes de formation sur les discriminations...

Par ailleurs des besoins perdurent au niveau des acteurs locaux des Services Publics de l'Emploi, des représentants des salariés (en particulier au niveau des syndicats), des chambres consulaires ou groupements d'employeurs, des institutions de formation initiale des futurs cadres ou dirigeants d'entreprises (notamment dans les domaines des ressources humaines), des entreprises ou association d'insertion par l'activité économique.

Le développement de la promotion de la diversité

Eviter le risque discriminatoire est un enjeu majeur pour l'entreprise consistant à minima à se conformer à la loi. Mais au-delà certaines entreprises ont fait le choix d'en faire un atout, une vitrine. En effet elles considèrent cette démarche comme une plus-value interne (éviter les tensions, favoriser la diversité) mais aussi externe (valoriser l'image de marque, disposer de nouveaux marchés...).

L'inscription dans une telle démarche souvent médiatisée sous le vocable de « promotion de la diversité » peut prendre différentes formes :

Signature de chartes

PSA Peugeot Citroën fait partie des entreprises qui ont signé la charte de la diversité. Cette signature s'est concrétisée au niveau de l'entreprise par la signature par l'ensemble des organisations syndicales d'un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise, le 8 septembre 2004.

L'accord consiste à :

- mettre en place des outils et des procédures garantissant l'égalité des chances et de traitement (accès à l'emploi, formation et évolution professionnelles),
- développer l'insertion de jeunes diplômés issus de « zones urbaines sensibles »,

- créer un observatoire paritaire de la diversité,
- mener une campagne de communication sur le respect des différences et la lutte contre toutes les formes de discrimination.

Elaboration d'accords-cadres

Agir en faveur de la diversité dans l'entreprise peut prendre différentes formes. L'action peut relever d'une initiative individuelle de l'entreprise, mais elle peut aussi résulter d'une démarche collective (accord-cadre). Depuis quelques années, l'Etat et les établissements publics qui y sont liés encouragent de telles démarches. Différents accords cadres ont été signés, parmi ceux-ci on peut citer celui avec le Syndicat des Entreprises de Travail temporaire ou encore celui avec Eiffage Construction, mais aussi avec l'APCM (Assemblée Permanente des Chambres de Métiers).

Etablissement de label, de certification ou de notifications sociales

L'intérêt du label est qu'il rend visible l'entreprise. Les labels sont destinés à des consommateurs qui se voient aussi comme des citoyens, et sont donc un miroir de l'entreprise, en informant le monde extérieur des valeurs et des pratiques du producteur et du distributeur. Différents labels ou certifications existent. Le Ministère de la parité et de l'égalité professionnelle a mis en place (arrêté du 2 septembre 2004 relatif à la commission de labellisation de l'égalité professionnelle) a mis en place un label appelé « label égalité » et visant à valoriser l'égalité professionnelle. Ce label est attribué aux entreprises qui promeuvent la diversité en entreprise par la prise en compte des actions menées en faveur de l'égalité, en termes notamment de sensibilisation des acteurs et de gestion des ressources humaines.

La lutte contre les discriminations, un enjeu de management

Les hommes sont et ont des richesses, qui doivent être mobilisées par les entreprises. Il est plus facile de mobiliser cette ressource lorsque les salariés ont le sentiment d'être traités équitablement. Les managers en charge des Ressources Humaines doivent donc être équitables dans leurs comportements au quotidien (recrutement, rémunérations, décisions...). C'est loin d'être évident parce que l'équité, quand elle n'est pas formalisée, est subjective.

Le management ne doit pas assumer seul l'équité de l'entreprise. Toute l'organisation doit l'assumer. Le meilleur moyen de limiter tous les risques liés à des pratiques discriminatoires est d'inscrire la diversité dans la structure de l'entreprise.

Mais aussi un enjeu en terme de performance économique

Le devenir d'une entreprise, quelque soit sa taille, résulte de sa productivité sur le marché qui est le sien mais aussi de sa performance économique. C'est-à-dire de sa capacité à savoir gérer ce qui peut arriver, d'anticiper et de s'adapter aux situations. Disposer d'une telle capacité permet de s'inscrire dans la durée et dans une logique de développement durable (c'est-à-dire de prise en compte de l'environnement de l'entreprise).

