

**Equity Lab** est un think tank travaillant à l'émergence de nouvelles problématiques sur les questions de diversité et d'action positive. L'association a pour objectif de contribuer à engager la France dans une vision dynamique de l'égalité. Elle aborde des thématiques innovantes en la matière, pour l'entreprise et pour la société. Pour cela, Equity Lab utilise différents outils : l'animation de groupes de travail, la publication d'ouvrages, l'élaboration de référentiels, la réalisation d'expérimentations ou la conduite de sondages. Les membres fondateurs sont Laurence Méhaignerie, Marc Cheb Sun et Alexandra Palt.

**L'AFMD**, l'Association Française des Managers de la Diversité, a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité qui est désormais une composante stratégique de la croissance des entreprises et des organisations. L'AFMD regroupe aujourd'hui soixante-dix entreprises, Grandes Ecoles et Universités. Espace de réflexion et de partage d'expériences, elle organise des groupes de travail et conférences permettant de proposer des solutions innovantes dont elle assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques.

Son champ d'application ambitionne de couvrir toutes les problématiques (parité, intergénérationnel, handicap, appartenance religieuse, origines sociales et ethniques...) sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents à l'aide de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

**Alexandra Palt**

Autrichienne d'origine, juriste de formation, Alexandra Palt est une experte reconnue des questions de responsabilité sociétale et de gestion de la diversité. Son parcours la conduit en France et à l'IMS-Entreprendre pour la Cité, une association d'entreprises, où elle crée puis anime le pôle «gestion de la diversité». De 2003 à 2006, elle contribue à faire émerger le concept de la diversité en France, et accompagne les entreprises dans la mise en place de leurs politiques et projets liés à la diversité. Directrice de la promotion de l'égalité à la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) de 2006 à 2008, Alexandra Palt élabore dans ce cadre des politiques de promotion de l'égalité avec les différents acteurs de la société française, dans tous les domaines : emploi, logement, éducation...

En septembre 2008, elle crée l'agence de conseil Fabric of society, spécialisée dans la gestion de la diversité et la responsabilité sociétale.

RAPPORT ANNUEL DIVERSITÉS

# RAPPORT ANNUEL DIVERSITÉS

MESURER | PARTAGER | PROGRESSER

ALEXANDRA PALT



Préface par Nicole NOTAT

2011

conception : Fond/Forme

## REMERCIEMENTS

### RAPPORT ANNUEL DIVERSITÉS

---

avec la contribution de Sylviane Balustre-D'ERNEVILLE  
Vice-Présidente de l'AFMD

---

Nos remerciements s'adressent à Philippe Thurat & Louiza Maisonneuve **Areva**, Elisabeth Karako, Virginie Chameau-Calmels & Dominique Bellion, **BNP Paribas**, Didier Rabiti, **Bouygues Construction**, Michèle Granboulan & Josette Lefevre, **CNP Assurances**, Marie-Stéphane Branchi & Philippe Hagmann, **EDF**, Agnès Laot, **Elior**, Thierry Teboul & Jean-Pierre Hulot, **Groupe IGS**, Christian Guet & Marion Genieis, **Lagardère**, Sylvie Savignac & Anwar Jazouani, **La Poste**, Georges-Axelle Broussillon & Jean-Claude Le Grand, **L'Oréal**, Antonella Desneux & Jean-Marie Vinas, **SFR**, Claude Mwangelu, **SNCF**, Salima Maloufi, **Fabric of society**, Marie-Christine Gabillaud-Wolf & Constance Perrin-Joly, **AFMD**.

---

## PRÉFACE

Nicole NOTAT

Présidente de VIGEO

Promouvoir l'égalité, favoriser la diversité, ne vont pas de soi. Elles sont la résultante d'une volonté, d'un engagement, d'actions de tous les instants, sans lesquels aucune entreprise ne peut prétendre les garantir et se prémunir du risque de discrimination.

Le travail réalisé par le groupe à l'origine de ce rapport est audacieux, rigoureux et méthodique.

Audacieux, car sans a priori idéologique, il reprend et complète une recommandation du rapport Héran, sur les modalités et les conditions de la collecte de données liées aux origines. Ce point pourra prêter à controverses ou à polémiques. On pourra objecter que le cadre actuel ne constitue pas un obstacle rédhibitoire à l'action. Au moins ne pourra-t-on pas reprocher aux auteurs la légitimité à proposer d'emprunter cette voie au nom de l'approche

systématique et systémique qui est la leur sur le sujet qu'ils traitent.

Rigoureux et méthodique, à cet égard, ce rapport est un modèle du genre car il met en évidence la centralité de la politique RH en matière de diversité et ce, au travers d'une mise sous revue : des engagements pris par l'entreprise, des processus déployés (ce que le rapport nomme indicateurs qualitatifs) et des indicateurs de résultats. Tout le processus de gestion de l'emploi et des compétences est interrogé : procédure de recrutement et d'entretien, conditions d'intégration, évaluation et trajectoires professionnelles, accès à la formation, conditions de rupture de contrat, rémunération... De plus, loin de se limiter au périmètre strict de l'entreprise, le rapport ouvre le chemin sur les pratiques RH des fournisseurs et sous-traitants dont le comportement doit être en cohérence avec les engagements de l'entreprise cliente. En retour, il est attendu de cette dernière qu'elle diversifie son réseau de fournis-

seurs pour mieux prendre en compte la dynamique du développement économique local. C'est cette approche qui est véritablement systémique.

Au final, les entreprises disposent avec le présent rapport d'une batterie de recommandations et d'indicateurs dans laquelle elles peuvent puiser pour construire leur démarche, sélectionner leurs indicateurs stratégiques et opérationnels : un vrai guide pour l'action.

Tout cela semble évident, simple, logique et pourtant... le rapport ne manque pas de souligner les freins subjectifs qui entravent les dynamiques de changements : préjugés, codes et règles figés, présupposés, stéréotypes. Tout ce qui fait que l'on se méfie de l'altérité, que l'on ignore, voire rejette, sans même s'en rendre compte, ceux qui ne nous ressemblent pas.

«La diversité est source d'innovation», ce rapport permet de transformer cette profession de foi en démonstration.



- 5 | PRÉFACE
- 7 | INTRODUCTION

---

### UTILISATION DU RÉFÉRENTIEL

- 10 | AVANT- PROPOS
- 11 | CONSIGNES D'UTILISATION

---

### UNE POLITIQUE DIVERSITÉ & SES PRINCIPAUX INDICATEURS

- 13 | Une politique diversité
- 16 | Le recrutement
- 25 | L'intégration
- 28 | L'accès à la formation
- 31 | L'évolution professionnelle
- 38 | Rémunération, Sanctions, Départs
- 42 | La communication interne et externe
- 46 | Les relations avec les parties prenantes
- 51 | La sensibilisation et la formation
- 55 | Les indicateurs transversaux de la lutte contre les discriminations
- 58 | L'égalité professionnelle femmes/hommes
- 63 | La gestion des seniors
- 65 | L'intégration des personnes handicapées
- 69 | L'intégration de la diversité ethnique, sociale, et culturelle
- 70 | Les indicateurs transversaux de la promotion de la diversité

---

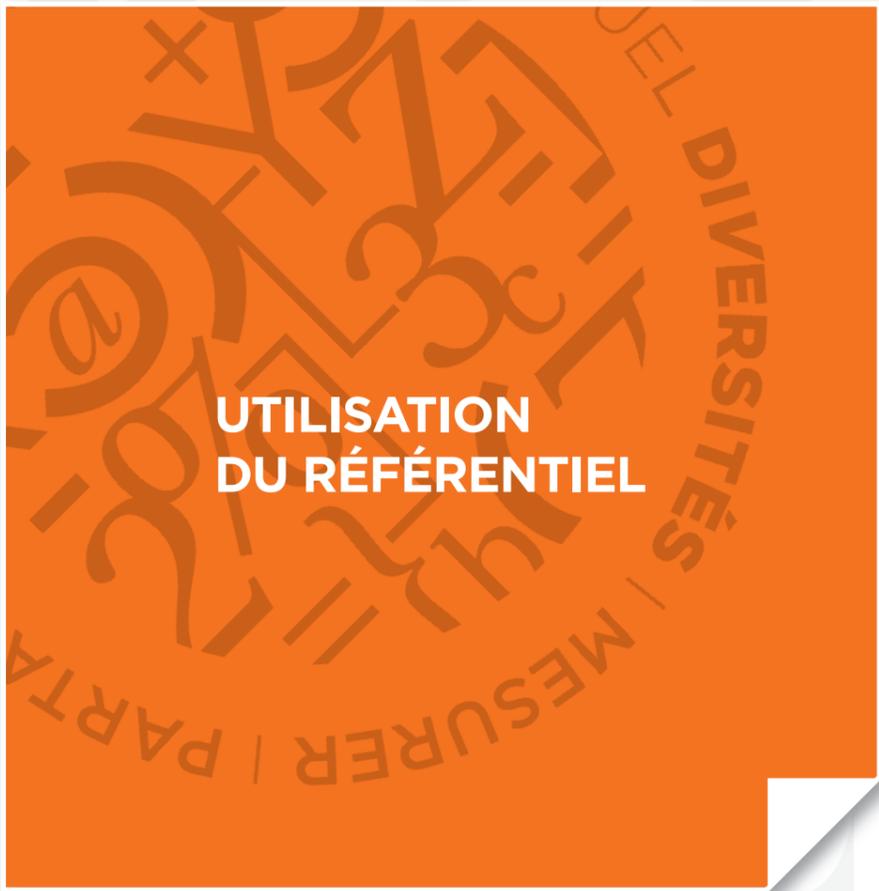
### INDICATEURS

- 73 | TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

---

### ANNEXES

- 77 | Liste d'entreprises/d'organismes et de personnes consultés
- 



## UTILISATION DU RÉFÉRENTIEL

## AVANT – PROPOS

Le groupe de travail «vers un Rapport Annuel Diversités», constitué d'entreprises pionnières sur les sujets liés à la diversité, de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) et d'Equity Lab, s'est réuni pendant plusieurs mois afin d'élaborer un référentiel d'indicateurs servant de base pour un Rapport Annuel Diversités.

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'un tel rapport pour rendre compte de la réalité de leurs politiques diversité, et cela aussi bien pour les actions transversales que pour celles réalisées à destination des publics cibles. Il ne s'agit pas d'ajouter un énième reporting, mais au contraire de rassembler l'ensemble des outils afin de construire un seul référentiel.

Ce Rapport Annuel Diversités a pour objectif de rendre compte des efforts réalisés et des résultats obtenus par les entreprises sur toutes les questions liées à la diversité : l'égalité professionnelle femmes/hommes, l'intégration des personnes handicapées, la gestion des âges, le recrutement dans des quartiers relevant de ZUS\* ou des CUCS\*\*. Ce rapport pourra également démontrer les lacunes dans l'engagement. Le rapport inclurait idéalement la diversité des origines dans les critères recensés.

A l'heure actuelle, l'entreprise n'a pas la possibilité légale de suivre le par-

cours individuel en son sein d'un Français d'origine étrangère, ce qui rend les politiques d'entreprises peu objectivées, plus complexes et moins transparentes. Aucun outil ne permet de rendre compte des progrès en matière de recrutement, d'intégration et de parcours professionnel des candidats ou salariés noirs, asiatiques ou d'origine maghrébine...

Résultat : l'engagement pour la diversité des origines se concrétise peu et les discriminations, mais aussi les progrès, sont impossibles à démontrer.

Le groupe de travail souhaite soumettre au législateur le présent projet. Il est proposé de suivre comme indicateurs le sexe, l'âge, la nationalité, les personnes en situation de handicap, le quartier de résidence, les origines étrangères. Pour cela, le groupe de travail s'est appuyé sur les recommandations du rapport Héran (COMEDD) sur la mesure des discriminations et de la diversité.

Au bout de dix mois d'auditions et de travaux, le Comité de la mesure de la discrimination et de la diversité (COMEDD), présidé par François Héran, a émis dans un rapport deux recommandations concernant directement les entreprises.

Ce rapport préconise l'élaboration d'un rapport de situation comparée en matière de diversité à partir de 250

salariés. Cependant, le seuil peut être établi, à l'instar de ce qui existe pour le bilan social, à 300 salariés.

La recommandation 36 définit la manière et les conditions dont les données seront récoltées :

«...Les origines seront décrites uniquement via les pays de naissance et les nationalités d'ego et de ses parents... Le recueil... et la confection des tableaux de suivi seront assurés par des opérateurs extérieurs...»

Pour compléter ces données, on pourrait envisager de prendre également en compte la nationalité d'origine des grands-parents et les personnes issues de DOM-TOM, comme cela a été fait dans l'enquête TeO<sup>(1)</sup>, car ces groupes de personnes sont en général victimes des mêmes discriminations ethno-raciales.

Il appartient aux spécialistes du recueil de données statistiques et au législateur de déterminer également les obligations imposées aux opérateurs extérieurs et les modalités de mise en œuvre.

Le présent projet vise à concrétiser et compléter la recommandation du rapport du COMEDD. L'entreprise ne peut en aucun cas se mettre dans l'illégalité ou évoluer dans un espace juridique flou. C'est pour cela qu'elle demande au législateur de soutenir ce projet pour davantage de transparence dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité. ■

## CONSIGNES D'UTILISATION DU RÉFÉRENTIEL

■ Les indicateurs retenus dans le référentiel concernent les entreprises de 300 salariés et plus.

■ Le périmètre du référentiel est la France.

■ Il appartient à l'entreprise de définir si les indicateurs seront renseignés au niveau du groupe ou des entités et cela dans un souci de cohérence avec les outils de reporting déjà utilisés.

■ Dans le cadre du rapport annuel Diversités, les entreprises auront à renseigner tous les indicateurs prioritaires.

■ En fonction de son contexte et de sa politique, chaque entreprise choisira les indicateurs optionnels les plus pertinents pour elle.

■ Les taux renseignés dans le Rapport Annuel Diversités seront à comparer avec les statistiques nationales, du bassin d'emploi et éventuellement celles d'autres entreprises lorsqu'elles existent.

■ Une partie des indicateurs n'ayant de sens que dans la durée, l'analyse des résultats ne sera donc pas possible la première année de réalisation du rapport.

■ Certains indicateurs seront pertinents et exploitables immédiatement pour la politique diversité de l'entreprise.

■ Les indicateurs peuvent donner des taux supérieurs à 100%. En effet, compte tenu de la précision des segmentations réalisées, certains salariés pourront être comptabilisés dans plusieurs segments.

■ Des formules de calcul sont proposées pour chaque indicateur. Il s'agit d'une illustration. L'entreprise peut, dans certains cas, choisir une autre manière de calculer. Elle peut également faire figurer le nombre plutôt que le taux, notamment quand les pourcentages ou les écarts sont trop petits pour être analysés.

■ Certains indicateurs se limitent à la lutte contre les discriminations et d'autres vont au-delà, permettant d'analyser la politique de promotion de la diversité de l'entreprise.

■ Le choix de faire figurer les indicateurs transversaux de promotion de la diversité en début ou en fin de rapport appartient à l'entreprise.

■ Le Rapport Annuel Diversités doit permettre à l'entreprise de rendre compte de ses politiques transversales mais également des actions en direction de publics cibles. Il est particulièrement important de mettre en évidence les politiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes étant donné le nombre de salariés concernés par ces questions.

■ L'entreprise peut déterminer, de manière complémentaire, dans le cadre d'indicateurs choisis par elle, une analyse par tranches d'âge.

■ La mention des personnes en situation de handicap fait référence à la définition légale des personnes concernées par l'obligation d'emploi.

■ La définition de ZUS ou CUCS appartient aux pouvoirs publics. Les indicateurs prenant en compte ce public, s'intéressent aux personnes résidant dans les territoires les moins favorisés.

■ L'indicateur ZUS ou CUCS est suivi dans le recrutement et l'intégration. Après, cet indicateur perd de sa pertinence car l'adresse ne renseigne plus sur d'éventuelles discriminations relatives à l'origine sociale.

■ Pour l'ensemble des indicateurs, il est recommandé que l'entreprise explicite les raisons de certains écarts et émette des observations.

\* ZUS : Zone Urbaine Sensible

\*\* CUCS : Contrat Urbain de Cohésion Sociale.

<sup>(1)</sup> TeO : Trajectoires et Origines, enquête sur la diversité des populations en France, réalisée par l'INED et l'INSEE de 2008 à 2009

## UNE POLITIQUE DIVERSITÉS & SES PRINCIPAUX INDICATEURS

### Une politique de diversité

Depuis 2003, le mot «diversité» s'est progressivement introduit dans la terminologie des entreprises, tout comme dans celle de la société, bien que ses significations divergent légèrement. Pendant que les acteurs de la société civile, notamment les politiques et les journalistes, recourent au terme «diversité» pour faire référence aux Français noirs, d'origine maghrébine ou asiatique, les entreprises désignent par ce même mot l'ensemble des critères reflétant la pluralité de leurs salariés. Genre, âge, état de santé, origine, couleur de peau ou orientation sexuelle : tous ces critères, à l'origine de la diversité des salariés et de la richesse qu'elle peut représenter pour l'entreprise, sont aussi la cause de nombreuses discriminations.

Au sein de l'entreprise, le terme «gestion de la diversité» fait référence aux politiques de management et de gestion des ressources humaines prenant en compte la diversité des profils et des parcours des salariés. Il s'agit notamment de garantir qu'aucune discrimination n'entrave le bon fonctionnement de l'entreprise. Plus ambitieuses, certaines d'entre elles souhaitent valoriser la diversité afin d'en faire un atout de performance. En effet, en permettant à chaque salarié - avec ses différences, et indépendamment de leur nature - de contribuer au succès de l'entreprise, celle-ci peut trouver une réponse à une multitude d'enjeux. De nombreuses études le démontrent : une diversité bien gérée apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise. Ces enquêtes ont d'abord été menées aux Etats-Unis, soit par de grands cabinets de conseil comme McKinsey, soit lors de recherches universitaires. Dans une étude annuelle,

«Women Matter<sup>(1)</sup>», McKinsey établit un lien entre une performance accrue et la présence de femmes au sein des instances de gouvernance. Un chercheur américain, Cedric Herring<sup>(2)</sup>, a par ailleurs démontré en 2009, après avoir analysé la performance de plus de 500 firmes américaines, que celles qui font preuve d'une grande diversité raciale et d'une importante mixité, étaient plus performantes dans de nombreux domaines : chiffre d'affaires, nombre de clients, etc.

**«De nombreuses études le démontrent : une diversité bien gérée apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise.»**

En 2010, une étude menée en France vient également confirmer la corrélation entre diversité et performance. Cette étude, menée entre 2009 et 2010 par Goodwill management<sup>(3)</sup> et l'IMS-Entreprendre pour la Cité, a chiffré les apports et les coûts économiques de la diversité. Il en résulte que si la diversité a un coût, celui-ci est minime. Elle nécessite cependant d'être bien managée pour permettre un gain de performance à l'entreprise. Dans ces conditions, ses apports peuvent être considérables. En effet, la maternité ne représente qu'un montant de 2,8 % du temps rémunéré pour l'entreprise sur l'ensemble de la carrière. Les personnes d'origine étrangère ou étrangères sont moins absentes que les autres, or, la réduction de l'absentéisme est un enjeu majeur pour l'entreprise. Un salarié sénior ne coûte

pas plus cher à l'entreprise et enfin l'investissement pour les aménagements de postes des personnes en situation de handicap est faible<sup>(4)</sup>.

#### Les politiques de diversité

L'engagement des entreprises pour favoriser l'égalité hommes-femmes ou répondre aux obligations légales - notamment l'intégration de 6% de personnes handicapées - ne date pas d'hier. Les entreprises travaillent sur ces questions depuis les années 90. Avec l'émergence des questions liées à la discrimination raciale, à la gestion des âges, à l'internationalisation des profils etc., l'entreprise s'est rendue compte qu'aborder la diversité revient à traiter de nombreuses réalités différentes. Celles-ci peuvent un jour ou l'autre concerner chacun des salariés, faisant d'eux des profils atypiques. Pour l'entreprise, la gestion de la diversité devient alors un sujet stratégique de gestion des ressources humaines et de management.

Les entreprises commencent à s'interroger : comment faire en sorte que tous les salariés aient les mêmes opportunités d'évolution en entreprise ? De quelle manière garantir qu'aucun profil ne soit écarté du recrutement sous prétexte d'un critère d'identité ne relevant pas directement des compétences ? Comment promouvoir une mixité de profils et de parcours dans les instances dirigeantes de l'entreprise pour favoriser des modes de pensée plus diversifiés ? Quels outils pour apprendre aux responsables du marketing que la prise en compte de populations jusqu'alors négligées, permet d'approcher d'importants marchés de niche ?

<sup>(1)</sup> Cf. Mc Kinsey & Company, «Women matter, la mixité levier de performance pour l'entreprise», «women matter 2» et «women matter 3», [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter\\_french.asp](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter_french.asp) • <sup>(2)</sup> Cedric Herring, Does Diversity Pay ? Race, Gender, and the Business Case for Diversity, American Sociological Review, April 2009 • <sup>(3)</sup> Commandée par IMS Entreprendre pour la Cité et réalisée en partenariat avec AXA, L'OREAL, ORANGE et VINCI, cette étude démontre que la diversité, lorsqu'elle est managée, a un impact positif sur la performance économique de l'entreprise. <http://www.goodwill-management.com/publications/diversite-et-performance-economique.html> • <sup>(4)</sup> Ibid.

L'ensemble de ces interrogations a fait émerger les premières politiques diversité dans les entreprises pionnières en la matière. Nombreuses sont celles qui ont abordé la gestion de la diversité par le recrutement. Malheureusement, on a trop souvent oublié qu'il ne suffit pas d'ouvrir les portes de l'entreprise : il faut aussi revoir le fonctionnement de l'entreprise. Autrement dit, pour que la diversité soit un gage de réussite, il est important de créer un environnement de travail permettant à toutes les personnes de contribuer réellement à la performance de l'entreprise.

Souvent, ces politiques se sont donc limitées au recrutement. Ce champ d'action se révélant largement insuffisant, les entreprises ont commencé à le compléter par des politiques plus abouties et plus élaborées. Une politique de diversité ambitieuse est constituée de plusieurs volets. Pour que l'ensemble des acteurs de l'entreprise puissent adhérer à la démarche «diversité», il est indispensable de l'inscrire dans une stratégie globale, élaborée à partir des enjeux de chaque entreprise.

Si une entreprise s'engage en la matière, deux domaines interdépendants doivent être pris en compte : la prévention des discriminations, indispensable et obligatoire pour l'entreprise et la promotion de la diversité, volontaire de la part de l'entreprise. Si la prévention et la lutte contre les discriminations répondent aux obligations légales de l'entreprise, une politique de promotion diversité faisant l'impasse sur ce volet ne s'avèrera pas suffisante. Bref, une politique de diversité ne peut pas exister sans prévention des discriminations.....

**«... il s'agit désormais de passer à l'étape suivante : rendre compte et continuer de progresser.»**

En matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, deux types de mesures coexistent dans l'entreprise. D'une part, des mesures transversales concernent l'ensemble des collaborateurs, sécurisent les pro-

cessus ou les politiques engagés et favorisent une gestion de la diversité profitant à tous les salariés. Dans le même temps, l'entreprise met en place des mesures visant des publics cibles dont les spécificités nécessitent une approche particulière.

Les termes de «publics cibles» désignent prioritairement les seniors, les femmes, les personnes handicapées et les personnes d'origine étrangère ou minorités visibles.

Si les entreprises ont élaboré des politiques dans tous ces domaines, un point fait toutefois encore défaut : l'évaluation des politiques et le suivi de leurs résultats.

**I Suivi et évaluation**

Pour différentes raisons, les politiques diversité ont souffert d'un manque de transparence, et surtout de visibilité des résultats. D'une part, la diversité est un sujet relativement nouveau, du moins sur certains aspects, ce qui a obligé entreprises et experts à apprendre en la matière. A l'heure actuelle, les entreprises pionnières atteignent un certain degré de maturité, et il s'agit désormais de passer à l'étape suivante : rendre compte et continuer de progresser.

