

Ce guide est le fruit d'une collaboration AFMD-FACE

DISCRIMINATIONS LIÉES À L'**ORIGINE**: **PRÉVENIR ET AGIR** DANS LE MONDE DU TRAVAIL

DISCRIMINATIONS
LIÉES À L'**ORIGINE**:
PRÉVENIR ET AGIR
DANS LE MONDE DU TRAVAIL

DÉCEMBRE 2016

PRÉFACE

« Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances ».

Ce principe est inscrit dans le préambule de la constitution française du 27 octobre 1946. Soixante-dix ans plus tard, au regard des débats que suscitent les arrivées de réfugié.e.s en Europe mais, également, parce que quotidiennement des français subissent des traitements différentiels discriminatoires en raison de leur origine, il reste fondamental de le réaffirmer.

Comme le soulignait le Défenseur des Droits à l'occasion de la campagne lancée en avril 2016 par la ministre du Travail et destinée à lutter contre les discriminations à l'embauche fondées sur l'origine, les discriminations en lien avec l'origine réelle ou supposée « restent fréquentes et mettent à mal le principe d'égalité. Elles ne doivent pas rester sans réponse »¹.

Pour ces raisons, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) ont décidé de s'emparer conjointement de ce sujet parfois difficile, souvent mal compris et pourtant essentiel pour instaurer un mieux-vivre ensemble.

Nos associations, convaincues que l'entreprise peut être le lieu du changement vers davantage de respect et d'égalité, vous propose ici une vision opérationnelle de la façon dont tous ensemble nous pouvons combattre la discrimination au motif de l'origine réelle ou présumée des personnes dans le monde du travail.

VINCENT BAHOLET

Délégué Général, Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)

MANSOUR ZOBERI

Président de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)
Directeur de la Promotion de la Diversité et de la Solidarité, Groupe Casino

SOMMAIRE

PRÉFACE	2
INTRODUCTION	5
PARTIE 1 : L' «ORIGINE» : DE QUOI PARLE-T-ON ?	9
1.1 L'ORIGINE, UNE NOTION POLYSÉMIQUE	10
1.2 LES ENJEUX LIÉS AU CRITÈRE DES ORIGINES	18
PARTIE 2 : MESURER EN INTERNE : QU'EST-IL POSSIBLE DE FAIRE ?	25
2.1 ENGAGER UNE RÉFLEXION DANS SON ENTREPRISE	26
2.2 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC EN INTERNE	34
PARTIE 3 : COMMENT PASSER À L'ACTION ET COMMUNIQUER ?	45
3.1 CONSTRUIRE SON PLAN D'ACTIONS	46
3.2 COMMUNIQUER SUR LE CRITÈRE DE L'ORIGINE	61
PARTIE 4 : QUELS SONT LES OUTILS À DISPOSITION ?	69
4.1 LES RESSOURCES EXTERNES	70
4.2 LA BIBLIOTHÈQUE DE CAS	74
CONCLUSION	93
BIBLIOGRAPHIE	94
REMERCIEMENTS	96

¹ <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/actus/presse/communiqués-de-presse/les-discriminations-lies-l'origine-ne-doivent-pas-rester-sans> (consulté le 12/09/2016)

INTRODUCTION

Le critère de « l'origine » est un élément central du dispositif législatif français en matière de non-discrimination. En effet, plusieurs critères abordent directement ou indirectement l'origine : « l'appartenance réelle ou supposée à une ethnie, race, nation », « l'origine », « le patronyme », « le lieu de résidence », voire « l'apparence physique ».

Malgré la conduite de diverses démarches sociétales et organisationnelles, **les discriminations liées à « l'origine » persistent, notamment dans la vie professionnelle.** Selon le dernier rapport annuel du Défenseur des Droits², l'origine constitue en effet le premier motif de saisines pour discrimination dans le domaine de l'emploi public et privé.

Les entreprises ont des difficultés à aborder ce critère, encore considéré comme « sensible », « tabou ». Elles ne savent pas toujours quels outils utiliser pour réaliser un diagnostic et se mettre en action. **La question de la discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée est encore peu traitée, ou bien de manière indirecte et/ou réductrice** (via le territoire, par exemple, avec les CUCS, les ZUS ou des partenariats avec des établissements scolaires ZEP...).