La performance économique d'une entreprise dépend de nombreux facteurs, dont les ressources humaines. Conscient de cet enjeu de plus en plus d'entreprises investissent de manière volontaire les champs de la formation, de la promotion dans le travail, de la parité... On peut citer à titre d'exemple PSA Peugeot Citroën qui considère que « la politique de relations et de ressources humaines constitue un atout majeur pour la croissance et la performance économique durable du groupe ».

Un certain nombre d'entreprises souhaitent éviter toute forme de tension au sein du collectif de travail. Il reconnaisse à côté de la performance économique, un enjeu de performance sociale, dans une logique de Responsabilité Sociale des Entreprises. La performance sociale suppose d'agir parallèlement à plusieurs niveaux : développer les

compétences (lors de nouveaux recrutements mais aussi en terme de valorisation dans l'entreprise), améliorer les conditions de travail (en terme de sécurité, d'ergonomie...), optimiser la rémunération, favoriser le dialogue et la cohésion sociale (notamment par la promotion de la diversité, l'information et la participation des salariés).

ACTIONS MENEES

Cette partie se propose de rendre compte de quelques initiatives d'entreprises ou modes d'intervention visant la non-discrimination, sachant que cette présentation ne vise pas l'exhaustivité mais plutôt tente de rendre compte de la diversité des approches et des acteurs impliqués.

Charte de la diversité

Le principe de la Charte de la diversité en entreprise a été lancé par Claude BEBEAR (Président du Club « Entreprise et Cité ») dans le cadre d'une mission demandée par le Premier Ministre, à l'été 2004, visant à définir les intérêts des entreprises s'inscrivant dans une logique de diversité et d'égalité des chances. Cette idée avait émergé dans un rapport de l'institut Montaigne intitulé « les oubliés de l'égalité des chances », en janvier 2004, rapport rédigé par Yazid SABEG et Laurence MEHAIGNERIE.

Cette charte vise à « favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières » conçus comme « un facteur de progrès pour l'entreprise ». Elle se décline en plusieurs engagements relevant de domaines aussi divers que la formation des cadres à la non discrimination et à la diversité dans le recrutement, communiquer auprès des collaborateurs sur le sujet, en rendre compte dans le rapport annuel... Elle a été proposée à la signature des entreprises à compter d'octobre 2004. Le secrétariat en est assuré par IMS (Institut du Mécénat Social).

Le principe de la charte de la diversité est, par ailleurs, reprise dans le plan de cohésion sociale (programme 20). Il y a été précisé que « les entreprises sont l'un des vecteurs les plus importants de l'intégration. La diversité de leur recrutement, leur capacité à promouvoir des collaborateurs d'origine diverse sont déterminantes pour l'efficacité et la qualité des relations sociales. Une charte de la diversité a été élaborée par un groupe de chefs d'entreprises ; elle apparaît comme une base propre à permettre la mobilisation de tous les employeurs ».

CV anonyme

Le principe qui prévaut dans ce cadre est de rendre anonyme l'ensemble des données d'identification d'un(e) candidat(e), de son nom à son adresse en passant par son sexe ou son âge. Il s'agit de les faire disparaître du CV pour ne laisser indiquer que des données relatives aux compétences et savoir-faire proposés.

Au-delà des considérations pratiques nécessaires pour systématiser ce dispositif, cette démarche a suscité des débats animés entre :

- ses détracteurs qui en soulignent le caractère « démagogique » et n'y voyaient qu'une expérience fondée sur la forme sans véritable incidence sur le fond
- et ses promoteurs qui estiment que cet outil permettrait d'instituer le recrutement sur des objets de compétences et d'expériences (débarrassés de toute autre considération) et lèverait les premiers freins au recrutement c'est à dire l'accès aux entretiens d'embauche.

S'il est évident que ce dispositif ne peut résoudre les discriminations à l'embauche, il est intéressant de relever que les débats que cette expérience a suscité en ont entraîné d'autres, notamment sur les pratiques de ressources humaines françaises, les

problématiques de diversité au sein des entreprises (ou même dans la société), la discrimination positive « à la française », etc.