D'autre part, une certaine résistance culturelle et philosophique complexifie le rendre-compte quant aux résultats obtenus. Contraire à la philosophie – théorique – de l'égalité républicaine, l'évaluation des résultats des politiques de non-discrimination dérange, car elle oblige à reconnaître que déclarer l'égalité ne suffit pas à la faire vivre. Trop nombreux sont encore ceux qui croient que les seules compétences

comptent, et qu'il suffit d'avoir des processus neutres et objectifs pour que les discriminations disparaissent. Pour défendre cette approche, ses adeptes estiment que quantifier ouvrirait la porte à la discrimination positive, ce dont ils s'inquiètent. Une conception qui s'est notamment traduite par une multitude d'outils de reporting qualitatifs. Les entreprises ont été incitées à rendre compte de leurs actions menées pour objectiver le recrutement, l'évolution de carrière, l'accès à la formation, etc.

Mais évaluer la qualité d'un processus ne suffit pas à prouver la pertinence de ses actions. Si, dans le cadre d'une politique de diversité, la démarche qualitative est en effet indispensable, elle ne rend pas obsolète pour autant le suivi quantitatif, qui permet d'évaluer l'efficacité de ce procédé. Pour cela, il est nécessaire d'évaluer si les processus objectivés et les actions des entreprises ont conduit à des progrès en matière de diversité.

La grande majorité des entreprises ne discrimine pas intentionnellement. La discrimination directe devient de plus en plus rare, notamment à l'intérieur des grands groupes. Ce n'est pas pour autant que l'on observe beaucoup de diversité dans les étages supérieurs. Les discriminations sont principalement indirectes et systémiques, donc très difficiles à détecter, combattre et prouver. Citons un exemple concret : la paroi et le plafond de verre.

La paroi de verre et le plafond de verre sont des phénomènes déjà largement évoqués, mais il est important de les rappeler. Les profils atypiques, les

femmes ou les minorités visibles rencontrent les mêmes processus d'exclusion dans l'accès au pouvoir. Ils font face à des difficultés pour évoluer et accéder à des postes à responsabilité. Ainsi, évaluer le potentiel discriminatoire d'un processus ne suffit pas : il faut mesurer les conséquences qu'il entraîne, et donc en connaître les résultats, pour savoir s'il permet de promouvoir la diversité...ou non.

**«Pour l'entreprise, il s'agit de rendre plus efficace ses politiques, de continuer à progresser et de faire adhérer à sa démarche.»**

Par ailleurs, on rencontre souvent dans l'entreprise des pratiques systémiques et inconscientes défavorables à la diversité. C'est notamment le cas des canaux traditionnels de recrutement. L'entreprise peut en toute bonne foi être persuadée d'avoir un processus parfaitement non discriminatoire et neutre, tout en ayant un mode de recrutement susceptible de n'attirer que les clones de personnes déjà présentes en son sein. Si son sourcing s'effectue par cooptation, voire uniquement dans les mêmes grandes écoles, la diversité restera la grande absente. Un phénomène que l'entreprise doit pouvoir mesurer pour en prendre conscience. Sans aucun doute, la prévention des discriminations et la promotion des diversités nécessitent une évaluation basée sur des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Il est dans l'intérêt de la

société et des entreprises de s'engager dans une telle démarche de reporting.

A contrario, les parties prenantes internes et externes soupçonnent alors l'entreprise de ne pas être sincère dans son engagement et l'accusent de ne réaliser que des actions de communication. Pour que l'entreprise puisse rendre compte de son action en toute transparence et convaincre de la sincérité de son engagement, il faut lui mettre à disposition un cadre de reporting lisible et visible. L'entreprise qui s'engage dans cette démarche contribue indirectement à la cohésion sociale nationale, et la société a bien besoin d'une note d'espoir sur ces questions, qui avancent trop lentement.

Pour l'entreprise, il s'agit de rendre plus efficaces ses politiques, de continuer à progresser et de faire adhérer à sa démarche.

L'entreprise agit dans une logique de performance. Elle a l'habitude de mesurer des progrès, des résultats, de suivre des indicateurs de compétitivité. C'est ainsi qu'elle sait fonctionner et travailler. Il s'agit pour elle d'évaluer les progrès en la matière en fonction d'un constat de départ, puis d'indicateurs de résultats relevés après une période donnée, définis au début du processus. Cette démarche aiderait à susciter une adhésion interne des managers et des équipes, habitués à fonctionner selon cette logique de performance. ■

Politique transversale	Politique en direction des publics cibles
<b>Gestion des ressources humaines</b> • recrutement • intégration • accès à la formation • évolution professionnelle • sujets complémentaires (rémunérations, départs,...)	<b>Egalité professionnelle entre les hommes &amp; les femmes</b>
<b>Communication interne &amp; externe</b>	<b>Intégration des personnes en situation d'handicap</b>
<b>Sensibilisation &amp; formation à la diversité</b>	<b>Gestion des seniors</b>
<b>Relations avec les parties prenantes internes &amp; externes</b> (partenaires sociaux, prestataires, fournisseurs, clients, monde éducatif...)	<b>Personnes d'origine étrangère</b>

## La nécessaire révision des processus et des pratiques de recrutement afin de promouvoir l'égalité et la diversité

La politique de gestion des ressources humaines est un outil important de la mise en œuvre d'une politique de diversité. Le recrutement, l'intégration, la promotion et l'accès à la formation sont autant de leviers pour promouvoir l'égalité. Il est essentiel d'objectiver l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines pour garantir l'égalité de traitement et pour aller plus loin, notamment en innovant, afin de promouvoir la diversité. Chaque étape du processus de recrutement peut être améliorée afin de garantir davantage d'objectivité – de la définition du besoin jusqu'à la décision de recrutement.

Il est utile de rappeler ici les freins les plus importants dans les pratiques de recrutement des entreprises, afin de mettre en évidence les actions à mener et de proposer des indicateurs à suivre.

Les freins peuvent être catégorisés en trois grands groupes :

- Les freins objectifs
- Les freins subjectifs
- Les freins systémiques

### Les freins objectifs

Les freins objectifs peuvent se traduire par l'instauration de certaines conditions à l'embauche comme la nationalité ou d'autres restrictions dans certaines entreprises. Les entreprises confrontées à de telles restrictions légales, qu'elles ne peuvent faire évoluer de leur propre initiative, sont très peu nombreuses. Parmi les freins objectifs se trouvent également la faible diversité de certains bassins d'emploi, des compétences ou des formations rares parmi les publics cibles. En effet, pour des entreprises recrutant essentiellement localement

et implantées dans une région peu attractive, il peut être difficile de diversifier le recrutement par manque d'intérêt ou de connaissances des candidats. Les entreprises ont des difficultés à trouver certains candidats issus de publics cibles, notamment des personnes handicapées très formées. A cause d'un système éducatif fortement discriminatoire, les personnes en situation de handicap et très qualifiées sont rares<sup>(1)</sup>. Là aussi, il y a objectivement des problématiques dont l'entreprise n'est pas responsable et qui constituent donc un frein objectif.

Un faible turnover peut également représenter un frein objectif puisque le renouvellement des collaborateurs, dans ces conditions, est non significatif. Les résultats de la politique de promotion de la diversité ne progresseront que lentement.

Parmi les freins objectifs se trouve aussi la faible analyse des données jusqu'alors, notamment concernant le flux de CV rentrants et des recrutements réalisés, et l'impossibilité de mesurer certaines données.

Les freins objectifs sont peu nombreux, mais peuvent parfois expliquer la faible présence de certaines populations au sein de l'entreprise.

### Les freins subjectifs

Malheureusement et trop souvent, ces freins objectifs sont avancés pour justifier le manque de mobilisation des entreprises et deviennent ainsi des freins subjectifs.

Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'expliquer l'absence de personnes susceptibles d'être discriminées, par exemple les femmes ou les personnes

issues des minorités visibles. Il y a tout d'abord des stéréotypes et des préjugés largement répandus. En effet, trop souvent encore, les personnes issues de l'immigration sont associées à des personnes non formées, sans qualification et possédant un casier judiciaire, ce qui justifierait leur faible présence dans l'entreprise. La difficulté s'accroît lorsque ces freins sont admis comme objectifs par les personnes intervenant dans le processus de recrutement. En conséquence, ces dernières n'ont pas l'ambition d'interroger leurs pratiques au regard de la faible présence de personnes issues des diversités dans les effectifs recrutés.

Ces stéréotypes concernent une multitude de groupes de personnes : les femmes, les seniors, les personnes handicapées, les personnes homosexuelles, etc.

Selon Juliette Ghiulamila du Lab'Ho, Observatoire des Hommes et des Organisations du groupe Adecco qui étudie l'égalité professionnelle dans les entreprises : *«Quel que soit le type d'entreprise, le discours est identique : les hommes et les femmes sont dotés de caractéristiques spécifiques. Les femmes sont gentilles, douces, à l'écoute et les hommes sont forts, ont des compétences plus techniques et font preuve d'autorité. Les entreprises sont imprégnées de ces stéréotypes.»*<sup>(2)</sup>

Les stéréotypes sont parmi les freins les plus importants au recrutement et à l'intégration de la diversité en général dans l'entreprise. Ces freins ne témoignent pas à chaque fois de la volonté de discriminer et la difficulté réside dans le fait que, ces stéréotypes induisent

inconsciemment des pratiques de reproduction sociale ou de clonage.

### Les freins systémiques

La faible professionnalisation du processus de recrutement est un frein systémique, encore très répandu. La plupart des entreprises recrutent sans outils objectivés et souvent selon le «feeling» des managers et des recruteurs. Cela est notamment valable pour les PME. Si les grands groupes ont souvent mis en place un processus objectivé avec des outils associés, ces derniers ne sont pas forcément utilisés<sup>(3)</sup>. Les managers opérationnels continuent souvent à recruter selon leur perception subjective du candidat. Les entreprises ne mènent pas suffisamment d'audits internes et externes quant à l'application réelle des processus qu'elles ont élaborés.

Le frein systémique le plus important reste la survalorisation du diplôme, notamment ceux de certaines écoles en France. Au-delà du frein que cela représente au renouveau intellectuel dans les entreprises, la sur-sélection sur CV et la survalorisation du diplôme conduisent mécaniquement à évincer des catégories de candidats, souvent pour de mauvaises raisons. L'enseignement des expériences étrangères fait apparaître que la France, malgré les textes juridiques, a multiplié, voire intégré dans ses processus de recrutement, toute une série de blocages et de freins dans ce domaine.

Ces freins ont été étudiés par le CEREQ<sup>(4)</sup> dans l'une des rares études comparatives réalisées sur les processus de recrutement dans plusieurs pays européens : La France se distingue par le poids des critères liés à l'identité de la personne.

Etre jeune, être femme, être âgé, habiter le «mauvais» quartier, paraître différent, sont autant d'obstacles à l'insertion professionnelle. La tradition française distingue assez peu les compétences liées au savoir-faire des autres qualités se rapportant directement à l'identité du candidat, comme le savoir-être.

**«Les managers opérationnels continuent souvent à recruter selon leur perception subjective du candidat.»**

La France se différencie également par le poids des critères de formation. Le mérite y est jugé à l'aune du diplôme. En Grande-Bretagne, ce n'est pas la formation initiale qui joue ce rôle mais l'expérience. Si dans un pays comme la Grande-Bretagne l'expérience peut venir pallier l'absence de diplôme, ce n'est pas le cas en France, où le critère de l'expérience n'apparaît pas comme une alternative mais comme un critère de sélection supplémentaire, limitant ainsi l'accès à l'emploi des personnes ayant peu ou pas d'expérience professionnelle.

A l'importance accordée au diplôme est venu s'ajouter le critère de l'expérience, non pas pensée comme une alternative au diplôme mais comme une condition supplémentaire à celui-ci. L'obsession du diplôme, à hautes doses, est donc à double titre discriminatoire. La survalorisation du diplôme amène à un sourcing trop peu diversifié dans les mêmes grandes écoles. Ce recrute-

ment dans les mêmes grandes écoles mène à une reproduction sociale et intellectuelle et représente un frein pour les entreprises, qui ne peuvent ainsi réellement profiter d'une diversité de formations, points de vue, expériences et parcours.

Un autre frein systémique réside dans la faible prise en compte du potentiel. Malgré un relatif consensus sur l'intérêt que représente la notion de potentiel, de nombreux freins demeurent. L'absence de volonté politique, le système éducatif ou encore la trop grande importance du savoir-être dans le recrutement sont autant de facteurs structurels qui freinent l'évolution des pratiques actuelles de recrutement et la prise en compte du potentiel des candidats.

Un grand nombre de freins reste systémique et nécessite un réel engagement de l'entreprise pour briser un cercle vicieux et bien ancré, aussi bien dans les pratiques que dans les mentalités.

### Le processus de recrutement révisé sous l'angle de la promotion de l'égalité et de la diversité

Dans le cadre d'une politique de diversité, il est indispensable de réviser les processus de gestion des ressources humaines, notamment le processus de recrutement sous l'angle de la non-discrimination et de la diversité. Peu d'entreprises l'ont réellement fait à l'heure actuelle. L'objectif est d'appréhender les candidats et les collaborateurs au regard de ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise, compte tenu de leurs compétences et de leurs potentiels.

<sup>(3)</sup> C'est notamment le cas des dispositifs de gestion des compétences, cf. à ce sujet, les travaux de Valérie Boussard : 2008, Sociologie de la gestion, Belin •

<sup>(4)</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Voir aussi Eymard-Duvernet F, Marchal E, Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail, Paris, Métailié, 1997 ; Bessy C, De Larquier G., Eymard-Duvernet.

### I Définir le poste avec précision et y associer les compétences clés

La description du profil de poste est souvent insuffisamment détaillée et les compétences requises pour un candidat ne sont pas précisément définies. Des recruteurs sélectionnent en fonction de certaines écoles ou d'une expérience spécifique, sans prêter suffisamment d'attention aux compétences réellement nécessaires pour la fonction. Cela conduit très souvent à la sur-évaluation du profil pour le poste, écartant des candidatures qui auraient pu satisfaire l'entreprise.

L'annonce contient encore trop souvent des éléments discriminatoires ou décourageants pour certains groupes de candidats. Ce type de pratiques induit très souvent une certaine forme d'autocensure des candidats potentiels<sup>(1)</sup>. Une politique de diversité dans le recrutement nécessite d'aller au-delà des opérations classiques de sourcing, afin de toucher un public plus large. Cela pourrait également participer à faire connaître la marque employeur plus largement.

Plusieurs actions peuvent être menées pour assurer une plus grande ouverture du sourcing :

- ▶ Sensibiliser les recruteurs à s'ouvrir à des établissements scolaires traditionnellement écartés,
- ▶ Instaurer des partenariats afin de favoriser la diversité dans les grandes écoles,
- ▶ Améliorer et dynamiser les relations entre les entreprises et les universités,
- ▶ Organiser ou participer à des «forums emploi» ouverts à un public diversifié,
- ▶ Faire appel à des prestataires

ou à des associations spécialisés dans le recrutement de candidats divers, ▶ Chercher des candidats divers là où ils se trouvent, soit en allant directement à leur rencontre, soit en s'intéressant à des initiatives innovantes, etc.

Dans le cadre d'une politique de diversité, un sourcing diversifié est essentiel. Naturellement il ne s'agit pas uniquement de mener des actions, mais aussi de mesurer leur impact. Nombreuses sont les entreprises qui mènent des actions de sourcing diversifié, mais se heurtent aux freins subjectifs des managers et recruteurs et voient leurs actions couronnées de peu de succès.

La phase du tri de CV est déterminante. Et elle est parmi les plus discriminatoires dans le processus de recrutement et nécessite l'utilisation de grilles et d'outils objectifs et traçables. Cette étape cruciale est encore, dans bien des cas, réalisée sans grille d'évaluation ou avec des grilles insuffisamment détaillées et expliquées. Or cela ne permet pas de garantir les mêmes critères d'évaluation pour chaque candidature. En effet, une grille d'évaluation bien détaillée permettrait le classement des candidatures en fonction des compétences et des aptitudes nécessaires pour le poste. En cas de demande de justification de l'égalité de traitement des candidats dans le processus, l'entreprise serait prise en défaut si elle ne pouvait fournir des données objectives et fiables.

En général, la traçabilité est d'une grande importance, d'une part pour sécuriser juridiquement le processus dans l'intérêt de l'entreprise, d'autre part afin de garantir l'utilisation des grilles d'évaluation

objectives, et donc une ouverture plus large aux talents de tous horizons.

L'utilisation d'outils d'évaluation objectifs est vivement recommandée. Parmi les outils que l'entreprise peut utiliser :

- Un «assessment center» est un processus d'évaluation basé essentiellement sur les comportements observés lors de diverses mises en situations. Ces dernières sont élaborées à partir de simulations qui reproduisent la fonction pour laquelle on cherche à évaluer les candidats. Bien plus utilisé aujourd'hui dans les grandes entreprises, cet outil doit encore être adapté pour les petites structures, dont les moyens financiers ne permettent pas toujours son utilisation.
- La méthode de recrutement par simulation (MRS), initiée par l'ANPE, est une forme de mise en situation. Elle consiste à vérifier, grâce à des exercices de simulation qui reproduisent les conditions réelles d'un poste, si le candidat possède ou non les trois ou quatre habiletés nécessaires à une fonction.

### I L'entretien d'évaluation

L'entretien est la méthode de sélection la plus utilisée. Elle est déterminante dans la prise de décision.

De prime abord, l'entretien paraît aisé, voire à la portée de tous, malgré la complexité de l'interaction entre l'intervieweur et l'interviewé. Et c'est probablement en raison de cette apparente simplicité que la question de la validité prédictive de la réussite professionnelle de cette méthode n'est pas suffisamment posée. Dans les faits, les entretiens sont trop peu structurés, manquent de méthode et de professionnalisme. Une

analyse après coup des conclusions des entretiens et de la corrélation avec la performance du candidat fait hélas trop souvent défaut.

La conduite de l'entretien est souvent réalisée sans grille ou avec des grilles personnelles élaborées par la personne qui reçoit le candidat pour se rassurer. Ce qui ne permet pas non plus de soumettre l'ensemble des candidats aux mêmes entretiens, et ne leur garantit donc pas un traitement égalitaire.

### I Les personnes intervenantes dans le processus de recrutement

En général, le processus de recrutement fait intervenir des chargés de recrutement et des managers opérationnels. Les responsables des ressources humaines doivent être formés à la non-discrimination et à la diversité dans le recrutement. Mais leur sensibilisation ne suffit pas, car souvent ce sont les managers opérationnels qui disposent d'un plus grand pouvoir décisionnel que les chargés de recrutement. Pour cette raison, et comme trop souvent les

managers ne sont pas suffisamment conscients de l'influence des stéréotypes sur leurs décisions, il est primordial de former l'ensemble des personnes intervenant dans le processus de recrutement. Il est utile d'aborder plusieurs sujets dans ces formations :

- ▶ Les enjeux de la diversité : les collaborateurs découvriront ainsi quels seront les atouts de cette politique pour l'entreprise et ses apports en termes économiques, sociaux ou créatifs.
- ▶ Le cadre juridique applicable : les collaborateurs doivent savoir que la discrimination est un délit et que le cadre juridique est très strict.
- ▶ Les stéréotypes : il s'agit ici de mettre en lumière des pratiques ou des stéréotypes conscients ou non qui pourraient être incompatibles avec une politique de promotion de la diversité. En effet, il est rare que les collaborateurs soient dans une posture ouvertement discriminante. Cependant, l'absence de remise en cause de leurs modes de pensée et de fonctionnement peut

favoriser des pratiques défavorables à la diversité.

▶ Les pratiques de GRH revues sous l'angle de la diversité : découvrir de nouveaux modes de fonctionnement plus objectifs privilégiant les compétences et le potentiel des candidats et des collaborateurs.

### I La politique de diversité doit être élargie aux prestataires de recrutement pour l'entreprise.

Les intermédiaires de l'emploi ont une certaine image de l'entreprise conditionnant l'idée qu'ils se font du collaborateur ayant le plus de chances d'être recruté par la dite entreprise. Cette image conduit souvent les cabinets de recrutement à présenter à l'entreprise des candidats ressemblant aux collaborateurs déjà présents au sein de l'entreprise. Pour cela, il est utile d'informer ses partenaires en matière de recrutement de l'engagement de l'entreprise et que ce dernier soit stipulé comme une obligation dans le cadre de la contractualisation. ■

## INDICATEUR DE RÉFÉRENCE

n° 1  
indicateur  
prioritaire

Répartition des effectifs par catégorie professionnelle et par type de contrat hommes/femmes/seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	Il s'agit de recenser la répartition de l'ensemble des salariés dans les différentes catégories professionnelles.
Formule	Information, notamment pour femmes / hommes / âge / nationalité / TH, déjà présente dans les données de l'entreprise.
Exemple	-
Analyse	Par catégorie professionnelle on entend les classifications que l'entreprise utilise. Il appartient à l'entreprise de déterminer le degré de précision au sein de chaque catégorie. Cet indicateur représente une base pour la comparaison ou l'analyse de nombreux indicateurs de ce référentiel.

<sup>(1)</sup> Cf. notamment : Marchal E., Des marchés du travail équitables ? Approche comparative France-Royaume-Uni, (eds), Bruxelles, P.I.E. - Peter Lang, 2001.

INDICATEURS QUANTITATIFS

**RECRUTEMENT**

<b>n° 2</b> indicateur optionnel	<b>Nombre de personnes recrutées hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS** / personnes handicapées</b>
<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à recenser le nombre des recrues.</b>
<b>Formule</b>	Calcul simple
<b>Exemple</b>	-
<b>Analyse</b>	Le résultat par public cible est à mettre en perspective avec le nombre total de personnes recrutées.

**RECRUTEMENT**

<b>n° 3</b> indicateur prioritaire	<b>Ratio de personnes recrutées par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS** / personnes handicapées</b>
<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à analyser la part des personnes susceptibles d'être discriminées parmi les personnes recrutées au sein des différentes catégories professionnelles.</b>
<b>Formule</b>	% FRCP = $\frac{NFRCP}{NTFR} \times 100$ % Femmes recrutées dans une catégorie professionnelle = nombre de femmes recrutées dans une catégorie professionnelle / Nombre total de femmes recrutées x 100 Etc.
<b>Exemple</b>	% FRCP = $\frac{18}{50} \times 100 = 36\%$
<b>Analyse</b>	Il s'agit de recruter uniquement sur la compétence et le potentiel des candidats. L'objectif de cet indicateur n'est donc pas de suivre l'atteinte ou non d'un objectif chiffré, mais de chercher à détecter si d'éventuelles discriminations existent. Pour cela, il est utile d'évaluer les évolutions dans l'entreprise au fil des années, de se comparer à d'autres entreprises concurrentes et d'analyser la situation de l'entreprise au vu de la situation du bassin d'emploi et/ou la situation nationale, si possible. Parmi les mécanismes de discrimination systémique figure le recrutement de certaines personnes majoritairement dans certaines catégories professionnelles. Cet indicateur permet également d'analyser si une partie des personnes est susceptible de se retrouver davantage dans une catégorie professionnelle que d'autres.

\* Personnes d'origine étrangère : catégorie en lien avec l'avant-propos (p.X) concernant la nécessité de légiférer sur le suivi des personnes d'origine étrangère. \*\* Personnes résidant en ZUS / CUCS : catégorie optionnelle pour les entreprises qui le souhaitent et ayant la possibilité de le suivre.