Or, les entreprises peuvent constituer des lieux de changement « privilégiés », au sein desquels les représentations et les pratiques des salarié.e.s sont susceptibles d'évoluer, ce qui peut ensuite se révéler un **levier de changement pour l'ensemble de la société.**

Le présent ouvrage est le fruit de la réflexion d'un groupe de travail, engagée de janvier 2014 à janvier 2016, avec le soutien de la Direction de l'Accueil, de l'Accompagnement des Étrangers et de la Nationalité (anciennement Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté) et copiloté par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD).

Un séminaire et huit ateliers ont regroupés des entreprises, des chercheur.e.s, des intermédiaires de l'emploi, des associations œuvrant sur le sujet, ainsi que le Défenseur des Droits afin de mener une réflexion partagée sur les discriminations liées à l'origine dans les entreprises. Comment identifier le problème ? Par quelle entrée l'aborder ? Quel positionnement adopter ? Comment communiquer sur cette question en interne et en externe ? Comment agir ?

Conçu pour répondre aux attentes et aux besoins des entreprises en la matière, ce guide développe des **pistes de réflexion et d'actions** pour sensibiliser et lutter contre les discriminations liées à l'origine. Pour ce faire, il propose tout d'abord une **clarification conceptuelle** de la diversité de l'origine et des notions qui y sont le plus souvent associées (diversité sociale, raciale, culturelle, minorités visibles, etc.). Il présente des outils et des conseils pour mener à bien un état des lieux sur le sujet. Il suggère des pistes d'actions qui permettront de développer des pratiques adéquates dans le management des équipes. Il garde pour fil conducteur la **déconstruction des stéréotypes** liés à l'origine. Enfin, il fournit des études de cas fondées sur des situations réelles en entreprises, et prodigue des conseils juridiques et en gestion des ressources humaines.

² Défenseur des Droits, *Rapport annuel d'activité 2015*, Défenseur des Droits, janvier 2016.

PARTIE 1
L'ORIGINE :
DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1 L'ORIGINE, UNE NOTION POLYSÉMIQUE

Dans le contexte qui nous intéresse, le terme « origine » peut faire référence à l'origine géographique d'une personne, à sa nationalité, à son lieu de naissance ou de résidence, mais également à son appartenance à un groupe « ethnique » ou « racial », dont les indices peuvent reposer sur son apparence physique. Il peut également se référer à l'appartenance d'une personne à un milieu social, qui peut être associée à un mode vestimentaire ou à certains usages linguistiques. Le terme « origine » est également porteur d'histoire et utilisé en référence aux ascendants.e.s (parents, grands-parents, arrière-grands-parents, etc.) auxquels sont couramment associés les éléments précédents (nationalité, milieu social, etc.).

Juridiquement, le terme « origine » est utilisé pour regrouper de nombreux critères sur la base desquels les différences de traitement sont prohibées. Ainsi, le Défenseur des Droits note que « *parmi les critères de discrimination interdits par la loi se trouvent explicitement celui de l'origine mais également ceux de l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une nation, une ethnie ou une race. Ainsi, une discrimination peut intervenir dans différents domaines (emploi, logement...) lorsqu'une inégalité de traitement s'appuie sur une nationalité étrangère, un patronyme à consonance étrangère, l'apparence physique, le fait d'être originaire d'outre-mer ou encore d'être nomade comme les gens du voyage.* »³

DISCRIMINATION

La discrimination consiste à **traiter une personne ou un groupe de personnes de manière défavorable en raison de critères prohibés par la loi**. Elle peut également consister à traiter de manière identique des personnes dans une situation différente, de telle sorte qu'il en résulte un effet discriminatoire. Dans le domaine de l'emploi, la discrimination est prohibée lorsqu'elle aboutit à un refus d'embauche, de formation ou de promotion, une sanction, un licenciement, des inégalités salariales, etc. Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination lorsqu'il est lié à un critère prohibé de discrimination.

La discrimination est une infraction pénale punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000€ d'amende (article 225-1 du Code pénal).

Discrimination directe

Une discrimination directe se produit lorsque, sur la base d'un critère prohibé, « une personne est traitée de manière moins favorable, qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable⁴ ». Bien souvent, la discrimination directe reste dissimulée par un mensonge plus ou moins élaboré (exemple : « Désolé, mais le poste est déjà pourvu. »).

Discrimination indirecte

Cette forme de discrimination suppose « **qu'une disposition, un critère ou une pratique en apparence neutre soit susceptible d'entraîner un désavantage** particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, en raison d'un critère prohibé, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés⁵ ».