Mobilisation des services de contrôle du travail

Au sein des Services Publics de l'Emploi, des initiatives ont pu être prises en termes de fonctionnement en réseau et de complémentarité de missions, à l'exemple de la Direction départementale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle de la Somme et des missions locales. En effet, les services de contrôle du travail de la DDTEFP ont clairement affiché leur mission dans le cadre de la lutte contre les discriminations ; positionnement qu'ont su saisir les missions locales en fonction des situations repérées.

L'idée qui prévaut est de permettre le rappel aux législations existantes par l'intervention du corps d'inspection qui s'est engagé à convoquer (pour conciliation ou médiation, bref en prévention) les entrepreneurs soupçonnés ou faisant preuve de comportements discriminatoires, dans l'embauche ou dans le travail.

Il s'agit en fait d'utiliser les défiances des entreprises à attirer le regard des inspecteurs du travail, pour susciter la mise en œuvre d'actions.

Les limites étant que cette mobilisation ne peut être que ponctuelle au regard du nombre d'inspecteurs disponibles. Ce qui induit qu'elle ne sera entreprise que pour des situations jugées critiques. Elle n'a pas été formalisée par un document explicite et public. Ses conséquences sont difficilement maîtrisables ou connues. Elle ne permet de traiter que des situations de discrimination directe.

Formation du Service Public de l'Emploi – Projet ESPERE

Le projet ESPERE mis en œuvre dans le cadre du projet d'initiative communautaire EQUAL, a permis la mise en œuvre d'un programme de formation spécialement destiné aux agents du service public de l'emploi. Ses contenus ont été développés, au cours de l'année 2003, par des formateurs concepteurs eux-mêmes issus du Service Public de l'Emploi (SPE), et qui ont donc pu partir des expériences rencontrées sur le terrain par les agents.

Leur déclinaison opérationnelle a débuté en 2003. L'ingénierie de formation s'est construite sur des postulats précis :

- la primauté du droit : aux différents discours possibles en matière d'action contre les discriminations (plutôt centré sur l'éthique, l'économique ou le juridique) le SPE a choisi l'entrée du droit,
- le centrage sur les discriminations « raciales » et « raciales et sexistes »,
- la combinaison entre lutte et prévention,
- l'interinstitutionnalité : ces formations sont dirigées vers l'ensemble du SPE,
- l'expérimentation : les contenus s'appuient systématiquement sur les réalités et pratiques de terrain,
- l'affirmation de la compétence comme source légitime d'accès au travail et à la promotion.

La formation se divise en quatre modules successifs :

- Un premier module de sensibilisation vise le SPE élargi. Son objectif est de faire s'approprier aux participants les éléments théoriques de base, de leur faire partager un langage commun.
- Un second module porte sur l'action collective. Sa finalité est d'engager les équipes du SPE dans la mise en œuvre d'actions de lutte contre les discriminations au niveau de leur bassin d'emploi.

- Un troisième module est plus spécifiquement dirigé vers la réaction individuelle de l'agent du SPE face à une situation de discrimination rencontrée dans l'orientation, l'accès à la formation, à l'emploi...
- Enfin, un quatrième et dernier module s'adresse spécifiquement aux managers.

L'objectif final est la transformation des pratiques professionnelles. Cela passe par la formation de tous les niveaux hiérarchiques. Tout le monde doit avoir reçu le même message, et dès lors, adopter le même langage, les mêmes pratiques.

Plusieurs difficultés ont pu être identifiées. D'une part, les cultures au sein du SPE, et encore plus au sein du SPE élargi sont très diverses, des secteurs entiers tels que l'intermédiation et l'insertion n'ont pas encore de contours bien définis. Par ailleurs, la plupart des institutions concernées par ce programme n'affichent pas la lutte contre les discriminations comme une priorité. Enfin, la difficulté essentielle réside dans la mobilisation des participants aux formations. Celle-ci nécessite une réelle implication des DRTEFP qui doivent encore convaincre de la nécessité de la prise en compte de cette question. En effet, seuls les seuls les référents nommés dans chaque DDTEFP ont l'obligation de se former.

Accord cadre de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers

Le postulat de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM) au départ de l'action était d'améliorer leur fonctionnement en matière de ressources humaines en s'appuyant sur des problématiques d'égalité des chances, particulièrement en direction des jeunes.