**RECRUTEMENT**

<b>n° 4</b> indicateur optionnel	<b>Ratio de personnes recrutées versus personnes rencontrées en entretien hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS** / personnes handicapées</b>
<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à recenser et analyser le pourcentage des recrues suite à un entretien en prenant en compte les éventuels écarts entre les différents publics cibles.</b>
<b>Formule</b>	% FR = $\frac{NFR}{NFRE} \times 100$ % Femmes recrutées = nombre de femmes recrutées / nombre de femmes rencontrées en entretien x 100.
<b>Exemple</b>	%FR = $\frac{44}{125} \times 100 = 35,2\%$
<b>Analyse</b>	L'objectif est de vérifier qu'aucun mécanisme discriminatoire n'intervient entre l'entretien et le recrutement. Pour cela, il faut analyser si une différence notable existe entre le traitement des personnes rencontrées et recrutées ayant un profil type et celui des personnes interviewées et recrutées susceptibles d'être discriminées. Si oui, quelles en sont les explications ? Y'a-t-il des différences dans la formation ou dans l'expérience des candidats objectivant ces écarts ? Si aucune raison objective ne peut expliquer les éventuels écarts constatés, il est nécessaire de détecter le processus discriminatoire et d'en analyser les causes. L'entreprise doit ensuite identifier les mesures à prendre. Une option consiste à utiliser cet indicateur pour un échantillon et/ou un métier particulièrement concerné par les enjeux de diversité.

**RECRUTEMENT**

<b>n° 5</b> indicateur optionnel	<b>Ratio de personnes recrutées / versus personnes rencontrées / versus personnes ayant candidaté hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS** / personnes handicapées</b>
<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à analyser la part des personnes ayant candidaté, qui ont été interviewées et recrutées, et de constater d'éventuelles différences entre les personnes ayant un profil type et les personnes susceptibles d'être discriminées.</b>
<b>Formule</b>	% FR = $\frac{NFR}{NFRE} \times 100$ % Femmes recrutées = nombre de femmes recrutées / nombre de femmes rencontrées en entretien x 100. % FRI = $\frac{NFR}{NFC} \times 100$ = nombre de femmes recrutées / nombre de femmes ayant candidaté x 100 % FIC = $\frac{NFI}{NFC} \times 100$ = nombre de femmes rencontrées / nombre de femmes ayant candidaté x 100
<b>Exemple</b>	% FR = $\frac{44}{125} \times 100 = 35,2\%$ Etc.

**Analyse**  
Il ne s'agit pas d'atteindre un quelconque objectif chiffré mais uniquement de s'assurer qu'aucun mécanisme discriminatoire n'est intervenu. Si une différence inexplicable persiste pour certains groupes susceptibles d'être discriminés à un moment du processus, il est nécessaire d'approfondir l'étude. Ce mécanisme intervient-il dans le tri de CV, donc dans la phase « candidature - entretien » ou intervient-il plus tard, dans la phase « entretien-décision de recrutement » ? Cette analyse est intéressante car elle permet de cibler les actions de prévention. Il est aussi nécessaire de chercher des raisons objectives qui pourraient expliquer ces écarts pour mieux légitimer l'analyse. Pour l'entreprise, il pourrait être difficile de réaliser cette mesure. Une option consiste à utiliser cet indicateur pour un échantillon et/ou un métier particulièrement concerné par les enjeux de diversité.

## RECRUTEMENT

**n° 6**  
indicateur prioritaire

**Ratio de personnes recrutées / type de contrat** (CDD, CDI, temps partiel, stage, alternance ...) **hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS\*\* / personnes handicapées**

<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à décrire les types de contrat utilisés dans le recrutement, et cela par public cible.</b>
<b>Formule</b>	% SRC = NSRC/NSRT x 100 % Seniors recrutés par type de contrat = nombre de seniors recrutés par type de contrat/nombre de seniors recrutés au total x 100 Etc.
<b>Exemple</b>	% SRC = 16/78 x 100 = 20,5 %
<b>Analyse</b>	Le recrutement de certaines personnes sous un contrat moins avantageux ou moins sécurisé qu'un salarié moins susceptible d'être discriminé, constitue un mécanisme de discrimination systémique souvent observé. Cet indicateur permettra de l'identifier le cas échéant.

## RECRUTEMENT

**n° 7**  
indicateur optionnel

**Ratio de personnes recrutées pour chaque canal de sourcing**

<b>Description</b>	<b>Il s'agit d'évaluer si les canaux de sourcing utilisés par l'entreprise favorisent ou non le recrutement diversifié.</b>
<b>Formule</b>	% PRCS = NPRC/NTPR x 100 % de personnes recrutées par canal de sourcing «grandes écoles» = Nombre de personnes recrutées par le canal «grandes écoles» / nombre total de personnes recrutées x 100
<b>Exemple</b>	% PRCS = 62/85 x 100 = 72,94 %
<b>Analyse</b>	Grandes écoles, universités, cabinets de recrutement,... les entreprises utilisent différents canaux pour trouver des candidats. Ces canaux de recrutement, peu diversifiés, conduisent souvent à la reproduction sociale et ne favorisent pas le recrutement de profils atypiques pour l'entreprise. Les actions pour diversifier le sourcing sont un pilier d'une politique de diversité. Il faut régulièrement évaluer l'efficacité de chaque canal de sourcing afin d'analyser si les actions de diversification ont un réel impact ou si les recrutements continuent à se faire uniquement par certains canaux. Si ces actions ne donnent que peu de résultats, plusieurs éléments doivent être analysés : les CV issus de canaux diversifiés répondent-ils aux critères déterminés ? Si oui, pourquoi ces actions n'aboutissent-elles pas ? La volonté politique est-elle assez crédible pour les recruteurs ? Les recruteurs sont-ils suffisamment sensibilisés ?

## RECRUTEMENT

**n° 8**  
indicateur optionnel

**Nombre d'actions de sourcing diversifié**  
**Budget consacré aux actions de sourcing diversifié**

<b>Description</b>	<b>Il s'agit de recenser le nombre d'actions de sourcing diversifié et/ou le budget consacré.</b>
<b>Formule</b>	Calcul simple
<b>Exemple</b>	% PRCS = 62/85 x 100 = 72,94 %

**Analyse** Il s'agit d'un indicateur permettant de donner des informations sur le niveau de l'engagement de l'entreprise. Par le nombre d'actions et l'effort budgétaire engagé, l'entreprise prouve-t-elle une réelle volonté de diversifier son sourcing ?

## INDICATEURS QUALITATIFS

## RECRUTEMENT

**n° 9**  
indicateur optionnel

**Existence d'un audit de process RH interne et externe, sous l'angle de la promotion de l'égalité et de la diversité**

<b>Description</b>	<b>Cet indicateur permet de vérifier l'existence d'un audit, interne ou externe, pour évaluer les process RH sous l'angle de la non-discrimination et de la diversité.</b>
<b>Formule</b>	Oui/non - interne/externe - description qualitative
<b>Exemple</b>	L'entreprise a commandité un audit des pratiques RH à un expert ou l'a réalisé elle-même.
<b>Analyse</b>	Les processus RH sont souvent à l'origine de la reproduction systémique et non-intentionnelle de la discrimination. Analyser chaque processus pour l'évaluer quant à son potentiel discriminatoire est essentiel. Une fois les points faibles détectés, l'entreprise peut prendre toutes les mesures nécessaires pour objectiver encore davantage ses process RH.

## RECRUTEMENT

**n° 10**  
indicateur prioritaire

**Processus de recrutement objectivé sous l'angle de la promotion de l'égalité et de la diversité**

<b>Description</b>	<b>Il s'agit de décrire de quelle manière le processus de recrutement a été révisé et quelles modifications ont été apportées.</b>
<b>Formule</b>	Description qualitative
<b>Exemple</b>	Introduction de grilles d'analyse de CV, guides d'entretien, traçabilité de décisions, système de réclamations,...
<b>Analyse</b>	Souvent la discrimination intervient de manière inconsciente et non-intentionnelle, notamment par des habitudes et pratiques ancrées dans les modes de fonctionnement des entreprises. C'est un système qui se reproduit. Réviser ses processus RH et apporter les modifications nécessaires pour objectiver le processus de recrutement permet de structurer un recrutement plus objectif et donc plus favorable à la diversité. L'entreprise a-t-elle apporté les modifications nécessaires ? Comment évalue-t-elle les résultats ? Les outils sont-ils utilisés et compris ?

## RECRUTEMENT

**n° 11**  
indicateur optionnel

**Existence d'un contrôle des process a posteriori**

<b>Description</b>	<b>L'indicateur rend compte de la mise en place d'un outil ou d'un processus de contrôle afin de vérifier que la procédure objectivée de recrutement est respectée par les opérationnels.</b>
<b>Formule</b>	Oui/non - description qualitative
<b>Exemple</b>	Auto-testing, contrôles ponctuels, ...

**Analyse** Il est important de vérifier l'utilisation des outils objectivés mis à disposition par l'entreprise. Souvent l'entreprise dispose d'un processus de recrutement révisé sans que l'ensemble des outils ne soit utilisé par les opérationnels. Le contrôle permet de vérifier la qualité du processus, l'utilisation des outils, les écarts possibles et de rectifier si nécessaire.

## RECRUTEMENT

n° 12

indicateur optionnel

Nombre d'initiatives innovantes en matière de recrutement et descriptions

Description	<b>Il s'agit de recenser et de décrire les outils, les méthodes et les actions innovants afin d'ouvrir le recrutement. Parmi les outils que l'entreprise peut utiliser, se trouvent :</b> • CV anonyme • Assessment Center • Méthode de recrutement par simulation (MRS) • Autres...
Formule	Calcul simple et description qualitative
Exemple	Elaboration d'un test de mise en situation et prise en compte du potentiel dans le recrutement.
Analyse	Afin de réussir la promotion de la diversité en entreprise, il est nécessaire d'innover en matière de recrutement. Il appartient à l'entreprise de définir la notion d'«initiatives innovantes». L'entreprise est-elle allée suffisamment loin dans sa volonté de promouvoir la diversité ? Les innovations ont-elles fait leurs preuves, notamment pour élargir le vivier des candidats ?

## Le processus d'intégration

Le processus d'intégration est l'étape qui, après le recrutement, permet au nouveau collaborateur de découvrir et de s'approprier les modes de fonctionnement, les particularités culturelles et organisationnelles de l'entreprise. Si l'entreprise y a un rôle déterminant en tant qu'initiatrice d'un processus formalisé, elle doit également être soucieuse de garantir un climat favorable à cette intégration. Un accueil bienveillant contribue à attribuer une place au collaborateur nouvellement embauché, mais également à la rendre légitime aux yeux des autres collaborateurs. Cette phase d'accueil ne constitue par ailleurs qu'une courte partie du parcours d'intégration.

L'entreprise doit communiquer son engagement dans une politique de promotion de la diversité, et faire connaître sa démarche proactive en la matière au nouvel embauché et à l'ensemble des salariés. Cela permet de réaffirmer à la fois la place de chacun et la volonté de l'entreprise de voir tous les collaborateurs participer à la vie et à la performance de l'entreprise, avec leurs différences. Cette démarche d'information sur l'engagement de l'entreprise permettra de rappeler ou d'indiquer les droits et devoirs de chacun, afin que l'entreprise puisse pleinement profiter des apports de la diversité et prévenir les risques liés à la mauvaise gestion de la diversité au quotidien. Cette prise de position claire de l'entreprise est favorable à l'établissement d'un climat respectueux et propice à l'intégration de personnes de tous horizons.

L'entreprise s'engageant dans une politique de diversité accueillera des profils

nouveaux : par exemple, des hommes dans une entreprise très féminisée, des universitaires dans une culture d'ingénieurs de grandes écoles, des personnes d'origines étrangères à des postes à responsabilité...

La culture d'entreprise peut représenter un frein important à ce processus d'intégration.

**«La prise en charge du processus d'intégration (...) crée des conditions d'accueil favorables pour l'ensemble des nouveaux embauchés.»**

Au-delà du processus formalisé et mis en place par l'entreprise pour les nouvelles recrues, l'intégration est fortement déterminée par la culture de l'entreprise et les codes implicites inhérents à son histoire et à ses métiers.

Ces systèmes caractérisant l'entreprise seront plus ou moins facilitateurs de l'intégration des nouveaux embauchés. Si le nouvel embauché répond au standard du personnel déjà présent dans l'entreprise, les difficultés d'intégration devraient être minimales, voire nulles, puisque ces codes implicites lui seront familiers et le personnel déjà présent intégrera cette personne avec les mêmes références.

En revanche, si le profil de la recrue est atypique ou différent par rapport aux profils existants sur le site, il y a de fortes chances que ces codes lui soient étrangers. Comme, dans le cadre de l'engagement dans une politique de promotion de la diversité, les entreprises

ne sont pas à la recherche de profils semblables mais de profils diversifiés pour apporter des nouvelles compétences à l'entreprise, il est probable que la culture de l'entreprise pose des challenges aux nouvelles recrues, mais aussi à l'équipe.

C'est justement quand la culture de l'entreprise comprend historiquement un profil type du collaborateur que l'intégration de personnes susceptibles d'être discriminées est délicate. En effet, les nouveaux embauchés peuvent mal ou pas connaître les codes implicites indispensables au fonctionnement de l'équipe. Dans ces conditions, le nouvel embauché n'est pas admis ni intégré par ses pairs comme un membre à part entière de l'entreprise.

En général, la remise en question des codes et règles implicites bouleverse les habitudes des salariés et de l'entreprise, mais après une phase d'adaptation, elle permettra à cette dernière d'être plus dynamique avec une culture historique, celle-ci étant souvent un frein à tout changement. La prise en charge du processus d'intégration par l'entreprise, à la lumière de la culture de l'entreprise et des codes implicites, crée des conditions d'accueil favorables pour l'ensemble des nouveaux embauchés. Et ce quelque soit leur profil.

Pour cela, l'entreprise doit à la fois prévoir un processus d'intégration formalisé, mais également préparer le personnel de l'entreprise à l'arrivée de nouveaux embauchés. Les collaborateurs de l'entreprise, en tant qu'équipe ou interlocuteur du nouvel embauché, sont les acteurs majeurs de cette étape

d'intégration. Il est donc important d'y attacher une attention particulière. Cette démarche doit par ailleurs être renforcée, notamment lorsque l'entreprise s'est engagée dans une politique de diversité, et que cet engagement est à l'origine de changements majeurs. Au-delà de la simple formalité d'information de l'arrivée de nouveaux embauchés dans l'entreprise, un processus de sensibilisation doit être mené afin de garantir une intégration dans un climat respectueux.

Par exemple, à l'heure actuelle, l'un des problèmes majeurs dans l'intégration et la gestion de la diversité au quotidien est dû à la banalisation des plaisanteries ou remarques blessantes et discriminatoires adressées aux femmes, aux minorités et aux profils atypiques. Souvent, les auteurs ne souhaitent pas volontairement heurter leurs collègues, mais le manque de sensibilisation ne leur a pas permis de prendre conscience de la portée de leurs paroles.

L'entreprise doit attirer l'attention de ses collaborateurs sur les effets des plaisanteries ou remarques de tous types qui peuvent être parfois déplacées. Ce qui était possible et toléré hier dans des équipes uniformes peut avoir des conséquences plus délicates lorsque l'entreprise se diversifie. La sensibilisation doit éveiller une certaine forme d'empathie, pour que chacun puisse imaginer le ressenti des personnes diverses à l'écoute ou à la vue de ce type de remarques, de blagues ou de comportements. ■

INDICATEURS QUANTITATIFS

INTÉGRATION

**n° 13**  
indicateur optionnel

Ratio de participation au parcours d'intégration dans les 12 mois suivant l'arrivée du collaborateur par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS\*\* / personnes handicapées

Description	<b>Cette mesure vise à analyser le pourcentage des recrues participant aux parcours d'intégration.</b>
Formule	% PPI = $\frac{NPP}{NR} \times 100$ % de participants au parcours d'intégration = $\frac{\text{nombre de participants}}{\text{nombre total de recrues}} \times 100$ ; Etc.
Exemple	% PPI = $\frac{27}{120} \times 100 = 22,5\%$

**Analyse** Favoriser la participation de chaque nouveau collaborateur au parcours d'intégration permet de s'assurer que les conditions initiales pour une bonne intégration sont réunies. Il appartient à l'entreprise de définir la notion de parcours d'intégration. C'est un élément clé de la gestion de la diversité au quotidien. Si un taux important de non-participation est constaté, il est utile d'enquêter sur les raisons. Par ailleurs, on peut constater des différences entre catégories professionnelles dans la conception des parcours d'intégration qu'on peut réinterroger.

INTÉGRATION

**n° 14**  
indicateur optionnel

Ratio de ruptures du contrat durant les périodes d'essai et/ou sur l'année hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes résidant en ZUS-CUCS\*\* / personnes handicapées

Description	<b>Il s'agit d'analyser le taux de rupture des périodes d'essai et d'analyser si un groupe de personnes susceptible d'être victime de discrimination est davantage concerné qu'un autre.</b>
Formule	% FRPE = $\frac{NFRPE}{NPRPE} \times 100$ % Femmes en rupture de période d'essai = $\frac{\text{Nombre de femmes en rupture de période d'essai}}{\text{nombre total de personnes en rupture de période d'essai}} \times 100$ ; Etc.
Exemple	% FRPE = $\frac{50}{75} \times 100 = 66,66\%$
Analyse	Un groupe est-il plus concerné qu'un autre ? Par exemple, trouve-t-on plus de ruptures de périodes d'essai chez les femmes que chez les hommes ? Si oui, s'agit-il de la volonté de l'entreprise ou de la personne partante ? Des entretiens avec les personnes concernées ont-ils permis d'analyser les raisons de la rupture ? Les personnes menant ces entretiens sont-elles sensibilisées à la gestion de la diversité ? L'entreprise pourrait évaluer les ruptures sur une année, plutôt que de se limiter à la période d'essai.

INDICATEURS QUALITATIFS

INTÉGRATION

**n° 15**  
indicateur optionnel

Existence d'un module et/ou un message diversité dans le parcours d'intégration

Description	<b>Cet indicateur permet de rendre compte de l'information sur la politique de diversité dans le parcours d'intégration.</b>
Formule	Oui/non - Description qualitative
Exemple	Oui, tous les nouveaux collaborateurs participent à une séance de deux heures de sensibilisation sur la diversité.

**Analyse** Il est important d'informer l'ensemble des nouveaux collaborateurs et d'indiquer les droits et devoirs de chacun en matière de diversité. Cela permet au nouveau collaborateur de s'intégrer, mais également d'être intégré. Dans l'analyse du contenu de ce module, l'entreprise doit vérifier que les thèmes abordés correspondent aux enjeux d'un tel module : l'importance que les dirigeants attachent à la question, les règles du vivre ensemble au quotidien, etc...

## L'accès à la formation

La formation est un moyen mis à disposition de l'entreprise, qui lui permet de répondre aux enjeux stratégiques à venir par le développement des compétences et du potentiel de ses salariés.

A ce titre, la formation reçue par les collaborateurs conditionne souvent leur évolution de carrière et, pour ceux qui en ont le potentiel, l'accès aux postes à responsabilité. Si l'on veut s'assurer que l'entreprise offre bien à chacun les mêmes opportunités, il est important de vérifier que chacun ait bien un accès équitable à la formation.

A l'heure actuelle, la formation bénéficie différemment aux publics cibles : elle profite notamment davantage aux cadres qu'aux non-cadres<sup>(1)</sup>, aux moins de 45 ans qu'aux seniors, particulièrement en ce qui concerne les formations qualifiantes permettant une évolution professionnelle<sup>(2)</sup>. Les non-cadres bénéficient plus souvent de formations liées au maintien dans le poste ou à l'amélioration de la performance.

Le «plafond de verre» concerne les personnes susceptibles d'être victimes de discrimination, comme par exemple les femmes, les personnes d'origine étrangère ou les profils atypiques. Le terme caractérise les freins invisibles à l'évolution professionnelle de ces publics. La formation représente pour eux un moyen de briser ce plafond de verre. Et pourtant, souvent, ces personnes se voient proposer moins d'opportunités de formations qualifiantes ou évolutives. Il est donc primordial d'attacher une attention particulière à la question de l'accès à la formation de tous les collaborateurs.

«Depuis l'instauration de la Loi de 1971, et l'obligation faite aux entreprises de consacrer un certain pourcentage de la masse salariale à la formation, les bilans se succèdent sur la difficulté de voir converger durablement les attentes des salariés et les stratégies des entreprises.

Dans ce contexte, les principales dispositions de la Loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie en 2004 auraient pu constituer un tournant majeur. En affirmant comme modalité fondamentale l'itinéraire personnel et professionnel de la personne, le texte ouvrait la voie à un rééquilibrage entre l'obligation de l'entreprise et l'exercice d'un droit pour les salariés.

Dans les faits, la loi n'a pas rempli les objectifs que le législateur lui avait assignés. Les nouvelles dispositions comme le DIF ou l'entretien professionnel ont connu et connaissent encore des fortunes diverses selon les entreprises, suscitant encore et encore de nouveaux projets de réforme. Et force est de constater que les principes d'équité en termes d'accès à la formation restent aléatoires, mettant du même coup à mal la prise en compte de la diversité des publics concernés dans les projets de développement RH dans les entreprises.»

**Thierry TEBOUL**  
Délégué régional Ile-de-France  
du groupe IGS

La première étape de l'ouverture de la formation à l'ensemble des collaborateurs passe par la communication des opportunités qu'offre l'entreprise. L'accès aux informations sur les formations disponibles et les perspectives d'évo-

lutions possibles doit être facilité. Les critères d'accès aux formations doivent constituer un moyen de lutter contre les discriminations et de promouvoir la diversité, en proposant des parcours à des publics cibles sous-représentés dans certaines sphères de l'entreprise.

Ainsi, les modalités d'organisation doivent prendre en compte certaines contraintes - notamment en matière de parentalité, de handicap - et faciliter l'accès matériel et pratique à la formation. Par exemple, l'entreprise peut limiter les formations se déroulant «en résidentiel», étudier les possibilités d'e-learning ou d'«intelligent games», etc.

Si l'entreprise souhaite réellement favoriser la diversité dans l'accès à la formation, plusieurs leviers sont à sa disposition.

Si cela existe, l'accès aux diplômes internes professionnels ou qualifiants et/ou écoles internes doit être facilité et promu auprès des personnes victimes des plafonds ou parois de verre.

Un autre levier pour favoriser la diversité consiste à accompagner la progression professionnelle des collaborateurs désireux d'évoluer, par un processus de formation professionnelle interne ou par un soutien à la validation des acquis d'expérience (VAE).

Ce dispositif permet l'obtention de tout ou partie d'une certification sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée et/ou bénévole et/ou volontaire. ■

### INDICATEURS QUANTITATIFS

#### ACCÈS À LA FORMATION

**n° 16**

indicateur prioritaire

Ratio d'heures de formation suivies par type de formation (adaptation au poste/maintien ou développement des compétences /évolution) et par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

<b>Description</b>	<b>Il s'agit de mesurer le nombre d'heures de formation suivies par type de formation, par catégorie professionnelle et par public.</b>
<b>Formule</b>	% HFSAM = HFSAM/HFAMT x 100 % Heures de formation seniors agents de maîtrise adaptation-maintien = heures de formation seniors agents de maîtrise adaptation-maintien/heures de formation adaptation-maintien agents de maîtrise total x 100 Etc.
<b>Exemple</b>	% HFSAM = 180 / 530 x 100 = 33, 96%
<b>Analyse</b>	Il s'agit d'analyser si certaines personnes se voient dispenser plus de formations d'adaptation au poste ou de maintien tandis que d'autres profitent davantage de formations évolutives et de mettre cela en perspective avec les catégories professionnelles utilisées par l'entreprise et les publics cibles. Si un écart important est constaté, il est important de chercher à en déterminer les raisons.

#### ACCÈS À LA FORMATION

**n° 17**

indicateur prioritaire

Ratio de salariés n'ayant pas suivi de formation depuis au moins trois ans hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

<b>Description</b>	<b>L'indicateur vise à recenser les salariés n'ayant pas suivi de formation depuis au moins trois ans.</b>
<b>Formule</b>	% FNSF = FNSF/NTSNSF x 100 % Femmes n'ayant pas suivi de formation = nombre de femmes n'ayant pas suivi de formation/le nombre total de salariés n'ayant pas suivi de formation x 100 Etc.
<b>Exemple</b>	% FNSF = 32/78 x 100 = 41%
<b>Analyse</b>	L'analyse doit porter sur d'éventuels écarts non justifiés entre les différents publics cibles. Si par exemple les seniors ne suivent plus de formation, leur employabilité s'en retrouve impactée. Une entreprise souhaitant œuvrer pour une bonne gestion des seniors a donc intérêt à prendre des mesures pour favoriser la formation de ces derniers.