Cette définition ne s'intéresse ni à la motivation (l'intentionnalité) ni à la conscience qu'aurait le.e prescripteur.ice de la norme litigieuse de défavoriser telle ou telle « catégorie » de personnes. Il s'agit uniquement de déterminer si cette norme, bien que neutre en apparence, crée, dans les faits, une inégalité de traitement.

Harcèlement moral discriminatoire

Trois éléments permettent de caractériser le harcèlement moral :

- des agissements répétés (remarques désobligeantes, intimidations, insultes, etc.);
- qui ont pour objet ou pour effet (peu importe l'intention de nuire de leur auteur.e) une dégradation des conditions de travail de la personne qui en est victime ;
- et sont susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel.

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique avec l'auteur.e des faits. On parle de **harcèlement moral discriminatoire** lorsque le harcèlement moral est lié à un critère de discrimination tel que l'âge, le genre, l'origine, le handicap⁶...

³ Fiche Thématique « Origine », disponible sur : [http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/outils?type=571&date\[value\]&title=&page=1](http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/outils?type=571&date[value]&title=&page=1) (consulté le 21/07/2016).

⁴ Article 1 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

⁵ Article 1 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008.

⁶ Source : <http://www.vos-droits.justice.gouv.fr/discrimination-harcèlement-11964/discrimination-20714.html> (consulté le 20/10/2016).

Dans la vie courante, des distinctions sont couramment opérées sur la base de notions, de critères ou d'indices supposés présumer des origines d'une personne (ex. : couleur de peau, accent, style vestimentaire, pratiques culturelles, etc.). Il importe de comprendre que ces critères, même lorsqu'ils paraissent objectifs, sont très souvent choisis ou perçus subjectivement. En effet, les travaux scientifiques démontrent le caractère fondamentalement social et construit de ces distinctions, discréditant les visions essentialisantes, parfois encore utilisées pour justifier un rapport de domination. L'expression « origine réelle ou supposée » peut être utilisée pour souligner le fait que cette distinction est bien souvent le fruit de perceptions subjectives extérieures qui ne reflètent pas forcément la façon dont les personnes concernées se considèrent elles-mêmes.

Afin de clarifier notre propos, nous présentons ici de succinctes définitions des principales notions (et de leurs dérivés) sur lesquelles s'appuient ces distinctions : la nationalité, le phénotype, la « race », le groupe ethnique, le milieu social et le lieu de résidence. Dans ce guide, nous avons fait le choix de ne pas traiter du critère de la religion – qui fait souvent l'objet d'amalgame avec la notion d'origine –, car il soulève des enjeux spécifiques⁷.

Ces notions sont importantes, en ce sens qu'elles structurent la pensée et sous-tendent les relations interpersonnelles. La compréhension et l'appropriation de ces notions participent de la réflexion préalable à la mise en place de toute politique visant tant à prévenir les discriminations au motif de l'origine des personnes qu'à construire un contexte « inclusif »⁸.

Bien que le terme « origine » puisse s'utiliser au singulier comme au pluriel, nous avons choisi de recourir systématiquement au singulier, afin de respecter la formulation employée dans les textes légaux.

La nationalité

Le critère de l'origine est souvent associé à – voire confondu avec – la nationalité des personnes, c'est-à-dire « le lien juridique qui relie un individu à un État déterminé⁹ ». Les « **étranger.ère.s** », c'est-à-dire les personnes n'ayant pas la nationalité française, sont effectivement susceptibles d'être victimes de discriminations, de ce fait. Il existe des discriminations

spécifiques qui frappent les étranger.ère.s, qu'elles soient légales (les restrictions fondées sur la nationalité) ou para-légales (l'application extensive de restrictions fondées sur la nationalité dans des domaines où il n'existe pas de critères légaux).

Toutefois, les étranger.ère.s ne sont pas les seul.e.s à connaître les discriminations. Les « **immigré.e.s** », c'est-à-dire les personnes nées étrangères dans un pays étranger, mais qui vivent en France, qu'elles aient ou non la nationalité française¹⁰, sont également concerné.e.s.

Par ailleurs, il arrive également que **les enfants de ces immigré.e.s**, y compris lorsqu'ils sont de nationalité, de naissance et de « culture » françaises, soient victimes de discrimination au motif de leur origine présumée.