Un premier accord-cadre APCM/FASILD/DPM est signé en 1999, à l'initiative des pouvoirs publics. Un groupe de pilotage national est alors créé, rassemblant des représentants de l'accord-cadre, des secrétaires généraux, des élus. Basé sur le volontariat, un groupe de travail composé de huit chambres de métiers est aussi constitué.

Trois principales actions sont menées :

- La clarification des concepts, étape indispensable à tout travail collectif sur ce sujet complexe, et d'autant plus pertinent que les membres du groupe étaient tous « novices » en la matière.
- L'analyse des pratiques des chambres : l'accompagnement des jeunes par les différentes chambres de métiers est comparé ; sont ainsi étudiés les freins que rencontrent les jeunes issus de l'immigration dans l'accès à l'apprentissage. Ce travail permet de déterminer le caractère de *coproduction* des processus discriminatoires où interviennent différents acteurs : l'entreprise, les agents des CAD (centres d'aide à la décision, service des chambres dont la mission est de faciliter la mise en relation entre les jeunes et les entreprises) mais aussi les jeunes eux-mêmes. Concernant les agents des chambres, est mise en évidence le besoin de professionnalisation afin d'éviter d'être un témoin passif devant ce phénomène complexe.
- Les analyses de terrain par le biais de « comptages » patronymiques pratiqués dans les CFA (centres de formation d'apprentis). Elles débouchent sur un constat alarmant : sur les 8 départements concernés, seuls 2 à 3% des apprentis inscrits en CFA sont d'origine étrangère, alors même qu'ils sont beaucoup plus nombreux à fréquenter les CAD des chambres.

Fort de ces éléments de connaissance et de compréhension du phénomène discriminatoire, des actions sont engagées. Un CD-rom est créé à destination des agents des chambres. Contenant divers outils tels qu'une simulation d'entretien, un « quizz » destinés à tester ses connaissances, ou un argumentaire à opposer à une offre

discriminante... il est un guide méthodologique complet utile à tous professionnels en situation d'intermédiation entre entreprises et demandeurs d'emploi ou de formation. Une offre de formation est également intégrée dans le catalogue de l'APCM. Basée sur le volontariat, elle ne rencontre cependant pas le succès escompté.

Le second accord-cadre, signé en 2003, s'axe sur la prévention des discriminations dans un souci de mobiliser davantage, en particulier les élus et la hiérarchie des chambres de métiers. Il permet d'aller plus loin dans les actions en prévoyant leur déclinaison locale, et d'en rectifier certaines jugées peu efficaces. Ainsi la formation des agents est revue tant dans son contenu que dans sa forme. A une formation spécifique, il est préféré l'intégration d'un module traitant des discriminations dans des séquences de formation pré-existantes. La question y est abordée sous l'angle des compétences professionnelles, intégrée dans des thèmes plus génériques et opérationnels comme la GRH, le management, la gestion des relations commerciales et interpersonnelles, etc. La mobilisation du réseau des chambres de métiers est largement étendue : des agents, elle passe aux entreprises, la hiérarchie, les élus. Un réseau de correspondants est créé sur tout le territoire national. Dans les chambres, un binôme technicien / élu volontaire est repéré. La sensibilisation des chefs d'entreprise s'amorce par la sortie d'une plaquette largement diffusée.

A ce jour, cette campagne de sensibilisation n'apparaît pas capitalisée, même si des projets Equal ont pu être développés par des Chambres de métiers départementales, et une logique partenariale n'a pas nécessairement été mise en œuvre pour utiliser ou encore amplifier cette initiative de façon partagée.

IDENTIFICATION DES ENJEUX

Compte tenu de ces éléments et des enseignements qui y sont issus, il est possible d'identifier différents enjeux qui doivent permettre d'optimiser les actions menées et d'en permettre de nouvelles.

Développer le conseil et la formation

La discrimination peut concerner toutes les entreprises et tous les échelons. Elle n'est l'exclusive de personne. Dans un premier temps une prise de conscience est nécessaire. Elle peut se faire par une action de sensibilisation qui peut permettre de définir ce qu'est la discrimination, d'apprendre à la reconnaître, de rappeler la loi.