<sup>(2)</sup> Selon les données Eurostat 2008, l'accès à la formation est très différencié selon l'âge et la catégorie professionnelle. Les jeunes de 25-29 ans y accèdent 2,2 fois plus que les personnes de 55-59 ans, et les cadres 2,7 fois plus souvent que les ouvriers. Globalement l'accès à la formation décroît avec l'âge, selon les mêmes sources, plus de 9 % des salariés âgés de 45 à 49 ans auraient suivi une formation dans les trois mois qui précèdent l'enquête (contre plus de 11 % pour les 25-29 ans) ; environ 8 % des 50-54 ans, et 5 % des 55-59 ans.

<sup>(1)</sup> Selon la Cegos, les ouvriers (68 %) ont moins accès à la formation professionnelle que les employés (44 %), les agents de maîtrise (54 %) ou encore les cadres (63 %) Enquête de l'Observatoire Cegos sur les évolutions de la formation professionnelle, 2009.

## ACCÈS À LA FORMATION

n° 18

indicateur optionnel

Ratio de salariés ayant obtenu un diplôme, une qualification, ou une certification professionnelle reconnu par l'entreprise hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Il s'agit de recenser le nombre de salariés ayant obtenu un diplôme, une qualification, ou une certification professionnelle reconnu par l'entreprise et de comparer les ratios entre différents publics.</b>
Formule	% POED = $\frac{\text{NPOED/NTSD}}{\text{Nombre de personnes d'origine étrangère ayant obtenu un diplôme, une qualification, ou une certification professionnelle reconnu par l'entreprise}} \times 100$
Exemple	% POED = $\frac{62}{822} \times 100 = 7,54\%$
Analyse	Un tel indicateur permet d'analyser si certains profils au sein de l'entreprise sont plus susceptibles de profiter d'une formation qualifiante que d'autres. Si un tel écart peut être constaté, l'entreprise engagée en faveur de la diversité cherchera à encourager des profils plus diversifiés à suivre ce type de formation, en général propice à l'évolution professionnelle.

## ACCÈS À LA FORMATION

n° 19

indicateur optionnel

Nombre moyen d'heures de formation pour les salariés à temps partiel par rapport aux salariés à temps complet

Description	<b>Cet indicateur permet d'évaluer l'accès à la formation pour les salariés à temps partiel.</b>
Formule	Calcul simple
Exemple	Les salariés à temps partiel ont une moyenne de 8 heures de formation. En revanche, les salariés à temps plein ont une moyenne de 33 heures.
Analyse	Cet indicateur analyse si les salariés à temps partiel bénéficient de manière équitable de l'accès à la formation ; condition pour favoriser leur évolution professionnelle.

INDICATEURS QUALITATIFS

## ACCÈS À LA FORMATION

n° 20

indicateur optionnel

Prise en compte des contraintes et freins spécifiques pour des personnes susceptibles d'être discriminées dans l'accès à la formation

Description	<b>Il s'agit de décrire toutes les mesures prises afin de comprendre et remédier aux contraintes et freins spécifiques pour des personnes susceptibles d'être discriminées.</b>
Formule	Description qualitative
Exemple	Information pro-active, facilitation d'accès et d'organisation des stages pour des personnes ayant des contraintes familiales ou en situation de handicap, etc.
Analyse	L'entreprise souhaitant œuvrer en faveur de la diversité s'engagera à faciliter et encourager l'accès à la formation pour tous les salariés, car elle peut représenter une étape importante dans l'accès à l'évolution professionnelle. Quelle évaluation et quels résultats pour les mesures prises ?

## Evolution professionnelle

Les efforts des entreprises en matière de diversité se sont souvent focalisés sur le recrutement. L'évolution professionnelle reste un point souvent négligé. Il s'agit d'un sujet difficile à aborder, car les discriminations indirectes et systémiques sont rarement identifiées. S'il est plus aisé d'avouer que les freins existent dans la société, il est plus difficile de concéder que ceux-ci persistent également au sein de l'entreprise.

## I Freins systémiques et communs à toutes les entreprises

Le **plafond de verre** («glass ceiling») est une expression apparue aux Etats Unis à la fin des années 1970 et désigne une frontière invisible qui empêche, dans une structure hiérarchique, l'accès aux niveaux supérieurs à certaines catégories de personnes. On peut également appeler cela une ségrégation verticale. Il est prouvé que les femmes n'ont pas accès aux mêmes carrières. Elles n'accèdent pas aux positions les plus élevées dans la hiérarchie ; elles n'accèdent pas dans les mêmes proportions que les hommes aux positions d'autorité<sup>(1)</sup>. Nous ne disposons pas de chiffres pour les personnes issues des minorités mais, de manière empirique, le constat semble partagé. En effet, les études concernant l'évolution professionnelle des personnes issues des minorités ou ayant des profils atypiques en entreprise n'existent pas. Le recrutement est un domaine largement plus exploré. Les enquêtes<sup>(2)</sup> dans ce domaine ont révélé que le taux de chômage des jeunes diplômés issus de l'immigration était trois fois plus élevé que la moyenne nationale. A travers ces données s'exprime une véri-

table tendance, qui laisse entendre que le recrutement n'est pas le seul obstacle rencontré par ce public. Dans l'évolution professionnelle, cette manifestation, lorsqu'elle est identifiée, recouvre de multiples réalités.

**«Un des défis de l'entreprise est celui de la redéfinition du concept de «faire carrière.»**

L'expression canadienne de «plancher collant» désigne le vécu de nombreuses personnes issues de la diversité collées au même poste, au même niveau hiérarchique, pendant que leurs collègues qui correspondent plus à un profil type évoluent au sein de l'entreprise. Le plafond de verre n'est pas le seul frein à l'évolution professionnelle. La paroi de verre ou ségrégation horizontale désigne une autre mécanique : quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, elles se retrouvent souvent dans des filières ou des services considérés moins centraux ou moins stratégiques pour l'organisation (services fonctionnels, ...). Souvent, les femmes, et c'est déjà le cas au début de leur carrière, n'accèdent pas aux postes opérationnels menant au plus haut niveau de responsabilité, mais entrent par des emplois et fonctions moins stratégiques pour l'entreprise.

A l'origine des plafonds et parois de verre, nous retrouvons cette «cage de verre», ces préjugés, ces concepts et associations tellement ancrés qu'ils en deviennent inconscients.

Contrairement à ce que l'on pense, les obstacles ne sont pas uniquement le fruit de constructions masculines. Des études ont montré que de nombreuses femmes se construisent ou confortent ces freins.

Parmi les obstacles les plus fréquemment cités on trouve : une culture organisationnelle traditionnellement masculine, la faiblesse des réseaux informels organisationnels ou professionnels des femmes, l'autocensure des femmes face aux opportunités professionnelles, et enfin la difficile conciliation entre le travail et la famille.

Pour expliquer la lente évolution professionnelle des personnes d'origine étrangère, d'autres stéréotypes entrent en jeu. Très répandu dans la société française, le stéréotype d'une faible qualification et d'un niveau de compétences insuffisant pousse les personnes issues des minorités à en faire cent fois plus pour être considérées comme des collaborateurs compétents. Mais ce stéréotype n'est pas le seul frein auquel sont confrontées les personnes d'origine étrangère dans leur carrière. En effet, un a priori sur les qualités de savoir-être, sur la capacité à s'adapter, à maîtriser la culture ou les codes implicites de l'entreprise peut également être sous-jacent.

Les actions de mentoring ou de coaching permettent de répondre à quelques uns de ces freins. Ces actions contribuent d'une part à lutter contre les phénomènes d'autocensure, et permettent d'autre part l'accès à des réseaux ou à des compétences complémentaires pour les personnes sus-

<sup>(1)</sup> Selon l'INSEE, 31,4 % des cadres d'état-major et de gestion des grandes entreprises sont des femmes (Regards sur la Parité, INSEE, 2003). Plus récemment, le rapport Grévy (2009) identifie ainsi en France 8 % de femmes dans les conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises, 58 % des entreprises qui n'ont pas de femmes dans leur CA. A ce sujet voir également les travaux de J. Lauffer, 2005, «La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel», Travail et Emploi n° 102 avril-juin 2005.

ceptibles d'être discriminées. La relation de confiance tissée avec un membre de l'entreprise plus expérimenté permet aux femmes ou aux personnes issues des minorités de connaître une bonne évolution professionnelle, par une meilleure maîtrise des codes implicites de l'entreprise, de son fonctionnement, tout en évitant les obstacles.

Un des défis de l'entreprise est celui de redéfinition du concept de «faire carrière». L'évolution professionnelle ne doit pas être considérée seulement sous un prisme vertical, elle peut également être horizontale. Une nouvelle approche qui permettra d'initier une remise en cause des profils types et des profils évolutifs. Par ailleurs, elle permettra de réduire les importants écarts de valorisation des carrières, ou des opportunités qu'offre l'entreprise. Aujourd'hui, de plus en plus d'acteurs de l'entreprise revendiquent le souhait et le droit d'avoir des carrières diversifiées et des ruptures<sup>(3)</sup>. Les aspirations de la «génération Y» ont irradié une partie non négligeable de la société. La crise économique et la remise en cause de repères considérés antérieurement comme immuables ont également bouleversé la projection de beaucoup de personnes dans l'entreprise. Le défi de gestion des ressources humaines de l'entreprise est désormais d'offrir des opportunités d'épanouissement diverses et valorisées.

### I Freins systémiques et communs à toutes les entreprises

Nous l'avons abordé plus haut : au sein des entreprises, tout le monde veut croire que l'évolution professionnelle profite à chacun, essentiellement en fonction de ses compétences. Or d'autres freins existent au sein des en-

treprises, liés à leur culture et à leur fonctionnement.

**«Très ancrés dans la culture de l'entreprise, les profils évolutifs correspondent aux profils types de dirigeants ou cadres supérieurs de l'entreprise»**

Tout d'abord, un processus d'évaluation formalisé pour tous les salariés fait encore souvent défaut. En effet, la formalisation du processus d'évaluation permet d'objectiver l'évolution professionnelle de tous les collaborateurs, en s'appuyant sur des critères objectifs. Elle aide à prévenir la cooptation ou le clonage, car les pratiques d'évaluation et d'évolution s'en trouvent homogénéisées. Par ailleurs, elle permet la comparaison des évaluations d'un même collaborateur dans le temps, ou entre collaborateurs, pour garantir l'égalité de traitement.

Très ancrés dans la culture de l'entreprise, les profils évolutifs (la capacité à évoluer) correspondent aux profils types de dirigeants ou cadres supérieurs de l'entreprise : homme, diplômé d'une certaine grande école, ayant certaines caractéristiques personnelles... Chaque entreprise a un profil idéal du futur dirigeant, en général peu favorable à la diversité. Remettre en cause ce profil type, en lui donnant une certaine souplesse et en se concentrant essentiellement sur les compétences et le potentiel des salariés, est absolument nécessaire pour favoriser l'accès des profils atypiques à des postes de responsabilité. Au-

jourd'hui, le profil évolutif représente souvent un frein à l'évolution professionnelle des profils atypiques.

Le processus de détection des profils évolutifs consiste en la mise en perspective du potentiel du collaborateur et des orientations économiques ou stratégiques de l'entreprise. Cette détection est un enjeu de gestion de ressources humaines fort, puisqu'il est un moyen de motivation des salariés, ainsi qu'un outil de gestion prévisionnelle des effectifs. Il est donc important, afin de promouvoir la diversité des profils, que ce processus s'appuie sur les compétences, le potentiel et le parcours du collaborateur. Pour cela, la volonté clairement affichée de l'entreprise doit se traduire par la formalisation du processus de détection des profils évolutifs. Une étape nécessaire pour le traitement égalitaire des candidats à l'évolution professionnelle. La transparence du processus et l'analyse des publics et profils permettra la mise en lumière d'un frein implicite ou inconscient.

Une analyse approfondie doit permettre d'identifier si des freins particuliers concernent certains publics cibles. Dans ce cas, des aménagements pourraient en effet permettre d'offrir des opportunités à l'ensemble des collaborateurs, par exemple la prise en compte de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, afin de faciliter l'accès des femmes à l'évolution professionnelle.

Une action nécessaire réside dans la communication des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. A l'heure actuelle, les postes en interne sont trop souvent promus sans qu'aucune communication n'ait eu lieu. La

cooptation est très répandue dans les entreprises. Or elle constitue un frein incontestable à la promotion de la diversité. En effet, la cooptation profite davantage aux personnes ayant un réseau au sein de l'entreprise qu'aux personnes les plus compétentes. Ce mécanisme induit souvent une mise à l'écart ou un manque de valorisation des profils les plus originaux. Par cooptation, recommandation interne et

favoritisme, l'évolution professionnelle concerne les mêmes types de profils. La communication des opportunités est donc essentielle pour permettre un égal accès aux perspectives d'évolution professionnelle. Elle permet aussi à l'entreprise de s'adresser plus largement à ses talents potentiels et, par conséquent, de pouvoir choisir la personne la plus compétente et ainsi limiter l'effet

de clonage. Cette communication prévient également contre un risque juridique.

Enfin, les «Comités de carrière» ont un rôle important dans l'évolution professionnelle. Il est important que ces organes soit sensibilisés aux orientations de l'entreprise en matière de promotion de la diversité, et que leur composition reflète la diversité et la mixité. ■

#### INDICATEURS QUANTITATIFS

### ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

**n° 21**

indicateur prioritaire

Ratio de personnes ayant bénéficié d'une promotion dans l'année par catégorie professionnelle  
hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Il s'agit d'établir les ratios de personnes ayant bénéficié d'une promotion et d'identifier, le cas échéant, des écarts entre publics cibles et catégories professionnelles.</b>
Formule	% SAMP = NSAMP/NTCAMP x 100 % de seniors agents maîtrise promus = nombre de seniors agents de maîtrise promus / nombre total de collaborateurs agents de maîtrise promus x 100 Etc.
Exemple	% SPAM = 28/286 = 9,8%
Analyse	La définition de la notion de «promotion» appartient à chaque entreprise, et elle doit être déterminée avant l'utilisation de cet indicateur. L'intérêt de cet indicateur réside dans sa capacité à révéler le cas échéant des écarts inexplicables entre publics cibles. Si des personnes susceptibles d'être discriminées sont collectivement moins promues, il est primordial d'analyser si des raisons objectives justifient ces écarts, ou si l'entreprise est confrontée à des situations de discriminations directes, indirectes ou systémiques.

### ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

**n° 22**

indicateur optionnel

Durée moyenne entre deux promotions par catégories professionnelles  
hommes / femmes/seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Ce taux permettra d'identifier d'éventuels écarts entre publics cibles dans la fréquence des promotions.</b>
Formule	-
Analyse	La taille de l'entreprise et ses métiers sont à prendre en compte dans l'analyse de cet indicateur. De nouveau, il s'agit d'identifier des écarts inexplicables qui toucheraient davantage des personnes susceptibles d'être discriminées à cause d'un critère illicite.

<sup>(3)</sup> Cf. notamment les enquêtes de l'INSEE et du CEREQ à ce sujet. Quelques publications : Frickey A. Primon J.-L. (2002) «Jeunes issus de l'immigration : les diplômés de l'enseignement supérieur ne garantissent pas un égal accès au marché du travail», Formation Emploi N°79 ; Héran (Dir.) (2002) Immigration, Marché du travail, Intégration, Commissariat Général au Plan. Plus récemment l'enquête Trajectoire et Origine, réalisée en 2008 par l'INED et l'INSEE a confirmé ces données (cf. : Beauchemin C, Hamel C, Simon P. (dir) Trajectoires et Origines, enquête sur la diversité des populations en France, Document de travail n°168, Paris, INED ; Beauchemin C, Hamel C, Lesné C, Simon P et l'équipe TeO, «Les discriminations : une question de minorités visibles», Population et Société, n°466, mars 2010.

<sup>(3)</sup> Il existe de nombreux travaux sur l'émergence de nouvelles carrières en lien avec les parcours diversifiés des individus, qu'il s'agisse de carrières nomades (Cadin, Bender, de St Giniez, 2003, Les carrières nomades, Paris, Vuibert) ou par projet (Jouvenet, 2008, Carrières par projet ?, Intervention orale à l'école CNRS «Carrières», 12-15 mai 2008, Aussois) ou dans les métiers artistiques ou savants qui préfigurent la carrière type du salarié dans l'économie capitaliste (Menger, 2003, Portrait de l'artiste en travailleur, Seuil)

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 23

indicateur optionnel

Ratio de promotions des salariés à temps partiel

Description	<b>En calculant le ratio de salariés à temps partiel promus, l'indicateur vise à vérifier que le temps partiel n'est pas un frein à l'évolution professionnelle.</b>
Formule	-
Analyse	Si le ratio des personnes à temps partiel promues est plus faible que celui des autres collaborateurs, une analyse supplémentaire est nécessaire. Il s'agit d'établir si ce faible taux de promotion est le résultat du refus du collaborateur ou d'un frein au sein de l'entreprise. Il est également important d'évaluer si le temps partiel en question est choisi ou subi.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 24

indicateur optionnel

Âge moyen et ancienneté moyenne par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>L'indicateur vise également à identifier si des freins existent à l'évolution professionnelle de certains publics cibles par catégorie professionnelle.</b>
Formule	% PTPP = NPTPP/NTPP x 100 % de personnes à temps partiel promues = Nombre de personnes à temps partiel promues/nombre total de personnes promues x 100
Exemple	% PTPP = 56/789 x 100 = 7,1%
Analyse	Cet indicateur aide à identifier des phénomènes de «plancher collant» pour certaines personnes appartenant à des publics susceptibles d'être discriminés. Certains publics cibles ont-ils plus d'ancienneté à certains niveaux hiérarchiques, ou l'âge moyen est-il plus élevé pour eux ? Si oui, et si aucune raison objective ne peut justifier ces constats, l'entreprise devrait identifier le processus discriminatoire à l'œuvre pour le prévenir.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 25

indicateur optionnel

Ratio des «talents/hauts potentiels» identifiés hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Cet indicateur permet d'analyser les viviers de «talents/hauts potentiels» identifiés dans l'entreprise et de suivre leur diversification.</b>
Formule	% POEHP = NPOEHP/NTHP x 100 % Personnes d'origine étrangère identifiées parmi les hauts potentiels = Nombre de personnes d'origine étrangère identifiées parmi les hauts potentiels/nombre total de personnes identifiées haut potentiel x 100. Etc.
Exemple	%POEHP = 14/437 x 100=3, 2%

**Analyse** La définition de la notion «talents/hauts potentiels» appartient aux entreprises. Cela peut également concerner les «talents» ou les «personnes clés» en fonction de la définition de l'entreprise. L'indicateur permettra de mettre au jour des écarts de représentation parmi les hauts potentiels identifiés pour les personnes susceptibles d'être discriminées. L'analyse doit ensuite aborder les éventuelles discriminations d'une part, et réviser la pertinence dans la définition de critères de sélection de hauts potentiels/talents d'autre part.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 26

indicateur optionnel

Taux de mobilité par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Il s'agit d'analyser la mobilité au sein de l'entreprise pour les différents groupes de personnes.</b>
Formule	% PFCM= NFCM/NTPCM x 100 % Femmes cadres ayant une mobilité = Nombre de femmes cadres ayant une mobilité/ Nombre total de personnes cadres ayant une mobilité x 100 Etc.
Exemple	% PFCM = 15/75 = 20 %
Analyse	Il appartient à l'entreprise de définir la notion de « mobilité » qui peut inclure la mobilité géographique et horizontale. L'indicateur aide à mettre, le cas échéant, en évidence des différences dans l'accès à la mobilité. La mobilité est souvent une condition à l'évolution professionnelle et à l'accès aux postes de responsabilité.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 27

indicateur optionnel

Nombre de programmes d'accompagnement spécifiques (mentoring, coaching,...) hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Cet indicateur permettra d'établir le nombre d'actions mises en œuvre pour les personnes susceptibles d'être discriminées afin de leur permettre de mieux appréhender l'évolution professionnelle dans l'entreprise.</b>
Formule	Calcul simple et description qualitative
Exemple	Mentoring au travers d'un binôme dirigeant-bénéficiaire haut potentiel. Un programme de coaching pour les personnes nouvellement embauchées à des postes de responsabilité et ayant des profils atypiques.
Analyse	Il est important que l'entreprise prenne en compte qu'il ne suffit pas de mettre des personnes sortant du profil type à des postes de responsabilité. Il s'agit aussi de créer les conditions pour leur permettre de réussir. Des programmes d'accompagnement sont nécessaires et utiles dans cette mise en œuvre des conditions propices au succès des profils atypiques.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 28

indicateur prioritaire

Taux de réalisation de l'entretien annuel d'évaluation par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors - 26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>L'indicateur rend compte de la réalisation de l'entretien annuel d'évaluation pour tout salarié.</b>
Formule	% PSNCEE = NSNCEE/NTNCEE x 100 % Pourcentage de seniors non cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation = Nombre de seniors non cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation / Nombre total de non cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation x 100 Etc.
Exemple	% PSNCEE = 435 / 982 x 100 = 44 %
Analyse	L'entretien annuel est un moment important pour l'évolution du salarié au sein de l'entreprise. Faire en sorte que l'ensemble des salariés profitent de manière équitable d'un tel entretien fait partie du processus de gestion des ressources humaines objectivé à mettre en place. Pour cela, les écarts doivent être analysés sous l'angle de la non-discrimination et de la promotion de la diversité.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 29

indicateur optionnel

Taux de personnes n'ayant pas bénéficié d'une promotion depuis plusieurs années hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>Cet indicateur permet d'analyser si certains publics ne bénéficient pas de promotion.</b>
Formule	% PPOENBP = NPOENBP/NTPNBP x 100 % Pourcentage de personnes d'origine étrangère n'ayant pas bénéficié d'une promotion = Nombre de personnes d'origine étrangère n'ayant pas bénéficié d'une promotion / Nombre total de personne n'ayant pas bénéficié d'une promotion x 100 Etc.
Exemple	% PPOENBP = 137 / 1205 x 100 = 11 %

**Analyse** La notion de «plusieurs années» est à préciser par l'entreprise en fonction de la fréquence moyenne de promotions. A travers cet indicateur, il est possible de déterminer si un public cible est exclu du processus de la promotion.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 30

indicateur optionnel

Existence de grilles d'évaluation objectives

Description	<b>Il s'agit de vérifier la mise à disposition des managers et des RH de grilles pour évaluer les performances et les compétences des collaborateurs.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Une grille d'entretien avec définition des notions.
Analyse	Une grille d'évaluation garantit la traçabilité et l'objectivation du processus d'évaluation et prévient ainsi les risques discriminatoires. Cette grille d'évaluation est généralement élaborée à partir du référentiel de compétences.

## ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

n° 31

indicateur optionnel

Mise en place de points de carrières, Comités de carrières ou de revues de personnels

Description	<b>Il s'agit de vérifier que l'entreprise facilite l'évolution professionnelle dans un cadre propice à des décisions objectivées.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Comités de carrières, réunion de revues de personnels, etc.

**Analyse** Ces organes de débat ou de décision permettent de réviser et d'objectiver les décisions concernant des cas individuels. Ainsi les risques de discrimination ou, au contraire, de cooptation s'en retrouvent amoindris.

## Rémunération, sanctions et départs de l'entreprise

Dans la gestion des ressources humaines, certains domaines nécessitent une attention particulière puisqu'ils peuvent être à l'origine d'inégalités de traitement. Cela concerne par exemple la rémunération, les sanctions et les départs de l'entreprise. La prise en compte de ces éléments, importants dans la vie d'un salarié dans l'entreprise, peut aider à la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité. En effet, viser l'égalité de traitement dans la rémunération est une étape importante dans la sécurisation des processus de l'entreprise en matière de non-discrimination. Analyser les départs de l'entreprise, démissions ou licenciements, peut apporter des informations intéressantes quant au vécu de la diversité au sein de l'entreprise. Surprenant souvent, également en matière de sanctions, des discriminations peuvent se produire et analyser ces éléments permet de mieux connaître les a priori qui peuvent exister pour certains publics.