Soulignons qu'en France, **les personnes originaires des DOM-TOM** rencontrent également des difficultés. Une étude menée par France Stratégie en février 2016¹¹ révèle que, « pour les femmes et les hommes nés dans les DOM, la probabilité d'être au chômage est respectivement supérieure de 3 % à 2,7 % par rapport aux femmes et hommes sans ascendance migratoire ». Il.Elle.s ont aussi des salaires plus faibles (les écarts de salaires inexpliqués sont de l'ordre de 5 % à 15 % environ par rapport aux personnes sans ascendance migratoire directe, selon le sexe et les secteurs d'activité considérés).

De plus, selon le 2e baromètre des ultramarin.e.s de l'Hexagone réalisé en 2014 par Opinion Way, 58 % des ultramarin.e.s se disent victimes de discrimination, contre 26 % chez les non-ultramarin.e.s. Cela confirme la tendance identifiée lors de l'enquête Trajectoires et Origines¹², selon laquelle les personnes natives des DOM et leurs enfants nés en métropole déclarent avoir subi des discriminations dans une proportion comparable à celle des minorités originaires du Maghreb.

Toutes ces personnes ne sont pas toujours traitées de la même façon que celles perçues comme françaises, du fait de leur accent, de leur couleur de peau, et/ou de leurs pratiques identifiées comme culturelles ou religieuses. On peut en déduire qu'**« avoir l'air étranger » suffit parfois à susciter des pratiques ou des propos discriminants et/ou racistes**. La question n'est donc pas uniquement celle de la nationalité, mais bien aussi celle de la couleur de peau, de l'apparence physique, de la consonance du nom, etc.

⁷ Pour approfondir cette notion, voir : Thierry-Marie Courau (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Collection de l'AFMD, mars 2013.

⁸ Voir également : Patrick Simon, « Origines », in Muriel Jaouën, *Abécédaire de la diversité*, Paris, Éditions Lignes de repères et AFMD, 2013, p. 69-74.

⁹ <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/nationalite.htm> (consulté le 03/08/2016). Pour approfondir cette notion, voir : Patrick Simon, « Nationalité », in Alain Bihr, Roland Pfefferkorn (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 2014.

¹⁰ Selon la définition de l'Insee, voir :

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/immigre.htm> (consulté le 04/10/2016).

¹¹ France Stratégie, « Marché du travail : un long chemin vers l'égalité », La note d'analyse, n° 42, février 2016 (fondée sur les enquêtes Emploi de l'Insee).

¹² Cris Beauchemin, Christelle Hamel et Patrick Simon (dir.), *Enquête Trajectoires et Origines, Enquête sur la Diversité des populations en France, Premiers résultats : octobre 2010*, Collection des Documents de travail, INED Éditions, 2010.

Le phénotype

Le phénotype est l'ensemble des caractères observables d'un individu, par exemple sa couleur de peau, les traits de son visage, la forme de son corps, la texture de ses cheveux, etc. Ces caractéristiques (pour partie biologiques et héritées, mais aussi soumises à l'influence de l'environnement) sont fréquemment interprétées comme révélatrices de l'origine des personnes.

Arrêtons-nous un instant sur la couleur de peau, principale caractéristique prise en considération pour déterminer l'« origine » d'un individu. Comme le pose malicieusement Jean Genet, « *mais qu'est-ce donc un Noir ? Et d'abord, c'est de quelle couleur ?* »¹³, les nuances de couleurs de peau sont extrêmement diverses de par le monde. Pourtant, pour relative que soit cette notion, notons que, dans les pays occidentaux, « *les dominé.e.s ne sont jamais tout à fait blanc.he.s* »¹⁴. Ainsi, à la fin du XIXe siècle, aux États-Unis, les Italien.ne.s et les Irlandais.es n'étaient pas considéré.e.s comme blanc.he.s. La distinction opérée ne se fonde donc pas nécessairement sur une question de couleur objective de peau, mais bien sur la catégorisation d'une personne au sein d'un groupe minoré¹⁵ : « *est noire, a minima, une population d'hommes et de femmes dont l'expérience sociale partagée est d'être considérés comme Noirs* »¹⁶.