Il s'agit ensuite de former employeur, manager, recruteur, pour apprendre à agir contre. La formation va permettre de construire de nouvelles pratiques professionnelles. Les discriminations peuvent être liées à des pratiques ou des processus de recrutement et de gestion des ressources humaines ne garantissant pas l'égalité d'accès et de traitement. Ce constat peut être fait par un audit donnant lieu à un diagnostic et à des préconisations. La mise en place de nouvelles procédures peut être accompagnée par du conseil et de la formation.

Les discriminations peuvent être liées à des mécanismes psychosociaux : représentations sociales, préjugés. La formation sera axée sur l'idée que chacun peut par ses propres représentations produire de la discrimination. Elle permet de prendre conscience de notre façon de fonctionner face à l'autre différent de soi, de comprendre en quoi ces mécanismes peuvent nous amener à être discriminatoires sans le vouloir et d'entamer un travail sur les attitudes à développer pour prévenir ces mécanismes.

Optimiser la logique de formation

On peut supposer sans trop risquer de se tromper que les formations ne s'adressant qu'à des personnes volontaires, ont un impact limité. Et ce, pour plusieurs raisons :

- d'une part, en comptant sur les bonnes volontés de chacun, on risque de mettre en péril la tenue de la formation par manque de public,
- ensuite, on peut penser que les participants volontaires à la formation seront déjà un minimum sensibilisés sur le sujet, ce qui limite dès lors la portée de l'exercice,
- enfin, ce principe d'action refusant d'intégrer la question des discriminations aux formations obligatoires porte en lui l'idée que celle-ci est un objet « à part » des pratiques des professionnels, relevant plutôt d'un intérêt personnel que d'un enjeu de qualification.

Comme nous l'avons vu plus haut, dans le cas du service public de l'emploi, seuls les référents nommés dans chaque DDTEFP ont l'obligation de se former. Dès lors, même les contenus de formation les plus pertinents ont un effet limité. D'autant que, le SPE regroupant des professionnels aux missions et positionnement extrêmement variés, le volontariat n'assure pas de « ciblage » sur ceux les plus à même d'influer, dans leurs fonctions, sur cette problématique. A cet égard, les agents de contrôle apparaissent pourtant comme un public à former prioritairement. La discrimination étant sanctionnée dans le code du travail, il est primordial qu'inspecteurs et contrôleurs du travail soient formés sur ce sujet qu'ils sont à même de rencontrer dans l'exercice au quotidien de leur mission, d'autant plus depuis que la loi du 16 novembre 2001 a étendu leurs prérogatives.

Mettre en avant l'enjeu « marketing »

Au-delà du débat sur les effets des sanctions judiciaires ou des opérations de testing concernant les discriminations, une réflexion similaire peut s'engager sur les effets d'image que peuvent représenter l'engagement d'une entreprise dans la lutte contre les discriminations ou à contrario une « affaire » de discrimination l'affectant. En outre, on peut considérer également la posture selon laquelle une entreprise s'investit dans une dynamique mais ne souhaite pas la valoriser considérant que cela révélerait éventuellement qu'elle développe des mécanismes discriminatoires.

En s'attachant à deux exemples comme les entreprises IBM ou Sodhexo, l'effet d'image a pu être un facteur clé, respectivement en termes de communication « marketing » ou de reconquête d'image.

Ceci étant, si nous pouvons appréhender les limites et atouts de la répression juridique ou des testing, il est difficile de mesurer l'importance de l'image comme élément d'actions, au même titre d'ailleurs que la sécurisation des procédures d'une entreprise par rapport aux risques discriminatoires.

Développer les « diagnostics diversité »

La politique d'égalité des chances conduite par les pouvoirs publics amène naturellement la question de la création d'un label égalité pour les entreprises. Ce qui présente un double intérêt en terme de cohésion sociale mais également en terme de croissance et de performance pour l'entreprise.

Fort de l'expérience du label Egalité Hommes-Femmes, il s'agirait de promouvoir un label global qui prenne en compte l'ensemble des critères prévus par la loi (sexe, origine ethnique, situation de famille, orientation sexuelle...). Ce label viendrait compléter l'engagement des entreprises signataires de la charte de la diversité. Cette charte, qui est un engagement de principe, doit en effet inciter les entreprises à mettre en place une politique interne d'égalité de traitement et d'égalité des chances sur le long terme.