Ces trois domaines nécessitent une prise en compte transversale pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, mais également en fonction des différents publics cibles et cela afin d'identifier d'éventuels écarts. D'ores et déjà, l'existence d'écarts de rémunération entre hommes et femmes

est établie. L'analyse de ces écarts enseigne qu'ils sont les reflets à la fois des salaires plus faibles pour des postes équivalents mais également d'un faible accès aux postes les plus rémunérés. La même analyse sur d'autres publics cibles, jusqu'alors peu réalisée, pourrait permettre d'affiner les causes discriminatoires souvent systémiques de ces écarts.

**«Analyser les départs de l'entreprise (...) peut apporter des informations intéressantes quant au vécu de la diversité...»**

Au-delà des écarts que ces domaines peuvent révéler et des démarches correctives qu'ils peuvent engendrer, l'analyse de ces données permet de révéler des mécanismes de discriminations directes, indirectes et systémiques, ou des pratiques défavorables à la promotion de la diversité. Lorsque la politique de diversité aborde le sujet de la rémunération, plusieurs leviers sont à mettre en œuvre. Tout d'abord, il est essentiel de vérifier l'objectivation de l'attribution de la rémunération. Mais il est également important que cette objec-

tivation soit valable à la fois sur la partie fixe de la rémunération et sur la partie variable. Par ailleurs, pour valoriser ce caractère objectif, la transparence des conditions d'attribution est un élément clé instaurant un climat favorable à la performance des collaborateurs.

Les sanctions devraient elles aussi relever de critères objectifs. Dans ce domaine, il serait intéressant d'analyser la proportionnalité et la fréquence des sanctions en fonction du public. Si un public se trouve être confronté à des sanctions plus lourdes ou plus fréquentes, cela peut révéler plusieurs choses. Par exemple un mode de management qui n'a pas suffisamment transmis à cette population les modes de fonctionnement de l'entreprise, ou la persistance de stéréotypes à l'égard de cette population.

Enfin, l'analyse des départs de l'entreprise en fonction du type de départs et des causes peut révéler des spécificités fortes en fonction du public en question. Un nombre important de départs volontaires des personnes d'un même public cible peut participer à décrire une entreprise ne permettant pas une intégration réelle des publics divers et un sentiment d'inclusion au sein de l'entreprise. ■

### INDICATEURS QUANTITATIFS

#### LA RÉMUNÉRATION

**n° 32**  
indicateur prioritaire  
**Salaire moyen par catégorie professionnelle hommes / femmes / personnes d'origine étrangère\*+ / nationalités / personnes handicapées**

<b>Description</b>	<b>Cet indicateur a pour objectif d'évaluer si des différences notables de rémunération au sein d'une même catégorie professionnelle en fonction de l'appartenance à un public potentiellement discriminé existent.</b>
<b>Formule</b>	-
<b>Exemple</b>	-
<b>Analyse</b>	Il appartient à l'entreprise d'explicitier ce qu'elle entend par la notion «salaire». Il est primordial pour l'entreprise d'analyser le cas échéant des écarts et d'y remédier si aucune raison objective ne les justifie. L'entreprise peut introduire dans l'analyse des tranches d'âge. En fonction de son contexte, l'entreprise peut également utiliser le taux d'horaire comme base de cet indicateur.

+ : Le critère des personnes d'origine étrangère est optionnel car il peut poser un problème de confidentialité puisqu'il nécessiterait de fournir les données relatives à la rémunération à un prestataire externe.

#### LA RÉMUNÉRATION

**n° 33**  
indicateur prioritaire  
**Taux d'augmentation individuelle de salaire par catégorie professionnelle hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées**

<b>Description</b>	<b>Il s'agit de vérifier qu'aucune discrimination n'intervient dans les augmentations.</b>
<b>Formule</b>	-
<b>Exemple</b>	-
<b>Analyse</b>	Il s'agit de comparer les augmentations dans une même catégorie professionnelle et de vérifier qu'au sein de cette catégorie, les personnes appartenant à des publics cibles ne sont pas victimes de discrimination. De nouveau, l'entreprise a intérêt à définir la notion d'augmentation.

#### LA RÉMUNÉRATION

**n° 34**  
indicateur optionnel  
**Taux de personnes ayant bénéficié d'une augmentation hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées**

<b>Description</b>	<b>L'indicateur met en évidence la part de personnes augmentées par public cible.</b>
<b>Formule</b>	% PTHBA = NTHBA/NTPBA x 100 % Pourcentage travailleurs handicapés ayant bénéficié d'une augmentation = Nombre de travailleurs handicapés ayant bénéficié d'une augmentation / Nombre total de personnes ayant bénéficié d'une augmentation x 100 Etc.
<b>Exemple</b>	% PTHBA = 21/350 x 100 = 6%

**Analyse** Il s'agit de mettre en évidence, le cas échéant, des inégalités dans les augmentations en fonction de l'appartenance à un public cible.

## LES SANCTIONS

n° 35

indicateur optionnel

Ratio de personnes sanctionnées en fonction du type de faute (grave,..) hommes / femmes / seniors +50 / juniors -26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>L'indicateur permet de vérifier qu'aucune discrimination n'intervient dans les traitements des fautes si elles sont commises par des personnes susceptibles d'être discriminées.</b>
Formule	% POESF = NTPOESF/NTPSF x 100 % Personnes d'origine étrangère sanctionnées pour faute = Nombre de personnes d'origine étrangère sanctionnées pour faute / Nombre total de personnes sanctionnées pour faute x 100 Etc.
Exemple	% POESF = 5/10 X 100 = 50%

**Analyse** Certaines études internes au sein d'entreprises américaines ont démontré que les sanctions (mise à pied, etc.) ont tendance à être plus sévères pour des personnes issues des minorités. Vérifier qu'aucune discrimination systémique n'a lieu en la matière au sein de l'entreprise est donc nécessaire pour garantir l'égalité de traitement.

## LES DÉPARTS DE L'ENTREPRISE

n° 36

indicateur prioritaire

Nombre de départs (licenciement économique individuelle ou collective, rupture conventionnelle, démissions...) hommes / femmes / seniors +50 / juniors - 26 / personnes d'origine étrangère\* / nationalités / personnes handicapées

Description	<b>A travers cet indicateur, l'entreprise peut vérifier qu'aucun public susceptible d'être discriminé n'est davantage concerné par un motif de départ qu'un autre public.</b>
Formule	% FLFG = NFLFG/NTPLFG x 100 % Femmes licenciées pour faute grave = Nombre de femmes licenciées pour faute grave/Nombre total de personnes licenciées pour faute grave x 100 Etc.
Exemple	% FLFG = 32/87 x 100 = 36,8%

**Analyse** Cet indicateur permet à l'entreprise d'analyser qu'aucune discrimination systémique n'intervient dans les licenciements. Si des écarts injustifiés existent, l'entreprise doit s'interroger quant au processus discriminatoire en cours. Les démissions peuvent être une source importante d'information pour l'entreprise quant à la mise en œuvre de sa politique diversité. Il est nécessaire de rechercher les causes des démissions, notamment si elles concernent davantage un public susceptible d'être discriminé, et d'analyser les possibilités de rectifier les politiques ou le climat internes.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## AUTRES SUJETS : RÉMUNÉRATION, SANCTIONS &amp; DÉPARTS DE L'ENTREPRISE

n° 37

indicateur optionnel

Existence d'une grille d'attribution de la part variable de la rémunération

Description	<b>A travers cet indicateur, l'entreprise peut témoigner de sa volonté de favoriser une équité, notamment par l'objectivation de l'attribution de la part variable dans la rémunération.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Critères d'attribution objectifs et utilisés par tous les managers.
Analyse	La part variable de la rémunération représente souvent une partie importante des revenus des salariés. L'évaluation de la performance d'une personne peut être très subjective. Analyser les conditions et les critères de l'attribution de la part variable est essentiel pour garantir une équité dans le traitement des salariés.

## Communication interne & externe

La communication sur l'engagement dans une politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité participe d'une part, à renforcer la réputation de l'entreprise par l'attachement à des valeurs d'égalité et de non-discrimination, et d'autre part à sensibiliser les collaborateurs.

L'engagement du plus haut niveau de l'entreprise en la matière est une condition à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise. Il est donc intéressant de le valoriser et de le communiquer clairement.

Les destinataires de ces communications sont multiples. Il s'agit des salariés, des candidats potentiels et plus généralement de l'ensemble des parties prenantes. L'engagement dans une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations nécessite une communication large au sein de l'entreprise, mais également au-delà.

La communication externe peut remplir trois types d'objectifs. Les deux premiers consistent à faire connaître l'engagement de l'entreprise et à instaurer de la confiance à l'égard de la marque commerciale et employeur. Le troisième objectif, lui, concerne d'une part les collaborateurs pour en faire des acteurs de la politique de l'entreprise, et d'autre part les candidats potentiels en les encourageant à postuler. Ce dernier objectif consiste, pour l'entreprise, à révéler sa capacité à faire agir les cibles de sa communication.

Il n'est pas nécessaire de communiquer les objectifs de l'entreprise en la matière. Celle-ci peut aborder le sujet sous l'angle des performances économiques, techniques ou humaines résultant de son engagement. Par ailleurs, il est souhaitable de communiquer les résultats en toute transparence. En effet, il est fréquemment reproché aux entreprises de ne pas être transparentes par rapport aux actions menées et aux résultats obtenus.

**«L'engagement du plus haut niveau de l'entreprise en la matière est une condition sine qua non à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise.»**

Si les actions de communication sont nécessaires, il est préférable qu'elles soient cohérentes et proportionnées avec les actions menées par les entreprises. Dans cette logique, une attention particulière sur les efforts déployés pour ces communications pourrait permettre de limiter la perception de déséquilibre entre les actions concrètes de l'entreprise et la communication associée.

Pour la communication externe en général, au-delà de la seule problématique de la diversité, il est important de refléter la pluralité de la société française dans les supports ou actions de communication et d'attacher une

importance particulière à l'iconographie utilisée pour la communication sur les produits ou services de l'entreprise. Par ailleurs, les référents, les responsables ou les correspondants diversité des entreprises peuvent être associés ou consultés par les personnes en charge de la communication interne ou externe.

Les enjeux de l'engagement dans une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations nécessitent une communication sur les contenus, notamment en interne. Les différents outils utilisés, comme par exemple l'Intranet, les newsletters ou plaquettes peuvent apporter du contenu sur les thèmes de la diversité, en plus des informations sur l'engagement de l'entreprise. Ces communications régulières représenteront un outil de sensibilisation important pour les salariés. Enfin, l'engagement du plus haut niveau de l'entreprise en la matière est une condition sine qua non à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise. Il est donc intéressant de le valoriser et de le communiquer clairement.

La stratégie de communication serait enrichie si elle était accompagnée de temps d'échanges entre salariés ou entre salariés et direction sur cette politique. Ces échanges peuvent à la fois avoir lieu lors de conventions d'entreprise, de séminaires ou de fêtes. La prise de parole de la direction permet ainsi de rendre crédible l'engagement de l'entreprise et de renforcer la motivation des salariés. ■

### COMMUNICATION INTERNE & EXTERNE

n° 38

indicateur optionnel

Nombre d'outils de communication spécifiques dédiés à la prévention des discriminations et à la diversité et descriptions

Description	<b>L'indicateur rend compte de l'existence des outils de communication interne ou externe spécifiques dédiés à la prévention des discriminations et à la gestion de la diversité dans l'entreprise.</b>
Formule	Calcul simple et description des outils
Exemple	Plaquette, logo spécifique, site Intranet, site Internet, identité visuelle, ...

**Analyse** Communiquer sur ces sujets en interne permet de sensibiliser les collaborateurs à la question et de faire état de l'engagement de l'entreprise. Communiquer en externe permet de rendre compte de l'investissement de l'entreprise auprès des parties prenantes, mais aussi auprès des futurs collaborateurs. Analyser les outils de communication dédiés à la prévention des discriminations et à la diversité peut être un élément pour rendre compte de l'investissement de l'entreprise tout en étant prudent car la communication à elle seule n'est pas un élément probant de l'évaluation des politiques de diversité.

### COMMUNICATION INTERNE & EXTERNE

n° 39

indicateur optionnel

Lister les principaux supports de communication et le nombre de communications prévention des discriminations / diversité dans ces supports

Description	<b>Il s'agit de rechercher le nombre de communications liées à la prévention des discriminations et à la diversité dans les supports de communication «classiques» de l'entreprise.</b>
Formule	Calcul simple et description des outils
Exemple	Mention de la diversité dans la plaquette institutionnelle, site Internet, site Intranet, événements internes et externes, ...

**Analyse** Il est important de ne pas limiter la communication sur la prévention des discriminations et la diversité à des supports spécifiques mais d'en faire un sujet qui concerne l'ensemble de collaborateurs et des domaines de l'entreprise. Etudier les principaux supports de communication permet d'analyser et de vérifier l'importance attachée à ce sujet.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## COMMUNICATION INTERNE &amp; EXTERNE

n° 40

indicateur prioritaire

Existence d'un message de la Direction générale spécifique aux diversités et à la prévention des discriminations

Description	<b>Cet indicateur est l'un de ceux qui permettent de rendre compte de l'engagement des dirigeants en matière de diversité.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Le PDG s'est exprimé sur le site Intranet ou dans une lettre adressée aux salariés sur l'importance de la prévention des discriminations et/ou la diversité.
Analyse	La politique de diversité nécessite un fort leadership des dirigeants de l'entreprise pour faire adhérer l'ensemble des managers et des collaborateurs aux objectifs déterminés. Analyser le message de la direction communiqué à l'ensemble des collaborateurs permet de l'adapter ou de le renforcer si nécessaire.

## COMMUNICATION INTERNE &amp; EXTERNE

n° 41

indicateur optionnel

Existence d'une évaluation de l'impact de la communication sur le personnel

Description	<b>Cet indicateur sert à voir si les outils de communication permettent d'atteindre les objectifs, notamment l'information et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à la prévention des discriminations et à la diversité.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Enquêtes de notoriété, questionnaires Intranet, quizz,...

**Analyse** Il s'agit d'évaluer le nombre de personnes touchées, le degré de sensibilisation aux questions de promotions de l'égalité, etc. et d'adapter la stratégie si nécessaire.

## COMMUNICATION INTERNE &amp; EXTERNE

n° 42

indicateur optionnel

Accessibilité des outils de communication

Description	<b>Il s'agit d'évaluer si les outils de communication sont accessibles à tous les publics, en situation de handicap ou non.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Accès pour les personnes malvoyantes ou malentendantes.
Analyse	Il est primordial de rendre effectif le respect de la diversité également dans ce domaine. Si des problèmes d'accessibilité sont identifiés, il est primordial de les traiter le plus rapidement possible.

## COMMUNICATION INTERNE &amp; EXTERNE

n° 43

indicateur optionnel

Existence d'une politique d'évaluation ou d'outils de mesure de la représentation des diversités dans la communication institutionnelle et les communications externes des produits ou services.

Description	<b>Il s'agit d'analyser si l'image que l'entreprise donne d'elle-même, mais également de ses produits et services, permet à l'ensemble de la société de s'y identifier. L'indicateur permet d'analyser si l'entreprise attache de l'importance à représenter la diversité dans ses outils de communication.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	L'iconographie utilisée permet de refléter la diversité de la société française en termes de genre, d'origine ethnique, d'âge, de situations de handicap, etc.

**Analyse** Une politique de diversité ne se limite pas à la gestion des ressources humaines. Refléter la diversité dans la stratégie de marketing et de communication permet d'en faire un sujet transversal. L'existence d'une politique d'évaluation ou d'outils de mesure de la représentation des diversités permet de vérifier cette prise en compte de l'ensemble des marchés et des populations et peut représenter un réel atout économique.

## Relations avec les parties prenantes

Les parties prenantes internes et externes des entreprises s'engageant dans une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations réunissent l'ensemble des acteurs individuels ou collectifs concernés par ce projet d'entreprise. Il s'agit à la fois des partenaires sociaux, des salariés, des clients, des fournisseurs mais également des associations, des établissements scolaires, de l'Etat ou des collectivités territoriales... La multiplicité de ces acteurs et les différences les caractérisant contraignent l'entreprise à proposer des modes d'interaction adaptés à l'interlocuteur en question.

La traduction de l'engagement de l'entreprise n'est possible que par l'adhésion et la participation des parties prenantes. La gestion optimale des relations avec ces acteurs est à la fois une condition et un moyen de mise en œuvre d'une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations. En effet, les parties prenantes peuvent être à la fois les destinataires, les relais ou les partenaires de l'engagement de l'entreprise. Il peut également arriver que ces parties prenantes constituent des freins à l'engagement de l'entreprise.

Dans ses relations avec les parties prenantes, l'entreprise peut informer, inciter ou vérifier que son partenaire s'engage dans une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations. Par ailleurs, elle peut également porter une attention dans le choix de son partenaire, et particulièrement sur sa capacité à être un acteur socialement responsable. Cela concerne par exemple les relations avec les fournisseurs ou les prestataires.

Ces acteurs doivent prendre conscience de la politique du commanditaire afin de pouvoir respecter et poursuivre les engagements de ce dernier. Les liens étroits qui peuvent exister entre ces acteurs nécessitent une attention particulière pour assurer la cohérence des actions et des politiques menées. Lorsque cet aspect est négligé et qu'un fournisseur ou prestataire agit en contradiction avec l'engagement de l'entreprise, cela peut rejaillir sur cette dernière. Les liens entre fournisseurs et entreprise peuvent être déterminés par une politique de «diversité des fournisseurs». L'objectif d'une telle politique est d'encourager les donneurs d'ordre à diversifier leur base fournisseurs par exemple, en direction des PME, et notamment de celles qui contribuent au développement économique des territoires défavorisés et/ou à l'insertion des populations fragilisées.

**«La traduction de l'engagement (...) n'est possible que par l'adhésion et la participation des parties prenantes.»**

Dans le cadre de ses relations avec le monde éducatif, l'entreprise engagée dans une politique diversité peut encourager la diversification des effectifs de ces établissements. En effet, en conditionnant l'attribution de la taxe d'apprentissage à l'engagement de l'établissement dans une politique de diversité, elle dispose d'un levier intéressant, en amont du sourcing des

recrutements, pour diversifier les profils des candidats potentiels.

Les associations, l'Etat ou les collectivités territoriales sont quant à eux des partenaires des politiques de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations. L'entreprise trouvera auprès de ces acteurs une connaissance sociétale d'un ou plusieurs publics cibles ou d'un territoire. Les liens entretenus avec ces acteurs renforcent la légitimité de l'entreprise et facilitent la mise en œuvre de sa politique. Ces partenariats permettent par exemple d'élargir le sourcing, à travers la coopération avec des associations spécialisées dans le placement de jeunes diplômés issus des minorités visibles ou des quartiers «difficiles»<sup>3</sup>.

La transparence des relations avec les parties prenantes externes et les résultats de ces actions permettent aux parties prenantes internes de suivre l'engagement de l'entreprise. Par ailleurs, l'ensemble des actions ou des relations avec les parties prenantes internes et externes s'en trouveront renforcées par leur suivi et leur évaluation.

Les partenaires sociaux sont des acteurs importants de l'engagement de l'entreprise, et cela de l'élaboration de la politique jusqu'au suivi des actions. Il serait bénéfique que l'entreprise associe le plus en amont possible les partenaires sociaux afin qu'ils adhèrent à sa politique et en soient les relais. L'entreprise peut idéalement formaliser son engagement avec les partenaires sociaux à travers un accord afin de consigner les orientations, les

actions choisies et de prévoir une évaluation de la mise en œuvre de la politique.

Les salariés peuvent eux aussi participer à la mise en œuvre ou à l'enrichissement de la politique de l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Pour cela, l'entreprise peut les associer aux actions en leur proposant de représenter l'entreprise pour des communications internes et externes, ou à l'occasion des relations avec d'autres parties prenantes telles que les établissements scolaires, par exemple. Mais les salariés peuvent également participer à l'enrichissement

de la politique en échangeant avec l'entreprise sur leur perception et leur évaluation des politiques menées.

Les actionnaires et les investisseurs peuvent aussi être associés à l'engagement de l'entreprise en matière de diversité, notamment par une présentation de la politique et de ses résultats lors des assemblées générales. Cette démarche vise à les informer et valoriser le rôle d'entreprise socialement responsable.

Enfin, dans les relations avec ses clients ou prospects, il relève de l'intérêt économique de l'entreprise de poursuivre son engagement pour la diversité. Elle peut faire intervenir en amont les

clients afin d'adapter au mieux ses produits ou services à la diversité des attentes de ces différents publics. Le cas échéant, le contact avec les clients constitue également l'occasion d'identifier des limites d'accessibilité aux produits ou services auxquels il faut remédier car ils pourraient être défavorables à la diversité ou, plus grave encore, discriminants. Par ailleurs, ce type de relations avec les clients peut permettre à l'entreprise d'être à l'écoute des clients s'estimant discriminés ou ne trouvant pas de réponse à leurs besoins spécifiques dans les offres de produits ou de services. Ceci peut répondre à un enjeu de fidélisation des clients. ■

### INDICATEURS QUANTITATIFS

#### RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

**n° 44**  
indicateur prioritaire

Nombre de commissions diversité ou de suivi paritaire de l'accord ou du plan d'actions sur les thématiques diversité

Description	Cet indicateur vise à évaluer si les partenaires sociaux sont associés à la mise en œuvre de l'accord diversité ou du plan d'actions à travers le nombre de commissions diversité ou d'autres formes de suivi paritaire.
Formule	Calcul simple
Exemple	La commission diversité s'est réunie deux fois au cours de l'année.
Analyse	Si un tel indicateur quantitatif ne peut être exhaustif pour évaluer l'association et l'implication des partenaires sociaux dans la politique de diversité de l'entreprise, il constitue un indice important. Il est opportun de suivre les indicateurs de ce rapport annuel «Diversités» dans le cadre de ces comités ou commissions.

<sup>(3)</sup> AFIP, Mozaik RH, AFIJ, Nos quartiers ont des talents, etc.

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 45

indicateur optionnel

Nombre de partenariats formalisés (conventions...) avec des organismes intervenant pour promouvoir la diversité

**Description** Il s'agit de rendre compte du nombre de partenariats conclus avec des acteurs externes à l'entreprise pour promouvoir la diversité et de les décrire.

**Formule** Calcul simple - description qualitative

**Exemple** L'entreprise a conclu quatre partenariats avec des associations plaçant des jeunes diplômés issus de minorités visibles afin d'ouvrir les modes de recherche des candidats.

**Analyse** En effet, l'information sur les résultats et la qualité des partenariats est essentielle. Néanmoins, le nombre de partenariats donne une information précieuse sur la stratégie de l'entreprise d'ouverture envers ses parties prenantes. Ces partenariats ne consistent pas obligatoirement en des actions de sponsoring.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 46

indicateur prioritaire

Existence d'un accord diversité ou d'un projet d'accord

**Description** Il s'agit de rendre compte de l'existence d'un accord ou d'un projet d'accord diversité et de décrire son contenu.

**Formule** Oui/non - description

**Exemple** -

**Analyse** Si les négociations n'ont pas abouti, l'entreprise peut également le mentionner. Il est important de rendre compte de l'effort réalisé pour faire avancer l'entreprise en coopération avec les partenaires sociaux. La description du contenu et des engagements pris dans cet accord est essentielle.

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 47

indicateur prioritaire

Existence de clauses contractuelles avec les fournisseurs/prestataires mentionnant la politique diversité et/ou des engagements.

**Description** Cet indicateur permet de rendre compte de la volonté de l'entreprise de faire respecter ses engagements également auprès de ses fournisseurs et prestataires.