Il s'agirait de vérifier les pratiques de l'entreprise selon une batterie de critères :

- ↔ Affirmation d'une politique d'égalité de traitement
- ↔ Sensibilisation et formation des salariés

- ↔ Négociations avec les partenaires sociaux
- ↔ Existence d'instances spécifiques
- ↔ Adaptation des méthodes de recrutement et de promotion
- ↔ Ouverture aux stagiaires

Pour ce faire, les entreprises vont devoir élaborer un diagnostic de leur capacité à diversifier leurs ressources humaines et donc s'interroger sur leurs pratiques ainsi que sur les rapports qu'elles entretiennent avec l'ensemble des parties prenantes.

- ↔ Une mise en conformité des documents de l'entreprise par rapport à la législation en vigueur
- ↔ Une interrogation sur les zones à risque de discrimination dans l'entreprise
- ↔ Une ré interrogation des outils et des pratiques RH de l'entreprise

Ce travail d'observation des pratiques et de repérage des zones à risque de discrimination permet de proposer les correctifs nécessaires pour améliorer le « potentiel diversité » de l'entreprise et lui permettre de prétendre à un label Egalité, qui sera sans nul doute, un critère de choix dans l'attribution des marchés publics.

Faire de la prévention du risque discriminatoire, un facteur de performance pour l'entreprise.

Quels que soient les objectifs d'une entreprise, son organisation, sa stratégie, ... sa seule source de création de valeur, ce sont les hommes qui la composent. Tous les hommes, quels que soient leur poste, leur fonction, leur métier, de la direction générale aux ouvriers spécialisés, en passant par les services administratifs, la hiérarchie intermédiaire, ... Cela peut paraître angélique, mais qui pourrait contester le fait que lorsque tout le monde travaille dans le même sens (stratégie), et dans un climat de confiance (organisation égalitaire), tout fonctionne mieux. Une stratégie porteuse de sens et une organisation favorisant le traitement égalitaire ne constituent pas des garanties, mais elles rendent la performance de l'entreprise moins aléatoire.

Ce sont les hommes qui disposent du potentiel pour créer de la valeur. Et c'est par l'organisation que les entreprises transforment ce potentiel en une performance. L'organisation doit permettre à chacun d'occuper un poste « significatif », c'est-à-dire qui ait du sens pour son détenteur. Lorsque c'est le cas, même en situation de pénurie de moyens, les salariés font leur maximum. Dans le cas contraire, même en situation de pleins moyens, la performance de ceux qui occupent des postes non significatifs dans une organisation qui n'a pas de sens pour eux, est complètement aléatoire, liée à l'état d'esprit au jour le jour du salarié, au niveau de contraintes imposée par l'entreprise,...

La non prise en compte du critère de sens dans l'imagination et la construction des organisations se traduit par leur détournement. De « règles du jeu » sans sens, imaginées par le management, on passe à un « jeu avec les règles » dont l'objectif est la quête de signification au travail.

Pour y parvenir trois types d'attente doivent être respectés :

- Des attentes économiques liées à la valorisation par les salaires, les primes, certains avantages, ...
- Des attentes professionnelles liées à de bons outils de travail, des postes porteurs de sens, une organisation égalitaire et adaptée aux finalités de l'entreprise.
- Des attentes socio-affectives, essentiellement centrées sur les sentiments de reconnaissance et d'appartenance.

Ce sont ces dernières qui nous intéressent plus particulièrement :

1. Être reconnu suppose d'être distingué par rapport aux autres sur la base d'une évaluation objective débarrassée de tout risque d'interférence de critères illégaux : âge, sexe, couleur de peau, nationalité... Il s'agit tout simplement d'être reconnu pour ses actes professionnels.

2. Le sentiment d'appartenance s'oppose à la mise à l'écart des salariés, à l'inaccessibilité à certains droits ou avantages et au blocage en matière d'évolution (rémunération, carrière, compétence) sur des critères illégaux.

Dans les organisations qui ne garantissent pas le traitement égalitaire des salariés, ces attentes sont difficiles à assouvir et développent de la contre-productivité. Cette difficulté se traduit par des comportements passifs pour certains, mais actifs pour nous dans le sens où ils constituent des messages qui devraient être entendus par le top management pour corriger les dysfonctionnements : abstention (« j'ai des solutions, mais ils n'ont qu'à se débrouiller », sous-entendu « puisqu'ils ne me reconnaissent pas »), blocage, démobilisation, colère / violence, résistance au changement, ...

Cette liste de dysfonctionnements est la liste que tous les managers redoutent. Seule une organisation porteuse de sens et génératrice d'un sentiment d'équité permet d'y échapper.

Jusqu'à présent, les entreprises en France étaient majoritairement dans des logiques d'actions : signature de chartes, action de sensibilisation, de formation, ... Aujourd'hui, les attentes se déplacent vers des logiques de résultats : volonté de fixer des objectifs opérationnels mesurables, de mettre en œuvre des préconisations d'améliorations techniques, de lancer de processus de diagnostics multicritères et non plus simplement centrée sur le patronyme, de se doter d'outils de suivi,

BOITE A OUTILS

Ouvrages

AUBERT Patrick, BOUBAKER Nouredine, La politique de lutte contre les discriminations raciales dans le domaine de l'emploi, *Notes et documents*, n° 50, mai 2004, 18 p.

BEBEAR Claude, Rapport au Premier Ministre. Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise, Paris, Entreprise et Cité, 2004, 69 p.

BOUCHER Manuel Dir., Discriminations et ethnicisation – Combattre le racisme en Europe. Editions de l'Aube, 2006, « Des médiateurs antiracistes dans les entreprises : une étude de cas suédoise, pp. 361-380 ».

Collectif, Travail et Emploi. Contrer les discriminations, *Economie & Humanisme*, juin-juillet 2004, n° 369, 104 p.

Collectif, Le racisme à l'œuvre, *Hommes et Migrations*, n°1211, janvier-février 1998

Collectif, projet pluriel : la formation à la communication interculturelle un moyen d'agir contre les discriminations non intentionnelles, *Actualités de la formation permanente*, n°194, janvier-février 2005, pp.77-81.

DESCHAMPS Pascale-Marie, Raciste l'entreprise ? Vingt ans après ses voisins, la France s'alarme de la discrimination au travail et envisage des solutions, *Enjeux, les Échos*, n° 203, juin 2004, pp. 64-81

Délégation interministérielle à la Ville (DIV), Combattre les discriminations sur le marché du travail, Lettre de la Div, novembre 2003, p. 6

FASILD, Les discriminations de jeunes d'origine étrangère dans l'accès à l'emploi et l'accès au logement. Paris, La Documentation française, 2003, pp. 79-98.

FAUROUX Roger, La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, Paris, La Documentation française, 2005, 50 p.

NAYROLLES Isabelle, intermédiaires à l'emploi et mécanismes discriminatoires : étude auprès des missions locales, Toulouse, pluriel, 2006.

Observatoire régional de l'Intégration et de la Ville, Discriminations raciales au travail : éléments de compréhension et d'action, Strasbourg, ORIV, juin 2005, 45 p.

Organisation internationale du travail (OIT), L'heure de l'égalité au travail, Genève, Bureau international du travail, 2003, 149 p.

SABEG Yazid, MEHAIGNERIE Laurence : Les oubliés de l'égalité des chances, Institut Montaigne, janvier 2004

WIHTOL DE WENDEN Catherine direction, VUDDAMALAY Vassoodeven direction, Existe-t-il des métiers ethniques ? *Panoramiques*, n° 65, 4e trimestre 2003, 223 p.

Outils

Fatou, Julien, Aziz... les couleurs de l'apprentissage. Guide méthodologique de lutte contre les discriminations raciales, APCM (Assemblée Permanente des Chambres de Métiers), CD-ROM, 2001

IMS Entreprendre pour la Cité : La charte de la diversité dans l'entreprise. 15 p.

Sites internet

<http://www.adia.fr> démarche de lutte contre les discriminations

<http://www.medef.fr> (La diversité dans l'entreprise : le MEDEF mobilise son réseau)

<http://www.diversite-emploi.com> (Portail de la diversité et de l'emploi)