**Formule** Oui/non - description qualitative

**Exemple** Clauses contractuelles avec les fournisseurs du respect de la non-discrimination; clauses contractuelles avec les intermédiaires de l'emploi de présenter des candidatures diversifiées, etc.

**Analyse** L'entreprise ne peut agir toute seule en faveur de la diversité. Ses partenaires, fournisseurs et prestataires doivent y être associés. L'analyse des clauses contractuelles en faveur de la non-discrimination et de la diversité lui permettra d'évaluer leur pertinence, leurs résultats et de les améliorer si nécessaire.

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 48

indicateur optionnel

Moyens de contrôle de l'entreprise pour s'assurer que son fournisseur/prestataire est bien engagé dans une politique diversité

**Description** Cet indicateur vise à rendre compte des moyens de contrôle que l'entreprise utilise pour vérifier que son partenaire respecte la non-discrimination et l'engagement en matière de diversité.

**Formule** Oui/non - description qualitative

**Exemple** Audit, rapport d'activité bilan social, obtention d'un label, questionnaires, etc.

**Analyse** L'entreprise, comme donneur d'ordre, peut influencer sur les politiques de ses partenaires et se doit donc de suivre le sérieux de leur engagement. Analyser la qualité du suivi permettra à l'entreprise de renforcer ses relations avec ses fournisseurs et prestataires en la matière.

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 49

indicateur optionnel

Existence d'information à destination des actionnaires

**Description** L'indicateur vise à décrire l'information mise à disposition des actionnaires en matière de prévention des discriminations et de diversité.

**Formule** Oui/non - description qualitative

**Exemple** Note d'information, mention dans le rapport annuel, rapport annuel diversité, etc.

**Analyse** Cet indicateur vise à promouvoir la transparence de l'entreprise vis-à-vis de cette partie prenante. Il s'agit d'un bon indicateur pour évaluer la place de la diversité dans la stratégie de l'entreprise.

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 50

indicateur optionnel

Existence d'un programme de diversification des fournisseurs

**Description** Cet indicateur permet de rendre compte d'initiatives que l'entreprise aurait prises pour favoriser la diversité des fournisseurs.

**Formule** Oui/non - description qualitative

**Exemple** Secteur protégé, entrepreneurs des zones urbaines sensibles...

**Analyse** Les publics susceptibles d'être discriminés s'engagent souvent dans la création d'entreprise. Ils sont ensuite confrontés à la difficulté pour des TPE/PME d'obtenir des marchés avec des grandes entreprises, habituées à travailler avec quelques grands fournisseurs exclusivement. Aller vers ces nouveaux entrepreneurs peut contribuer à favoriser la diversité dans la société française. L'analyse des efforts de l'entreprise en la matière et l'évaluation des résultats de ces programmes de diversification des fournisseurs permettent à l'entreprise de démontrer son engagement.

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 51

indicateur optionnel

Prise en compte de la diversité dans les politiques marketing et dans la relation client

Description	<b>L'indicateur permet de rendre compte de la prise en compte de la diversité dans la relation avec les clients.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Adaptation des produits, etc. Existence dans les communications commerciales d'une référence à l'engagement diversité de l'entreprise ; site Internet, brochures d'information, etc.

**Analyse** Longtemps négligée, la diversité des clients commence à être prise en compte. Les efforts des entreprises se heurtent souvent à des résistances en interne ou en externe. Décrire la manière dont les besoins des clients sont pris en considération permet à l'entreprise de s'interroger et de déterminer si tous les publics trouvent suffisamment de place dans sa stratégie de marketing ou de développement de produits, et si elle a une connaissance des conditions d'accès des clients diversifiés à ses produits. Exclue-t-elle certains clients de son offre de produits et services ?

## RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

n° 52

indicateur optionnel

Existence d'un dispositif de réclamation pour les clients se sentant discriminés

Description	<b>A travers cet indicateur, l'entreprise peut rendre compte du dispositif de réclamation prévu pour les clients en cas de discrimination.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Numéro vert, dépliant d'information, etc.

**Analyse** Les personnes en situation de handicap, les personnes d'origine étrangère, les seniors, etc. peuvent vivre des situations discriminatoires dans l'accès aux produits ou services de l'entreprise. Il peut s'agir de problèmes d'accessibilité physique, mais également d'un vécu difficile de la relation client, etc. Leur donner la possibilité de se plaindre permet à l'entreprise d'améliorer ses relations avec tous les clients. S'il s'agit de décrire le dispositif, il est essentiel pour l'entreprise d'évaluer les réclamations, d'analyser leur fréquence et les problématiques sous-jacentes.

## Sensibilisation &amp; formation à la diversité

Une politique de promotion de la diversité est une politique de conduite du changement. Pour assurer la réussite de tout changement en entreprise, l'adhésion et la participation de l'ensemble des collaborateurs sont primordiales.

En matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations, susciter l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs nécessite leur sensibilisation. C'est ainsi que les salariés pourront prendre connaissance de l'engagement et participer à sa mise en œuvre. A minima, la sensibilisation permettra d'informer les collaborateurs de l'engagement de l'entreprise et ainsi garantir respect et cohérence de leur travail vis-à-vis de cette politique d'entreprise. Dans une dimension plus ambitieuse, elle permettra également d'éveiller l'engagement des salariés.

En fonction de la culture de l'entreprise et de ses métiers, l'action de sensibilisation peut prendre différentes formes. Elle peut être véhiculée par des supports écrits, mais aussi par la prise de parole des dirigeants. Il est cependant important de s'assurer que cette sensibilisation porte ses fruits auprès des collaborateurs à travers des questionnaires ou des enquêtes de notoriété.

Au sein de l'entreprise, différentes fonctions nécessitent d'approfondir la connaissance de l'engagement, de la politique de l'entreprise et des actions pour la mettre en œuvre. Il s'agit en premier lieu de toutes les personnes impliquées dans la gestion des ressources humaines.

L'engagement dans une politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité n'est pas seulement une politique de gestion des ressources humaines. Néanmoins, les collaborateurs des ressources humaines sont des acteurs importants de sa mise en œuvre par leur intervention dans les processus de recrutement, d'intégration, d'évaluation ou de promotion, qui sont autant de leviers de la politique de l'entreprise.

**«En fonction de la culture de l'entreprise et de ses métiers, l'action de sensibilisation peut prendre différentes formes.»**

Les responsables ressources humaines se verront ainsi proposer des modules de formation afin d'appréhender systématiquement cette dimension dans le quotidien de leur fonction. Les formations devraient aborder d'une part le cadre légal applicable, la responsabilité juridique de chacun et les sanctions inhérentes au non-respect de ces règles. Cette première partie de la formation concernant le cadre légal ne peut faire l'objet d'impasses, mais devrait être complétée par une mise en exergue des stéréotypes dont chacun d'entre nous, sans exception, est porteur. Une sensibilisation à ses propres représentations permet d'aboutir plus facilement à une remise en question des pratiques professionnelles individuelles. D'autre part, la formation initiera la réflexion et l'appropriation de l'enga-

gement dans la promotion de la diversité. Cette deuxième phase de la formation doit tout particulièrement insister sur les enjeux de la diversité pour la performance de l'entreprise et ses impacts en matière de gestion de ressources humaines. De plus, il est important que les ressources humaines appréhendent largement les différents publics cibles et les spécificités qui leur sont associées. Il s'agit pour eux de connaître les règles du droit, par exemple le cadre juridique concernant les travailleurs en situation de handicap ou l'égalité professionnelle. Mais il est également important qu'ils connaissent les spécificités des freins, objectifs ou subjectifs, auxquels sont confrontés certains publics cibles.

S'il semble évident que les représentants des ressources humaines sont prioritaires pour être formés, ils ne sont cependant pas les seuls. Les managers véhiculent au quotidien les politiques de l'entreprise. Ils jouent en général un rôle important dans le recrutement et l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs. Ils sont également porteurs d'un message et garants d'une bonne gestion quotidienne de la diversité. Pour ces raisons, leur formation dans ce domaine est aussi importante que celle des responsables de la gestion des ressources humaines. Susciter leur adhésion est la première phase, et consiste en une prise de conscience des enjeux économiques. Mais il est également souhaitable d'appréhender le volet juridique et l'objectivation des ressources humaines, ainsi que la mise en œuvre quotidienne des engagements de l'entreprise. ■

Enfin, il est primordial que les partenaires sociaux ou les représentants du personnel, pour être co-acteurs sur ces sujets de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, soient largement associés. Une formation peut à la fois leur permettre de maîtriser ces notions et de participer à leur mise en œuvre concrète avec les salariés.

Par ailleurs, si les membres des «Comités de carrière» n'appartiennent pas aux populations citées ci-dessus, il serait préférable de leur proposer une formation en matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

En résumé, une entreprise souhaitant efficacement former ses collaborateurs devrait donc s'adresser à plusieurs publics et aborder une multitude de thématiques :

**Les publics :**

- ▶ L'ensemble des collaborateurs,
- ▶ Le personnel des ressources humaines,
- ▶ Les managers de proximité (intermédiaires),
- ▶ Les partenaires sociaux ou représentants du personnel.

**Les thématiques à aborder peuvent être :**

- ▶ Les notions de discrimination, égalité et diversité :
  - Qu'est ce que la diversité ?
  - La prévention de la discrimination.
  - L'égalité des chances, la mixité, le handicap, la diversité des origines, etc.
- ▶ L'état des lieux de la discrimination et de la diversité dans les entreprises françaises.
- ▶ Les ennemis de la diversité :
  - Les discriminations directes,

indirectes, systémiques, la double discrimination.

- Les stéréotypes et les représentations.
- La reproduction sociale.
- ▶ Les faux amis de la diversité :
  - La survalorisation des différences.
- ▶ La législation et la jurisprudence.

- ▶ Les vrais amis de la diversité :
  - Les enjeux pour l'entreprise : performance, créativité, innovation, management.
  - Les procédures de management.
  - Les remises en question.

▶ L'objectivation de la gestion des ressources humaines.

▶ La gestion de la diversité au quotidien.

INDICATEURS QUANTITATIFS

**SENSIBILISATION / FORMATION**

**n° 53**

indicateur prioritaire

Ratio de RH / des managers formés à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité dans leur pratique professionnelle

<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à identifier dans quelle proportion les RH et les managers sont formés aux thématiques de la diversité.</b>
<b>Formule</b>	% des RH formés = nombre de RH formés/nombre total de RH x 100 % des managers formés = nombre de managers formés/nombre total de managers x 100
<b>Exemple</b>	70% des managers ont assisté à des formations de deux jours sur la prévention des discriminations et la gestion de la diversité.
<b>Analyse</b>	L'indicateur permet de rendre compte d'un réel effort de formation pour ces publics. Il est important de noter une différence entre sensibilisation et formation. Quelques heures de sensibilisation ne suffisent pas pour remettre en question et faire évoluer sa pratique professionnelle. Il appartient à l'entreprise de définir ce qu'elle entend par «manager».

**SENSIBILISATION / FORMATION**

**n° 54**

indicateur prioritaire

Ratio de salariés formés/sensibilisés à la promotion de la diversité et à la prévention des discriminations

<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à identifier dans quelle proportion les salariés sont formés et/ou sensibilisés à la prévention des discriminations et la diversité.</b>
<b>Formule</b>	% des salariés formés (ou sensibilisés) = nombre de salariés formés (ou sensibilisés) / nombre total de salariés x 100
<b>Exemple</b>	-
<b>Analyse</b>	L'entreprise est toujours tenue de distinguer sensibilisation et formation.

**SENSIBILISATION / FORMATION**

**n° 55**

indicateur optionnel

Ratio de RP formés à la promotion de la diversité et à la lutte contre les discriminations

<b>Description</b>	<b>Cette mesure vise à identifier dans quelle proportion les représentants du personnel sont formés à la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.</b>
<b>Formule</b>	% des RP formés) = nombre de RP formés / nombre total de salariés x 100
<b>Exemple</b>	-
<b>Analyse</b>	Les représentants du personnel ne sont pas recensés dans les fichier de gestion du personnel. Il peut s'avérer difficile de suivre leur participation à des séances de formation.

**SENSIBILISATION / FORMATION**

**n° 56**

indicateur optionnel

Nombre d'heures de formation salariés/RH/managers à la promotion de la diversité et à la prévention des discriminations

<b>Description</b>	<b>L'indicateur permet à l'entreprise de démontrer à travers le nombre d'heures de formation l'effort consacré à ces questions dans la politique de formation.</b>
<b>Formule</b>	Calcul simple
<b>Exemple</b>	-
<b>Analyse</b>	Le nombre d'heures est aussi un indicateur pour évaluer s'il s'agit plutôt de sensibilisation ou de formation.

## SENSIBILISATION / FORMATION

n° 57

indicateur prioritaire

Quelles thématiques ont été abordées par public : salariés / RH / managers / partenaires sociaux ?

- Le droit
- Les discriminations
- Stéréotypes et représentations
- La diversité et ses enjeux
- Le recrutement
- L'intégration
- Conduite d'entretien : évaluation, gestion de carrière, retour congé maternité, etc.
- Le handicap
- L'égalité professionnelle
- La gestion des âges
- La discrimination raciale
- La discrimination syndicale
- La diversité religieuse
- L'orientation sexuelle
- Autres, préciser...

Description	A travers cet indicateur, l'entreprise décrit la construction des formations.
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	-
Analyse	Il est important d'aborder de nombreux sujets dans le cadre d'une formation et d'approfondir les thématiques citées. Cet indicateur permet d'évaluer la qualité et l'exhaustivité des thématiques abordées dans le cadre du programme de formation de l'entreprise.

## SENSIBILISATION / FORMATION

n° 58

indicateur optionnel

Les outils pédagogiques utilisés par publics (salariés / RH / managers / partenaires sociaux) et thématiques

Description	Il s'agit de citer les outils pédagogiques utilisés pour les personnes formées ou sensibilisées.
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Journée de formation, DVD, théâtre, Intranet,...

**Analyse** Par cet indicateur, l'entreprise décrit les outils utilisés au cours de formations et dans les actions de sensibilisation. De quelle manière répondent-ils aux besoins spécifiques des personnes formées ?

## Les indicateurs transversaux de lutte contre les discriminations

L'engagement d'une entreprise dans une politique de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations nécessite la définition d'une politique transversale impactant l'ensemble des acteurs et des domaines de l'entreprise. Cependant, les spécificités des populations que l'on qualifie de «publics cibles» susceptibles d'être victimes de discriminations induisent une approche distincte mais cohérente avec l'ensemble de la politique.

Les termes de «public cible» désignent prioritairement les seniors, les femmes, les personnes handicapées et les personnes d'origine étrangère ou minorités visibles.

C'est notamment au regard de l'important lien de causalité existant entre les critères d'âge, de sexe, d'origine ou de handicap et du fait discriminatoire, que ces publics ont été identifiés comme les cibles prioritaires des politiques diversités<sup>(1)</sup>.

Dans les 18 critères de discrimination visés par la Loi, une grande partie fait déjà l'objet d'actions dans le cadre des politiques visant les publics cibles cités précédemment. En effet, dans le cadre de la politique de mixité, l'entreprise prend en compte les discriminations en fonction du sexe, la situation familiale et de l'état de grossesse. Les politiques handicap sont souvent associées dans l'entreprise aux démarches concernant l'état de santé. Les seniors en tant que public cible induisent une réflexion sur les âges dans l'entreprise ou sur l'état de santé. Enfin, la prise en compte de spécificités des personnes d'origine étrangère induit des mesures concernant «l'appartenance vraie ou

supposée à l'ethnie, la nation et la race ou le patronyme».

De même, et sans les associer à des publics cibles, les questions considérées comme difficiles à aborder sont prises en compte a minima sous l'aspect de la lutte contre les discriminations. Il s'agit d'une part des convictions religieuses ou, plus rarement, des opinions politiques, ainsi que des mœurs, de l'orientation sexuelle ou de l'apparence physique.

«... La démarche de lutte contre les discriminations (...) s'impose à l'entreprise...»

Une partie des critères énumérés par la loi sont invisibles et ne sont pas identifiables a priori sans déclaration de l'intéressé. Il s'agit notamment de l'orientation sexuelle, des convictions religieuses ou politiques. Les entreprises peuvent par conséquent traiter l'ensemble de ces critères de manière transversale. Elles agiront dans ce cadre sur le volet lutte contre les discriminations et par la mise en place de dispositifs de prévention des discriminations.

Au-delà de la démarche de lutte contre les discriminations qui s'impose à l'entreprise, des mesures visant à promouvoir toutes les diversités pourraient s'avérer enrichissantes pour les collaborateurs, et plus largement pour l'entreprise. Accepter et inclure d'autres modes de vie et d'autres manières de penser dans le quotidien de l'entreprise signifie créer un climat plus

favorable à l'épanouissement de la diversité et à la reconnaissance de sa valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise. Par ailleurs, l'intérêt des entreprises pour ces notions, réside également dans la possibilité d'anticiper ou de répondre aux attentes des collaborateurs.

La diversité religieuse met l'entreprise devant de nouveaux défis. Il est vrai que le monde économique se trouve souvent peu à l'aise avec le fait que l'entreprise ne soit pas un lieu de laïcité contrairement à la fonction publique. Respecter la liberté de conscience de chaque collaborateur, tout en maintenant la bonne cohésion sociale au sein de l'entreprise, demande une sensibilisation importante du management et des collaborateurs.

Par ailleurs, le critère de l'activité syndicale revêt de part son histoire dans l'entreprise, une importance spécifique, qui justifie depuis de nombreuses années une approche ciblée à travers des politiques de relations sociales. De manière générale, les organisations syndicales et les entreprises ne souhaitent pas traiter du critère de la discrimination syndicale dans le cadre des politiques diversité, mais dans des accords dédiés au dialogue social. Cependant, dans une approche transversale des engagements de lutte contre les discriminations, ce critère doit être pris en compte.

Les mœurs ou l'orientation sexuelle dans les politiques diversité restent des notions assez confidentielles. La difficulté inhérente à ces éléments réside dans le caractère invisible de

<sup>(1)</sup> Cf. les études de l'observatoire des discriminations à ce sujet, notamment : J-F Amadiou, «Enquête Testing sur CV». De fait, les enquêtes sur les politiques diversité en entreprise montrent qu'il s'agit des quatre principaux thèmes traités (cf. : Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de la discrimination, sous la direction de Milena Doytcheva, Vincent Caradec.)

cette diversité. Il semble délicat pour l'entreprise d'intervenir dans cette sphère. Pourtant, des discriminations, notamment dans l'évolution professionnelle, sont confirmées par les associations pour la défense des droits de personnes homosexuelles<sup>(2)</sup>. Là encore, l'entreprise peut intervenir en faveur du respect de la diversité : par exemple en garantissant l'égalité de droits pour les personnes mariées et les personnes pacsées, ou en élargissant les avantages de parentalité à l'homoparentalité. Dans ces conditions, et

comme cela est évoqué précédemment dans le texte, c'est au travers d'objectifs et d'indicateurs transversaux que l'entreprise peut efficacement prévenir et lutter contre les discriminations.

Le critère de l'apparence physique semble aujourd'hui couvert par une certaine forme de déni, sous prétexte de son caractère subjectif. Or des testing<sup>(3)</sup> ont permis d'identifier qu'en fonction du métier ou du secteur, l'apparence physique est fortement prise en considération et peut être un

facteur de discrimination.

Enfin, le critère des caractéristiques génétiques semble être le seul critère visé par la loi, difficilement exploitable par l'entreprise. Ce critère, qui anticipe d'éventuels problèmes qui pourraient voir le jour dans le monde de l'entreprise, peut éveiller la vigilance des entreprises sur son éventuelle intervention dans des mécanismes de discriminations, mais ne recouvre pas aujourd'hui de réalités récurrentes sur le terrain. ■

#### INDICATEURS QUALITATIFS

### INDICATEURS TRANSVERSAUX DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

#### n° 59

indicateur prioritaire

Existence et communication d'un dispositif d'alerte et/ou réclamation

Description	Il s'agit de rendre compte de l'existence d'un dispositif d'alerte ou de réclamation et de le décrire.
Formule	Oui / non - description qualitative
Exemple	Numéro vert, procédure de plainte interne, etc.
Analyse	Le dispositif d'alerte doit être décrit mais également analysé en tenant compte de son accessibilité et de son efficacité. Les salariés connaissent-ils ce dispositif et osent-ils facilement l'utiliser ?

### INDICATEURS TRANSVERSAUX DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

#### n° 60

indicateur prioritaire

Prise en compte des 18 critères de discrimination dans les actions de prévention des discriminations

Description	Cet indicateur permet de rendre compte de quelle manière les autres critères de discrimination sont abordés dans les actions de prévention des discriminations.
Formule	Oui / non - description qualitative
Exemple	Les thèmes de l'orientation sexuelle, de l'appartenance syndicale, des convictions religieuses sont abordés dans les formations à la diversité.
Analyse	L'entreprise doit analyser si elle aborde, et de quelle manière, les 18 critères de discrimination dans sa politique de diversité.

### INDICATEURS TRANSVERSAUX DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

#### n° 61

indicateur optionnel

Existence d'une forme de testing/de contrôle

Description	A travers cet indicateur, l'entreprise décrit les outils de testing ou de contrôle utilisés pour identifier le cas échéant des discriminations dans l'entreprise.
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	Auto-testing du recrutement, audit externe, CV anonyme sur un échantillon, etc.
Analyse	Il s'agit d'un outil précieux pour évaluer l'existence de discriminations au sein de l'entreprise. L'entreprise a le choix de rendre compte des résultats. Dans tous les cas, il est important d'identifier les problématiques sous-jacentes aux discriminations identifiées et d'y remédier.

### INDICATEURS TRANSVERSAUX DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

#### n° 62

indicateur optionnel

Assurer les mêmes droits aux salariés mariés et aux salariés pacsés

Description	Cet indicateur permet de vérifier que les salariés mariés et pacsés, indépendamment de leur sexe ou de leur orientation sexuelle, bénéficient des mêmes droits.
Formule	Description qualitative
Exemple	Congés pour les événements familiaux, etc.
Analyse	Il s'agit d'analyser si aucune discrimination n'intervient quant à la situation de famille ou à l'orientation sexuelle, et si l'entreprise vérifie qu'elle accorde les mêmes droits à chaque salarié.

## POUR LES PUBLICS CIBLES

Tous les indicateurs élaborés dans la partie transversale de ce rapport annuel «Diversités» permettent d'analyser finement la situation des femmes et des hommes, des seniors, des jeunes, des personnes en situation de handicap et des personnes d'origine étrangère dans l'entreprise, notamment en matière de non-discrimination et d'égalité de traitement. Les indicateurs consacrés aux publics cibles ont comme objectif de rendre compte des actions particulières nécessaires pour prendre en compte des besoins spécifiques de ces publics et favoriser la diversité. Ces indicateurs se veulent complémentaires au tronc commun.

<sup>(2)</sup> Christophe Falcoz, « la gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle », avec Audrey Bécuwe, Travail, genre et société, n°21-2009, « Homophobie au travail », la documentation française, Coll. « Etudes & recherches - HALDE » <sup>(3)</sup> Baromètre Adia - Observatoire des discriminations Novembre 2006 ; Garner-Moyer Hélène, Existence et conséquence d'une discrimination basée sur l'apparence physique des individus, thèse pour le doctorat de Gestion, Université de Paris 1.

## L'égalité professionnelle entre les femmes & les hommes

Dans le monde de l'entreprise, les femmes rencontrent encore aujourd'hui de nombreux freins, notamment dans l'évolution professionnelle et la prise de responsabilité. Ces obstacles, qui se situent à différentes étapes de leur carrière, concernent à la fois l'ensemble du volet de la gestion des ressources humaines et, plus largement, la place des femmes dans l'entreprise.

Le premier frein auquel sont confrontées les femmes est celui de la persistance de stéréotypes, hérités d'une conception traditionnelle de la société et du rôle de la femme. Elles sont victimes du présupposé selon lequel la carrière professionnelle n'est que secondaire. Ce n'est d'ailleurs pas la seule idée reçue : les préjugés en défaveur des femmes sont nombreux, et ils concernent aussi bien leur disponibilité potentielle, que leurs compétences ou leurs ambitions... Et dans ces conditions, il semble admis qu'il appartient aux femmes de s'adapter aux conditions masculines de l'entreprise. Le manque de prise en compte du changement apporté par les femmes dans les entreprises ou dans les métiers ne permet pas encore à l'entreprise de bénéficier pleinement de la richesse apportée par la mixité.

Au-delà des stéréotypes dépassés de la femme et de l'entreprise, la faible présence des femmes dans certaines strates ou certains métiers ne leur permet pas de disposer des mêmes réseaux que les hommes, ni d'avoir une aussi bonne maîtrise des codes implicites. Cela concourt à une faible projection des femmes dans des métiers, fonctions ou responsabilités traditionnellement masculins, et une forme de malaise chez les femmes usées par les nom-

breux sacrifices nécessaires pour s'adapter à ces milieux.

Ces difficultés quotidiennes poussent les femmes à surperformer et adopter parfois des comportements masculins pour être reconnues à un niveau au moins équivalent à leurs homologues masculins, ou à s'autocensurer. L'autocensure des femmes se manifeste à plusieurs occasions. Cela peut les conduire par exemple à renoncer à postuler à un poste, à leurs ambitions salariales ou à leur évolution professionnelle...

Ces obstacles, qui peuvent se cumuler, se manifestent par des salaires plus bas que ceux des hommes, une évolution moins rapide et une faible représentativité dans les hautes instances ou aux postes stratégiques de l'entreprise. En outre, on qualifie de plafond de verre la difficulté que rencontre une femme pour avoir la même évolution verticale que les hommes. Deux plafonds de verre coexistent ainsi : un premier au passage à la maîtrise, et un second avant les plus hautes sphères de l'entreprise.

Ces freins sont aujourd'hui largement identifiés par les acteurs de la mixité, et une série d'actions existe pour permettre de les lever et parvenir à traduire dans les faits les engagements de mixité pris.

Afin de contribuer à l'arrivée des femmes dans les métiers les plus masculins et les sphères les plus hautes de l'entreprise, de nombreux leviers existent et concernent entre autres les processus d'intégration ou la prise en compte des spécificités des temps partiels. En effet, une grande majorité

des salariés à temps partiel - choisis ou subis - sont des femmes. La prise en compte de cette réalité est un outil incontournable et déterminant de la politique mixité.

Pour que les femmes accèdent aux plus hautes responsabilités dans l'entreprise, il faut d'une part une volonté politique affichée et assumée, et d'autre part des actions pour les encourager et les accompagner dans cette prise de poste.

**«Le premier frein auquel sont confrontées les femmes est celui de la persistance de stéréotypes...»**

Puisque les femmes ont moins de réseaux, mais le même besoin d'échanger sur leurs expériences et leur vécu, l'entreprise peut aider à la constitution et à la valorisation de réseaux de femmes. A travers eux et grâce à des actions de coaching ou de mentoring, il s'agit de créer une émulation profitant à l'ambition et à la projection des femmes dans tous les métiers et dans toute la ligne hiérarchique de l'entreprise. Ces réseaux seront également l'occasion de leur transmettre la maîtrise des codes implicites de l'entreprise et d'initier un changement culturel profitable aux femmes, mais plus largement à l'ensemble des diversités de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est également un facteur clé lorsque l'on s'engage dans une politique mixité. Elle doit s'adapter aux femmes, en prenant en compte les différents cycles

de vie. Pour cela, l'entreprise pourrait envisager pour certaines périodes des postes sans contrainte de déplacement, des aménagements d'agenda, avant de leur proposer une mobilité quelques années plus tard. Cette prise en compte peut également bénéficier aux hommes de l'entreprise qui souhaitent assumer leur responsabilité de père. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines pourrait également être elle-même exemplaire en matière de représentation des femmes. Cela se traduirait par exemple par un souci de parité dans la composition des «Comités de carrières» ou la formation de binômes mixte de recrutement. Les entreprises les plus avancées sur ces questions mettront en place des instances dédiées à la mixité.

En outre, l'identification et la comparaison - quand elles existent - des données quantitatives des écarts hommes-femmes dans de nombreux domaines est indispensable. Qu'il s'agisse de la rémunération, de l'attribution de primes, de l'évolution professionnelle ou de l'accès à la formation... Il sera ainsi possible de fixer des objectifs mesurables, comme celui d'avoir un ratio de candidatures femmes retenues au moins égal au ratio de candidatures féminines reçues.

Les politiques de formation et la sensibilisation participent largement à une politique mixité. D'une part, elles permettent de sensibiliser sur le rôle et l'impact des stéréotypes et, d'autre part, elles donnent l'occasion d'initier un changement culturel vers un climat plus favorable à l'arrivée ou à la présence des femmes. Mais la formation

est également un moyen de féminiser le plus haut niveau de l'entreprise ou les métiers traditionnellement masculins. Et cela en les sensibilisant aux perspectives que leur ouvre l'entreprise avec, dans un second temps, l'accès à la formation qui concrétisera ces perspectives.

En effet, on peut le rappeler ici, l'existence de filières dites «masculines» persiste<sup>(1)</sup>. Par exemple, dans les domaines techniques, l'entreprise est souvent confrontée à la faible mixité existant dans les écoles ou les universités, ce qui ne permet pas de féminiser ses effectifs par le recrutement. Par conséquent, des formations en interne pourraient permettre de palier ces difficultés.

Par ailleurs, des actions en amont des recrutements peuvent également participer à cette féminisation. Il s'agit d'actions de communication visant à faire naître des vocations suffisamment tôt dans le parcours scolaire des jeunes femmes. Une présentation des métiers dits «masculins» par des femmes venant de l'entreprise permet à la fois de déconstruire les stéréotypes, et facilite la projection des élèves ou étudiantes grâce à cette figure féminine.

La question de la nécessaire vigilance de l'entreprise sur l'impact de ces stéréotypes a été plusieurs fois évoquée précédemment, mais elle ne doit pas aboutir à nier la réalité du vécu des femmes. L'entreprise pourra valoriser la parentalité ou les hommes ayant pris ce type de congés, car l'égalité professionnelle des femmes passera forcément par une prise en charge de responsabilités familiales de la part

des hommes. Des actions valorisant l'engagement des hommes dans ce domaine permettront une remise en cause des stéréotypes et favoriseront une meilleure conciliation de la vie professionnelle en fonction des cycles de vie. Par ailleurs, plusieurs mesures permettant de renforcer la prise de congé paternité peuvent être menées. Il s'agit ici à la fois de réduire les spécificités couramment imputées aux femmes et de valoriser la conciliation vie professionnelle-vie personnelle. Enfin, la formation systématique des salariés de retour d'un congé parental favorisera une meilleure réintégration dans l'entreprise.

La politique mixité peut également être favorisée par une transparence des enjeux et des contraintes inhérents à un poste pour, par exemple, permettre au salarié d'identifier et d'anticiper les concessions qu'il s'engage à faire. Dans la sélection des cadres à haut potentiels, plusieurs possibilités pourraient permettre de favoriser cette mixité. Il s'agit entre autre de former des binômes de sélection composés d'une femme et d'un homme. Dans un second temps, lorsque les candidatures de hauts potentiels sont proposées par les managers, il serait intéressant que le comité de direction valide ces choix, et demande systématiquement une justification s'il y a peu ou pas de femmes. L'augmentation de l'âge limite de détection des hauts potentiels est également un levier à la disposition de l'entreprise, qui favoriserait la mixité des plus hautes fonctions de l'entreprise par la prise en compte des différents cycles de vie.

<sup>(1)</sup> Sur les problématiques de carrière liées aux métiers / filières masculins et féminins, voir : Tripiet (Dir), «Minoritaire et légitime», numéro spécial, cahiers du genre, n°48, 2010 ; Guichard-Claudic Y., Kergoat D., Vilbrod A., L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement, PUR, 2008.

## INDICATEURS QUANTITATIFS

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES

n° 63

indicateur prioritaire

Taux de femmes dans les organes de gouvernance (Conseil d'administration / Conseil de surveillance / COMEX / N-1 du COMEX)

Description	Cet indicateur permet de rendre le taux de femmes dans les instances de gouvernance visible.
Formule	% FCA = NFCA/NTPCA x 100 % de femmes au Conseil d'administration = Nombre de femmes au conseil d'administration/Nombre total de personnes au conseil d'administration x 100 Etc.
Exemple	% FCA = 3/15 x 100 = 20%
Analyse	Il s'agit de rendre compte des efforts de féminisation des instances de gouvernance. Il est recommandé d'inclure le niveau N-1 du COMEX pour être le plus transparent possible.

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES

n° 64

indicateur optionnel

Ratio de promotions des salariées ayant pris un congé maternité dans les deux ans

Description	Il s'agit de vérifier si les femmes ayant pris un congé maternité sont moins promues que les autres salariés.
Formule	% PCMP = NPCMP/NTPP x 100 % de personnes ayant pris un congé maternités et promues = nombre de personnes ayant pris un congé maternité et promues/nombre total de personnes promues x 100
Exemple	% PCMP = 70/544 x 100 = 12,9%
Analyse	Il est nécessaire de mettre en relation le ratio de promotions des salariés ayant pris un congé maternité avec le taux de promotion en général. Si l'écart est significatif, il est probable que la maternité soit un frein à l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES

n° 65

indicateur optionnel

Taux de mixité par famille professionnelle et/ou par métier

Description	L'indicateur permet à l'entreprise d'analyser le taux de mixité dans les différentes familles professionnelles et/ou par les métiers de l'entreprise.
Formule	-
Exemple	-
Analyse	D'une part, certains métiers garantissent une évolution professionnelle plus rapide au sein de l'entreprise. En général, il s'agit des métiers opérationnels. Les femmes se trouvent souvent cantonnées dans les métiers administratifs et dans les fonctions supports, moins propices pour un accès aux postes à responsabilité stratégique de l'entreprise. D'autre part, la mixité est un atout pour les équipes. Prévenir la trop forte féminisation de certains métiers ou l'existence d'équipes exclusivement masculines est dans l'intérêt de l'entreprise.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES

n° 66

indicateur prioritaire

Existence d'un accord égalité professionnelle et suivi avec/par les partenaires sociaux de l'accord

Description	Cet indicateur permet de rendre compte de l'existence d'un accord égalité professionnelle. Il s'agit de témoigner de l'existence d'un suivi avec ou par les partenaires sociaux.
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	-
Analyse	Une étape cruciale de la politique d'égalité professionnelle est la mise en place d'un accord en la matière. Il s'agit de décrire le contenu de celui-ci et de l'analyser sous plusieurs aspects. L'implication des partenaires sociaux est primordiale pour la politique d'égalité professionnelle. Il est donc nécessaire d'analyser la qualité et le niveau de leur implication.

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES

n° 67

indicateur optionnel

Actions de promotion de la mixité dans des métiers ou qualifications essentiellement masculins ou féminins

Description	Cet indicateur permet de rendre compte des efforts de l'entreprise pour favoriser la mixité dans tous les métiers.
Formule	Calcul simple / description qualitative / résultats
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisations menées en externe pour attirer les femmes sur des métiers masculins.</li> <li>Sensibilisation auprès du personnel féminin pour susciter des candidatures à des postes actuellement occupés en majorité ou exclusivement par des hommes.</li> </ul>
Analyse	Favoriser la mixité des équipes répond à un enjeu de performance des équipes pour l'entreprise. Parallèlement, ce sont souvent les métiers masculins qui conduisent aux postes à responsabilités. Si l'entreprise ne mène pas d'actions ou si ces actions ne permettent pas d'atteindre les objectifs, il est important d'analyser les causes de ces difficultés. Les freins sont-ils d'ordre interne ou externe ? S'agit-il de résistances à cause de stéréotypes ou n'est-il pas possible de trouver des femmes ou des hommes dans certains métiers ?

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES

n° 68

indicateur optionnel

Soutien quantitatif et qualitatif aux réseaux de femmes

Description	Il s'agit de témoigner du soutien que l'entreprise apporte aux réseaux de femmes au sein de l'entreprise quand ils existent.
Formule	Description qualitative
Exemple	L'entreprise met à disposition les canaux de communication interne, soutient les manifestations internes et externes organisées, etc.
Analyse	La création et l'animation d'un réseau de femmes aide entre autres à briser le plafond de verre et à soutenir les femmes dans leur ascension professionnelle. La manière dont une entreprise aide à la création d'un tel réseau peut contribuer à évaluer l'implication de l'entreprise sur ces questions.

### I Articulation de la vie professionnelle & de la vie privée

La prise en compte de la bonne conciliation vie privée-vie professionnelle concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise, mais constitue également un outil important de la promotion

de l'égalité professionnelle dans l'entreprise. En effet, dans notre société, ce sont encore majoritairement les femmes qui assument les travaux liés à la famille, le soin des enfants et les travaux ménagers, parallèlement à leur occupation professionnelle. Faciliter la conciliation entre vie privée et

vie professionnelle permettra donc à de nombreuses femmes de conforter leur position professionnelle. C'est pour ces raisons que les indicateurs associés à cette notion ont été insérés parmi les indicateurs sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. ■

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES & LES HOMMES

n° 69  
indicateur  
prioritaire

Existence et amélioration des dispositifs permettant de mieux articuler vie professionnelle / vie privée

Description	<b>A travers cet indicateur, l'entreprise peut rendre compte des mesures prises afin de faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie privée pour tous les salariés.</b>
Formule	Description qualitative
Exemple	Différentes mesures prises pour faciliter la prise de congés parentaux Mise à disposition de moyens matériels pour faciliter la conciliation vie privée - vie professionnelle : Crèches, conciergerie d'entreprise, chèques emploi-services universels, frais de garde d'enfants, etc.
Analyse	Permettre une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie privée est un enjeu majeur pour l'entreprise. D'une part, afin de pouvoir attirer de nouveaux talents plus attentifs à cette question et d'autre part pour favoriser les carrières des femmes et des parents. L'investissement que l'entreprise réalise sur ces aspects, les initiatives qu'elle prend et les moyens mis à disposition témoignent de la prise en compte des nouvelles aspirations des salariés.

## Les seniors

Si l'espérance de vie s'accroît et que la part des seniors n'a jamais été aussi importante en France, l'âge de cessation ou baisse d'activité reste précoce, aux alentours de 55 ans<sup>(1)</sup>. Là encore, les freins à l'intégration ou au maintien des seniors dans l'entreprise sont nombreux.

Ces freins sont de plusieurs ordres. Ils sont objectifs lorsqu'ils concernent la difficulté à maintenir des personnes de plus de 55 dans des métiers ouvriers pénibles, notamment dans le BTP. Mais ils sont d'ordre subjectif quand ils sont motivés par l'idée que les seniors ont une plus grande difficulté à s'adapter aux nouvelles technologies ou qu'ils manquent de dynamisme<sup>(2)</sup>... Pour ce type de freins subjectifs, une politique de sensibilisation de l'ensemble des acteurs du recrutement et de la gestion de carrière est nécessaire. Enfin, il existe des freins culturels qui dépassent l'entreprise, c'est le cas par exemple de la «culture de la préretraite», qui encourage implicitement les seniors à cesser précocement leur

activité<sup>(3)</sup>. Mais elle induit également des modes de fonctionnement des acteurs de l'entreprise, peu compatibles avec les enjeux du maintien à l'emploi des collaborateurs dans leur seconde partie de carrière.

L'une des étapes importantes dans une politique senior est l'engagement formalisé de l'entreprise, par un accord résultant du constat partagé des orientations et des objectifs d'une telle politique avec les partenaires sociaux. Il est essentiel que l'accord ou le projet d'accord senior aborde à la fois le maintien dans l'emploi des seniors et leur recrutement<sup>(4)</sup>.

Par ailleurs, l'entreprise dispose de nombreux outils pour profiter de la richesse des seniors dans l'entreprise. La prise en compte des seniors peut donner l'opportunité de remettre en cause les conceptions traditionnelles de la compétence et de la performance, et ainsi profiter à l'ensemble des salariés et à la politique diversité.

L'accès à la formation peut par exem-

ple remettre en cause des schémas très ancrés. Et faire de la fin de carrière l'occasion d'envisager de nouvelles perspectives au sein du métier ou dans d'autres sphères de l'entreprise. Dans ce cadre, il est important d'accompagner les envies ou opportunités de ces salariés, pour bénéficier de façon optimale de leurs expériences et compétences.

Ce changement d'orientation, ou l'arrivée dans l'entreprise, peut être l'occasion de mettre en place des binômes de travail ou des tutorats intergénérationnels. Et cela afin de profiter de la richesse de la rencontre de profils divers et d'expériences différentes pour assurer une transmission du savoir, savoir-faire et parfois même du savoir-être en cohérence avec la culture et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Cela peut également permettre de relever le défi que pose la réalité démographique des salariés vieillissants dans les entreprises, qui partiront de manière plus ou moins massive. ■

### INDICATEURS QUANTITATIFS

## LES SENIORS

n° 70  
indicateur  
optionnel

Age moyen de départ à la retraite

Description	<b>A travers cet indicateur l'entreprise est transparente sur l'âge moyen de départ à la retraite des salariés.</b>
Formule	-
Exemple	-
Analyse	L'âge moyen de départ à la retraite peut donner des indications sur les capacités de l'entreprise à prendre en compte les besoins de seniors dans la gestion des carrières et dans leur vie en entreprise. Si de nombreux départs anticipés sont constatés, l'entreprise peut analyser si ces départs sont dus au métier ou au contexte, ou si par exemple, des dispositifs d'évolution de carrière horizontale ou un accompagnement spécifique pourraient prévenir ces départs.

<sup>(1)</sup> L'âge moyen de cessation d'activité en France sur la période 2005-2007 selon les données Eurostat est de 59,1 ans. • <sup>(2)</sup> Cf. : Enquête ESSA, Dares, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité. • <sup>(3)</sup> Guillemard A-M, 2010, Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite : perspectives internationales, Paris, Armand Colin • <sup>(4)</sup> Pourtant selon l'enquête menée par Mercuri Urval sur la gestion des âges en entreprise, le recrutement des seniors est encore négligé par les entreprises : 26 % des entreprises interrogées ont inscrit leur souhait de s'engager sur le recrutement dans leur accord ou leur plan d'action, mais seules 6 % l'ont concrètement mis en œuvre.

## LES SENIORS

n° 71

indicateur prioritaire

Existence d'un accord ou d'un plan senior pour l'emploi des seniors

Description	<p>Il s'agit de rendre compte de l'existence d'un accord ou d'un plan d'actions pour l'emploi des seniors. L'entreprise est tenue de renseigner leurs actions dans les six domaines proposés par la loi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise,</li> <li>• l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,</li> <li>• l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité,</li> <li>• le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,</li> <li>• l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,</li> <li>• la transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.</li> </ul>
Formule	Oui/non – description qualitative
Exemple	-
Analyse	Si, depuis janvier 2010, les entreprises et les établissements publics employant au moins 50 salariés risquent une pénalité si elles n'ont pas conclu un accord ou établi un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés, nombreuses sont celles qui ont choisi un plan d'actions. Cet indicateur vise à rendre compte de l'existence d'un accord, des actions prévues et encourage l'entreprise à évaluer son ambition en la matière.

## Les personnes en situation de handicap

En France, la situation des personnes handicapées dans le monde de l'entreprise revêt aujourd'hui deux réalités. D'une part, leur insertion dans le monde du travail est faible, avec un taux de chômage plus élevé que pour la population valide<sup>(1)</sup>. D'autre part, il existe un cadre légal imposant un taux d'emploi de 6 %, confirmé par la loi du 11 février 2005. L'existence de cette dernière encadre les décisions et les choix stratégiques des entreprises. Elles doivent répondre aux exigences légales et envisager les actions afin d'adapter ou d'améliorer la mise en œuvre de la politique handicap.

L'origine et les manifestations des situations de handicap sont diverses, elles vont du visible à l'invisible. En effet, la loi de 2005 définit le handicap comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

Ces altérations doivent être prises en compte lorsqu'elles nécessitent des aménagements matériels ou en horaire, par exemple, puisque la loi établit qu'il incombe à l'employeur de prendre les « mesures appropriées » afin de garantir l'égalité de traitement des personnes handicapées ou ayant des problèmes d'aptitude. Par ces aménagements, l'entreprise répond aux exigences légales et contribue à véhiculer l'image d'une entreprise accueillante pour les

travailleurs en situation de handicap. Aujourd'hui, la grande majorité des entreprises a engagé des politiques concernant les travailleurs handicapés. Celles-ci sont formalisées à travers un accord et sont enrichies par le suivi avec les partenaires sociaux. Pourtant, pour une grande partie d'entre elles, le taux légal de 6 % fixé par la loi de 2005 n'est pas atteint. Cela s'explique par le fait que les entreprises sont confrontées à un certain nombre de freins et de difficultés dans ce domaine.

« ... par une prise en compte plus importante du potentiel des candidats en situation de handicap ... »

Tout d'abord, les freins trouvent leur origine dans le système éducatif discriminatoire qui forme encore trop peu de personnes handicapées. Et cette discrimination s'accroît d'autant que le niveau de diplôme est élevé. L'entreprise peut contribuer à lever ces freins, par une prise en compte plus importante du potentiel des candidats en situation de handicap et par un effort de formation supplémentaire pour les salariés en situation de handicap. Dans une approche à long terme, les entreprises peuvent mener des actions suscitant des vocations par la présentation très précoce des métiers et opportunités existants. Les collaborateurs jugent souvent très sévèrement les résultats de ces politiques. Cela reflète une ouverture des collaborateurs sur ce sujet. Para-

doxalement et dans le même temps, un nombre important de stéréotypes et de préjugés sur les compétences ou le potentiel des collaborateurs en situation de handicap persistent. Ces préjugés et ces stéréotypes sont des freins au recrutement, à l'accès à la formation ou à l'évolution professionnelle de ce public cible. Mais ils rendent également plus difficile la vie des personnes en situation de handicap et ne facilitent pas leur complète intégration dans l'équipe. La sensibilisation et la formation à ces questions est un préalable indispensable à toute politique.

Les entreprises ont également recours à la reconnaissance de la situation de handicap des salariés qui pourraient être éligibles à ce statut. En effet, la qualité de travailleur handicapé est reconnue par une commission départementale (MDPH). Cette démarche permet à la fois de reconnaître les besoins spécifiques d'une partie du personnel qui n'est pas encore déclaré travailleur handicapé, mais également d'améliorer le taux d'emploi des personnes handicapées dans l'entreprise en période de faible recrutement. La réticence à laquelle sont confrontées les entreprises pour cette reconnaissance révèle la difficulté d'être un travailleur en situation de handicap, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Pour lever ces freins, l'entreprise n'a d'autres solutions que d'être exemplaire en matière de politique handicap et de conditions de vie dans l'entreprise pour ces collaborateurs. Par ailleurs, l'obtention de ce statut est porteur de conséquences dans la vie personnelle de ces salariés,

<sup>(1)</sup> Selon l'enquête Emploi de l'INSEE (2007 : chiffres calculés par la DARES), le taux de chômage des travailleurs handicapés s'élève à 17 % contre 8 % en moyenne pour l'ensemble de la population en âge de travailler (15-64 ans).

notamment pour l'attribution de crédits. Par ailleurs, par le recours au secteur «protégé», les entreprises peuvent satisfaire jusqu'à 50 % de leur obligation d'emploi. C'est un moyen inégalement utilisé en fonction du métier et des possibilités de l'entreprise. Le secteur protégé est composé de struc-

tures médico-sociales et d'entreprises adaptées permettant à des personnes handicapées d'avoir une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées. Ces structures permettent également d'offrir une première expérience professionnelle à des personnes qui pourraient par la

suite être embauchées par le secteur «ordinaire». Le recours au secteur «protégé» est donc un levier de la politique en faveur des personnes handicapées, puisqu'il permet de participer à l'obligation légale d'emploi et d'aide à l'insertion professionnelle des personnes travaillant dans ce secteur. ■

## INDICATEURS QUANTITATIFS

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 72

indicateur prioritaire

Taux d'emploi DOETH incluant les contrats avec le secteur adapté et le secteur protégé

Description	<b>Cet indicateur oblige l'entreprise à rendre compte des résultats de sa politique d'intégration des personnes en situation de handicap. Elle publie le taux d'emploi incluant les contrats avec les secteurs adaptés et protégés.</b>
Formule	Source : Les employeurs assujettis à l'obligation d'emploi doivent adresser une déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH).
Exemple	-
Analyse	L'employeur peut s'acquitter de son obligation en embauchant directement les bénéficiaires de l'obligation d'emploi et partiellement par la conclusion de contrats avec certaines entreprises ou structures.

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 73

indicateur prioritaire

Taux d'emploi réel de personnes en situation de handicap

Description	<b>Cet indicateur permettra à l'entreprise d'être transparente sur le taux d'embauche réelle de personnes en situation de handicap.</b>
Formule	Source : Les employeurs assujettis à l'obligation d'emploi doivent adresser une déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH).
Exemple	-
Analyse	Le taux d'emploi réel révèle le ratio des embauches des personnes en situation de handicap. Si le taux d'emploi réel n'est pas considéré comme satisfaisant, les raisons des difficultés à recruter doivent être analysées. S'agit-il de freins internes ou externes ?

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 74

indicateur optionnel

Nombre de personnes en situation de handicap dans l'entreprise

Description	<b>Cet indicateur permettra à l'entreprise de recenser le nombre exact de personnes en situation de handicap salariées de l'entreprise.</b>
Formule	Calcul simple
Exemple	-
Analyse	Contrairement au taux d'emploi calculant les unités d'emploi, le nombre de personnes permet de rendre compte de la présence réelle de personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise.

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 75

indicateur optionnel

Chiffre d'affaires réalisé avec les prestataires du secteur adapté et protégé dans l'année

Description	<b>Chiffre d'affaires réalisé avec les prestataires du secteur adapté et protégé dans l'année</b>
Formule	-
Exemple	-
Analyse	Si le chiffre d'affaires consacré au secteur adapté et protégé est faible, l'entreprise a intérêt à en expliciter les raisons. A-t-elle un métier qui ne permet pas facilement de sous-traiter certaines activités à des petites structures, etc. ? Le montant alloué au secteur protégé peut être converti en unités bénéficiaires. Le suivi de cet indicateur permettra à l'entreprise d'identifier la part que constitue le recours au secteur protégé dans l'obligation légale d'emploi des personnes handicapées.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 76

indicateur prioritaire

Existence d'un accord ou d'une convention AGEFIPH, principaux axes d'actions et suivi

Description	<b>Cet indicateur permet de rendre compte de la formalisation et du suivi de l'engagement de l'entreprise dans une politique en faveur des personnes en situation de handicap.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	-
Analyse	La formalisation de la politique en faveur des personnes en situation de handicap au travers d'un accord est une étape incontournable de l'engagement de l'entreprise. Cet indicateur permettra de contextualiser l'ampleur de l'engagement à celui des autres entreprises ou de ses propres objectifs. Par ailleurs, l'implication durable des partenaires sociaux dans une politique en faveur des personnes en situation de handicap est essentielle. Cet indicateur permettra d'identifier les points forts à consolider et les points d'amélioration du dialogue avec les partenaires sociaux sur ces questions.

## INDICATEURS QUALITATIFS

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 77

indicateur optionnel

Existence et description d'actions facilitant l'accessibilité des situations de travail

Description	<b>L'entreprise décrira l'ensemble des actions mises en place afin de rendre plus accessible l'ensemble des situations de travail : du premier entretien jusqu'aux aménagements.</b>
Formule	Description qualitative
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'installation de nouveaux équipements</li> <li>• L'organisation du travail, la répartition et la rotation sur les postes</li> <li>• Création de nouveaux parcours professionnels</li> <li>• Accompagnement à travers la formation</li> <li>• L'amélioration de la conception des postes tant sur le plan ergonomique que sur le plan des habitudes de travail</li> <li>• L'accès à l'entretien professionnel</li> <li>• Aménagement du temps de travail...</li> </ul>
Analyse	Par cet indicateur, l'entreprise peut communiquer sur l'ampleur des actions déjà mises en œuvre pour accueillir des personnes en situation de handicap. Elle informe donc avec transparence sur le travail réalisé et à réaliser.

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 78

indicateur optionnel

Existence d'un processus formalisé de maintien dans l'emploi (personnes handicapées et personnes en situation d'inaptitude)

Description	<b>Cet indicateur permet de rendre compte de la formalisation de l'engagement de l'entreprise en faveur du maintien dans l'emploi.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	-
Analyse	Il s'agit de favoriser le maintien dans l'emploi aussi bien pour les personnes en situation de handicap que pour celles en situation d'inaptitude.

## PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

n° 79

indicateur optionnel

Existence d'un accompagnement des personnes en situation de handicap dans la reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé

Description	<b>L'entreprise témoigne de ses actions pour accompagner et soutenir les personnes en situation de handicap dans leur démarche afin de faire reconnaître leur qualité de travailleur handicapé.</b>
Formule	Oui/non - description qualitative
Exemple	-
Analyse	Souvent, entreprendre la démarche pour une reconnaissance en tant que personne handicapée est difficile pour la personne concernée qui appréhende les conséquences sur sa vie professionnelle mais aussi personnelle. L'entreprise peut soutenir la personne dans sa démarche.

## Indicateurs pour la diversité ethnique, sociale &amp; culturelle

L'état de l'égalité de traitement des minorités visibles, des personnes d'origine étrangère et des personnes d'origine sociale défavorisée est une préoccupation majeure tout au long du rapport annuel «diversités». Pour la première fois, une évaluation complète de la place des minorités visibles dans toutes les étapes de la carrière et de la vie en entreprise est prévue à travers l'ensemble des indicateurs. Il s'agit d'un sujet important, qui doit être traité de manière transversale et ne doit surtout pas se limiter à quelques actions ponctuelles et isolées. Pour cette raison, il est proposé de se restreindre, dans les indicateurs supplémentaires, à un seul indicateur permettant de rendre compte des initiatives complémentaires, qui ne remplacent nullement les politiques exhaustives transversales. ■

## DIVERSITÉ ETHNIQUE, SOCIALE &amp; CULTURELLE

n° 80

indicateur prioritaire

Mise en place et description d'actions internes et/ou externes menées en faveur de la diversité sociale, ethnique et culturelle

Description	<b>Cet indicateur permet de rendre compte des actions mises en place pour favoriser la diversité sociale, ethnique et culturelle.</b>
Formule	oui/non- description qualitative
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutorat individuel et collectif.</li> <li>• Solution pour atténuer la charge financière des études.</li> <li>• Meilleure reconnaissance des diplômés des primo-arrivants.</li> <li>• Soutien aux entreprises créées par des entrepreneurs de la diversité ZUS.</li> </ul>
Analyse	Il s'agit d'analyser et d'évaluer les actions mises en place, notamment par la mise en perspective des objectifs définis et des résultats atteints.

## DIVERSITÉ ETHNIQUE, SOCIALE &amp; CULTURELLE

n° 81

indicateur optionnel

Existence d'une enquête / étude / diagnostic sur la place et le vécu des personnes issues de la diversité sociale, culturelle, ethnique ou religieuse dans l'entreprise

Description	<b>Oui/non - description qualitative</b>
Formule	-
Exemple	Testing, étude patronymique, focus groupes, diagnostic, etc.
Analyse	Les personnes d'origine étrangère, les « minorités visibles », les personnes ayant des convictions religieuses peuvent être confrontées à la discrimination raciale, des comportements ou du harcèlement racistes au sein de l'entreprise. Afin de connaître la réalité de leur vécu, il est très utile de mener des études ciblées leur permettant de s'exprimer sur la vie en entreprise. Il est également possible d'évaluer la discrimination raciale au travers de testing ou d'autres études.

## Indicateurs transversaux de la promotion de la diversité

L'entreprise est obligée de lutter contre les discriminations en son sein. En aucun cas, l'entreprise ne peut faire l'impasse sur ce volet d'une politique de diversité. Elle doit respecter la loi et s'assurer de la non-discrimination dans ses pratiques de gestion des ressources humaines et de management. Aujourd'hui, la diversité est admise comme une valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise. Il est donc dans l'intérêt de cette dernière d'aller plus loin que l'unique prévention des discriminations et de promouvoir de manière proactive l'introduction de la diversité dans l'ensemble de ses activités. Les indicateurs suivants permettent à l'entreprise de rendre compte des efforts complémentaires engagés pour favoriser la prise en compte de la diversité dans la stratégie de l'entreprise. ■

### PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

**n° 82**

indicateur optionnel

Nombre de réunions des instances de gouvernance lors desquelles le sujet de la diversité est abordé

Description	Cet indicateur renseigne sur la prise en compte du sujet dans les réunions des instances de gouvernance.
Formule	Calcul simple
Exemple	-
Analyse	Il est primordial qu'au plus haut niveau de l'entreprise, le sujet de diversité soit abordé. Idéalement, le rapport annuel « Diversités » est discuté dans ces instances car la mise en œuvre opérationnelle de la politique diversité nécessite un fort leadership des dirigeants de l'entreprise.

### PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

**n° 83**

indicateur prioritaire

Définition d'objectifs de progrès chiffrés et atteinte des résultats

Description	Cet indicateur vise à rendre transparents les objectifs de progrès chiffrés en matière de promotion de la diversité et l'atteinte des résultats.
Formule	-
Exemple	L'entreprise vise à recruter le même pourcentage de femmes que celui qui existe dans les candidatures. L'entreprise se donne comme objectif d'augmenter de 5% le recrutement de personnes handicapées au niveau cadre.
Analyse	Il s'agit d'analyser la pertinence des objectifs de progrès définis et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été atteints.

### PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

**n° 84**

indicateur prioritaire

Prise en compte de la diversité dans l'évaluation des managers

Description	L'entreprise décrit de quelle manière la contribution des managers à la politique de diversité est évaluée.
Formule	-
Exemple	-
Analyse	Les managers opérationnels peuvent représenter un frein à la mise en œuvre de la politique de diversité de part les nombreuses sollicitations dont ils font l'objet. Pour cette raison, il est essentiel que l'entreprise démontre l'importance qu'elle accorde à ce sujet à travers l'évaluation des managers. Si cette évaluation prend en compte leur contribution à la politique diversité, l'entreprise soutient les managers dans leur quotidien en leur permettant de lui consacrer du temps et de moyens.

### PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

**n° 85**

indicateur optionnel

Existence d'une enquête de satisfaction (baromètre interne, etc.) abordant le thème des discriminations et de la diversité

Description	Cet indicateur permet à l'entreprise de prendre connaissance du vécu de ses collaborateurs.
Formule	Oui/non - Description qualitative
Exemple	Entretien ou questionnaire
Analyse	Il est important de permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur leur vécu au cours de différentes périodes de la vie en entreprise, et ainsi donner l'occasion à l'entreprise de tirer des enseignements des points d'insatisfaction. Cette enquête doit être l'occasion d'aborder le sujet des discriminations et de la diversité dans l'équipe et au sein de l'entreprise.

## INDICATEURS : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

DOMAINE	INDICATEURS PRIORITAIRES	INDICATEURS OPTIONNELS
<b>INDICATEUR DE RÉFÉRENCE</b>	<b>1</b> Répartition des effectifs par catégorie professionnelle et par type de contrat	
<b>RECRUTEMENT</b>	<b>3</b> Ratio de personnes recrutées par catégorie professionnelle <b>6</b> Ratio de personnes recrutées par type de contrat (CDD, CDI, temps partiel, stage, alternance,...) <b>10</b> Processus de recrutement objectivé sous l'angle de la promotion de l'égalité et de la diversité	<b>2</b> Nombre de personnes recrutées <b>4</b> Ratio de personnes recrutées versus personnes rencontrées en entretien <b>5</b> Ratio de personnes recrutées/versus personnes rencontrées/versus personnes ayant candidaté <b>7</b> Ratio de personnes recrutées pour chaque canal de sourcing <b>8</b> Nombre d'actions de sourcing diversifié Budget consacré aux actions de sourcing diversifié <b>9</b> Existence d'un audit de process RH interne et externe, sous l'angle de la promotion de l'égalité et de la diversité <b>11</b> Existence d'un contrôle des process a posteriori <b>12</b> Nombre d'initiatives innovantes en matière de recrutement et descriptions
<b>INTÉGRATION</b>		<b>13</b> Ratio de participation au parcours d'intégration dans les 12 mois suivant l'arrivée du collaborateur par catégorie professionnelle <b>14</b> Ratio de ruptures du contrat durant les périodes d'essai et/ou sur l'année <b>15</b> Existence d'un module et/ou un message diversité dans le parcours d'intégration
<b>FORMATION</b>	<b>16</b> Ratio d'heures de formation suivies par type de formation (adaptation au poste/maintien ou développement des compétences /évolution) et par catégorie professionnelle <b>17</b> Ratio de salariés n'ayant pas suivi de formation depuis au moins trois ans	<b>18</b> Ratio de salariés ayant obtenu un diplôme, une qualification, ou une certification professionnelle reconnus par l'entreprise <b>19</b> Nombre moyen d'heures de formation pour les salariés à temps partiel par rapport aux salariés à temps complet <b>20</b> Prise en compte des contraintes et freins spécifiques pour des personnes susceptibles d'être discriminées dans l'accès à la formation
<b>ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE</b>	<b>21</b> Ratio de personnes ayant bénéficié d'une promotion dans l'année par catégorie professionnelle <b>28</b> Taux de réalisation de l'entretien annuel d'évaluation par catégorie professionnelle	<b>22</b> Durée moyenne entre deux promotions par catégorie professionnelle <b>23</b> Ratio de promotions des salariés à temps partiel <b>24</b> Âge moyen et ancienneté moyenne par catégorie professionnelle <b>25</b> Ratio des «talents/hauts potentiels» identifiés <b>26</b> Taux de mobilité par catégorie professionnelle <b>27</b> Nombre de programmes d'accompagnement spécifiques (mentoring, coaching,...) <b>29</b> Taux de personnes n'ayant pas bénéficié d'une promotion depuis plusieurs années <b>30</b> Existence de grilles d'évaluation objectives <b>31</b> Mise en place de points de carrières, Comités de carrières ou de revues de personnels
<b>RÉMUNÉRATION, SANCTIONS &amp; DÉPARTS DE L'ENTREPRISE</b>	<b>32</b> Salaire moyen par catégorie professionnelle <b>33</b> Taux d'augmentation individuelle de salaire par catégorie professionnelle <b>36</b> Nombre de départs (licenciement économique individuelle ou collective, rupture conventionnelle, démissions...)	<b>34</b> Taux de personnes ayant bénéficié d'une augmentation <b>35</b> Ratio de personnes sanctionnées en fonction du type de faute (grave,...) <b>37</b> Existence d'une grille d'attribution de la part variable de la rémunération

DOMAINE	INDICATEURS PRIORITAIRES	INDICATEURS OPTIONNELS
<b>COMMUNICATION INTERNE &amp; EXTERNE</b>	<p><b>40</b> Existence d'un message de la Direction générale spécifique aux diversités et à la prévention des discriminations</p>	<p><b>38</b> Nombre d'outils de communication spécifiques dédiés à la prévention des discriminations et à la diversité et descriptions</p> <p><b>39</b> Lister les principaux supports de communication et le nombre de communications prévention des discriminations / diversité dans ces supports</p> <p><b>41</b> Existence d'une évaluation de l'impact de la communication sur le personnel</p> <p><b>42</b> Accessibilité des outils de communication</p> <p><b>43</b> Existence d'une politique d'évaluation ou d'outils de mesure de la représentation des diversités dans la communication institutionnelle et les communications externes des produits ou services.</p>
<b>RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>	<p><b>44</b> Nombre de commissions diversité ou de suivi paritaire de l'accord ou du plan d'actions sur les thématiques diversités</p> <p><b>46</b> Existence d'un accord diversité ou d'un projet d'accord</p> <p><b>47</b> Existence de clauses contractuelles avec les fournisseurs/prestataires mentionnant la politique diversité et/ou des engagements.</p>	<p><b>45</b> Nombre de partenariats formalisés (conventions...) avec des organismes intervenant pour promouvoir la diversité</p> <p><b>48</b> Moyens de contrôle de l'entreprise pour s'assurer que son fournisseur/prestataire est bien engagé dans une politique diversité</p> <p><b>49</b> Existence d'information à destination des actionnaires</p> <p><b>50</b> Existence d'un programme de diversification des fournisseurs</p> <p><b>51</b> Prise en compte de la diversité dans les politiques marketing et dans la relation client</p> <p><b>52</b> Existence d'un dispositif de réclamation pour les clients se sentant discriminés</p>
<b>SENSIBILISATION &amp; FORMATION À LA DIVERSITÉ</b>	<p><b>53</b> Ratio de RH/des managers formés à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité dans leur pratique professionnelle</p> <p><b>54</b> Ratio de salariés formés/sensibilisés à la promotion de la diversité et à la prévention des discriminations</p> <p><b>57</b> Quelles thématiques ont été abordées par public : salariés / RH / managers / partenaires sociaux ?</p>	<p><b>55</b> Ratio de RP formés à la promotion de la diversité et à la lutte contre les discriminations</p> <p><b>56</b> Nombre d'heures de formation salariés/RH/managers à la promotion de la diversité et à la prévention des discriminations</p> <p><b>58</b> Les outils pédagogiques utilisés par publics (salariés / RH / managers / partenaires sociaux) et thématiques</p>
<b>LES INDICATEURS TRANSVERSAUX DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATION</b>	<p><b>59</b> Existence et communication d'un dispositif d'alerte et/ou réclamation</p> <p><b>60</b> Prise en compte d'autres critères de discriminations dans les actions de prévention des discriminations</p>	<p><b>61</b> Existence d'une forme de testing/de contrôle</p> <p><b>62</b> Assurer les mêmes droits aux salariés mariés et aux salariés pacsés</p>

DOMAINE	INDICATEURS PRIORITAIRES	INDICATEURS OPTIONNELS
<b>L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES &amp; LES HOMMES</b>	<p><b>63</b> Taux de femmes dans les organes de gouvernance (Conseil d'administration / Conseil de surveillance / COMEX / N-1 du COMEX)</p> <p><b>66</b> Existence d'un accord égalité professionnelle et suivi avec/par les partenaires sociaux de l'accord</p> <p><b>69</b> Existence et amélioration des dispositifs permettant de mieux articuler vie professionnelle / vie privée</p>	<p><b>64</b> Ratio de promotions des salariées ayant pris un congé maternité dans les deux ans</p> <p><b>65</b> Taux de mixité par famille professionnelle et/ou par métier</p> <p><b>67</b> Actions de promotion de la mixité dans des métiers ou qualifications essentiellement masculins ou féminins</p> <p><b>68</b> Soutien quantitatif et qualitatif aux réseaux de femmes</p>
<b>LES SENIORS</b>	<p><b>71</b> Existence d'un accord ou d'un plan senior pour l'emploi des seniors</p>	<p><b>70</b> Age moyen de départ à la retraite</p>
<b>LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP</b>	<p><b>72</b> Taux d'emploi DOETH incluant les contrats avec le secteur adapté et le secteur protégé</p> <p><b>73</b> Taux d'emploi réel de personnes en situation de handicap</p> <p><b>76</b> Existence d'un accord ou d'une convention AGEFIPH, principaux axes d'actions et suivi</p>	<p><b>74</b> Nombre de personnes en situation de handicap dans l'entreprise</p> <p><b>75</b> Chiffre d'affaires réalisé avec les prestataires du secteur adapté et protégé dans l'année</p> <p><b>77</b> Existence et description d'actions facilitant l'accessibilité des situations de travail</p> <p><b>78</b> Existence d'un processus formalisé de maintien dans l'emploi (personnes handicapées et personnes en situation d'inaptitude)</p> <p><b>79</b> Existence d'un accompagnement des personnes en situation de handicap dans la reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé</p>
<b>INDICATEURS POUR LA DIVERSITÉ ETHNIQUE, SOCIALE &amp; CULTURELLE</b>	<p><b>80</b> Mise en place et description d'actions internes et/ou externes menées en faveur de la diversité sociale, ethnique et culturelle</p>	<p><b>81</b> Existence d'une enquête / étude / diagnostic sur la place et le vécu des personnes issues de la diversité sociale, culturelle, ethnique ou religieuse dans l'entreprise</p>
<b>INDICATEURS TRANSVERSAUX DE LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ</b>	<p><b>83</b> Définition d'objectifs de progrès chiffrés et atteinte des résultats</p> <p><b>84</b> Prise en compte de la diversité dans l'évaluation des managers</p>	<p><b>82</b> Nombre de réunions des instances de gouvernance lors desquelles le sujet de la diversité est abordé</p> <p><b>85</b> Existence d'une enquête de satisfaction (baromètre interne, etc.) abordant le thème des discriminations et de la diversité</p>

## ANNEXES

Liste de personnes, d'organismes et d'entreprises consultés  
au 20 décembre 2010

## | EXPERTS :

Jean-François AMADIEU, Directeur de l'Observatoire des Discriminations  
 Isabelle BARTH, Professeur des Universités de Sciences de Gestion, Directrice de la Recherche EM  
 Strasbourg Business School, Directrice de HuManiS, Humans and Management in Society  
 Fatma BENSALÉM, Chef de projet Senior, AFNOR  
 Gwenaël BERTHELEME, Directrice, l'agence entreprises et handicap  
 Carole DA SILVA, Directrice-fondatrice de l'AFIP, Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle  
 Ann-Katrin DOLIUM, auditrice-conseil senior, Vigeo  
 François FATOUX, Délégué général, ORSE, Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprise  
 Alain GAVAND, PDG, Alain Gavand Consultants  
 Christian GRAPIN, Directeur de TREMPIN Entreprises  
 Nathalie MALIGE, Directrice, DIVERSEO  
 Annick MONTFORT, Directeur de l'évaluation et de la prospective, AGEFIPH  
 Iulia SALA, chargée de mission égalité professionnelle, ORSE  
 Kag SANOUSSI, Secrétaire général de la Charte de la Diversité  
 Pete STONE, Fondateur, Just different  
 Sophie THIERY, Directrice du Département Audits en Responsabilité Sociale, Vigeo  
 Catherine TRIPON, porte-parole de la Fédération L'Autre Cercle

## | ENTREPRISES :

Estelle BECUWE, Responsabilité d'Entreprise, AXA France  
 Thibault BELLESSOR, Responsable Recrutement - Gestion de Carrières, ADIE  
 Brigitte CHAU, Groupe D&O, Directeur des ressources humaines  
 Christophe CHAUVAT, Service Etudes, Rémunération et SIRH, TF1  
 Bernard COUTANT, Direction des RH, Groupe OSEO  
 Sophie DEBOST, Directrice de la diversité et de l'innovation sociale, VINCI  
 Mona DIB, Chargée de Mission, DRH Groupe Développement social et Solidarités, GDF Suez  
 Brigitte GUILLE, DGRH/DFC adjointe au Directeur DFC, Banque de France  
 Martine GOMEZ, Directeur déléguée du Président en charge des relations avec la profession et les  
 institutions, Médiateur Emploi Responsable, Manpower  
 Anne-Marie HUSSER, égalité professionnelle diversité, Ernst & Young  
 Cristina KAWAMOTO, Chef de Projet Diversité RSE, Renault  
 Najat LECHGUER, Diversity MANAGER, GE Energy  
 Uxio MALVIDO, Diversity and Inclusion Leader Europe, ME, Africa and Canada, Merck  
 Isabelle SCHAEFFER, Directrice de la Stratégie Egalité professionnelle, France Télécom Orange

## | PARTENAIRES SOCIAUX :

Saïd DARWANE, Conseiller national, UNSA  
 Jean-Louis MALYS, Secrétaire national en charge de la diversité, CFDT  
 Jean-Luc PLACET, Medef  
 Brigitte STEIN, Conseillère confédéral Label égalité/diversité, CFTC  
 Nils de TYMOWSKI, Membre réseau Equilibre, CFE-CGC