La « race »

L'apparence physique, la couleur de peau et la consonance du patronyme sont parfois interprétées comme autant d'indices de l'appartenance de certain.e.s individu.e.s à des groupes « raciaux » ou « ethniques ». **Or, la « race », le groupe ethnique et l'origine sont des notions fréquemment associées¹⁷.**

Il n'est pas toujours facile de parler de « race » en France. Pourtant, à ce jour, l'évitement du mot « race » n'a pas permis de mettre un terme aux phénomènes de différenciation, de hiérarchisation sociale et de discrimination que connaissent certaines catégories de populations.

13 Jean Genet, *Les Nègres*, Gallimard, 1980.

14 Pap Ndiaye, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection folio actuel, 2009, p. 48.

15 « *Les personnes minorées sont celles qui font précisément l'objet d'un processus social de minoration par le fait de leur appartenance supposée à un groupe stigmatisé* ». Pap Ndiaye, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection folio actuel, 2009, p. 69.

16 Pap Ndiaye, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection folio actuel, 2009, p. 57.

17 Voir : Véronique de Rudder, Christian Poiret, François Vourc'h, *L'inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, 234 p. ; Patrick Simon, « Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports ethniques et de "race" », *Revue française de sociologie*, 49 (1), 2008, pp. 153-162.

Le concept de « race » est une réalité sociale qui ne relève ni de la biologie ni de la génétique, mais exclusivement de la sociopolitique. **Soyons clairs : aucune division ontologique de l'humanité en groupes raciaux distincts n'est scientifiquement démontrable et justifiable. La « race » est une construction sociale, c'est-à-dire qu'elle est le fruit d'un passé qui a posé une distinction et une hiérarchie entre différents groupes humains sur des critères d'apparence**, afin d'asseoir la domination politique et socio-économique d'un groupe majoritaire – aujourd'hui en France, les Blanc.he.s¹⁸. Ce dispositif de domination, indexé sur des marqueurs visuels, se perpétue aujourd'hui au travers des représentations, des discours, des pratiques et des comportements « racialisants », mais également au travers de structures institutionnelles et sociales¹⁹. Enfin, la « race » est une notion fondamentalement relationnelle : les personnes racialisées n'existent que parce qu'elles sont pensées comme telles par les dominant.e.s, qui ont le pouvoir d'imposer leurs catégories et leur hiérarchie²⁰.

L'ethnicité

Pendant longtemps, les débats relatifs à la définition de ce qu'est l'ethnicité ont porté sur l'identité partagée, l'histoire commune ou l'héritage culturel des membres du groupe désigné comme ethnique. Est-ce que parler la même langue, être né sur le même territoire, pratiquer les mêmes rites est un signe nécessaire et suffisant que l'on appartient au même groupe ethnique ? À partir de 1969, sous l'impulsion de Fredrik Barth²¹, les recherches se sont intéressées aux frontières de ces groupes ethniques plutôt qu'à leur « contenu culturel ». Et, comme pour la « race », c'est le caractère relationnel de l'ethnicité qui est apparu comme fondamental : « *les traits dont on tient compte [pour déterminer l'appartenance ethnique des individus] ne sont pas la somme des différences "objectives", mais seulement ceux que les acteurs eux-mêmes considèrent comme significatifs* »²². Les chercheur.e.s en sciences sociales expliquent ainsi que cette référence à l'ethnique ne permet pas de décrire les caractéristiques culturelles des membres d'un groupe, mais plutôt « de représenter de façon

18 Notons que le contexte impacte la catégorisation raciale d'un individu, autrement dit que celle-ci peut varier en fonction des lieux et des époques.

19 Sur ces questions, voir : Michel Wieviorka, *Le racisme, une introduction*, Paris, La Découverte, 1998.

20 Pour approfondir cette notion et ses usages en sciences sociales, voir notamment : Éric Fassin, Didier Fassin, *De la question sociale à la question raciale ?*, Paris, La Découverte, « Cahiers libres », 2006 ; Patrick Simon, « Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports ethniques et de "race" », *Revue française de sociologie*, 49 (1), 2008, pp. 153-162 ; Magali Bessone, Daniel Sabbagh, *Race, racisme, discriminations*, Paris, Éditions Hermann, 2015.

21 Fredrik Barth, *Ethnic groups and boundaries: the social organization of culture difference*, Little, Brown, 1969, 162 p.

22 Philippe Poutignat, Jocelyne Streiff-Fénart et Fredrik Barth, *Théories de l'ethnicité*, Paris, Presses universitaires de France, 1995, p. 211.

métonymique l'Autre, non blanc.he, non occidental.e, non moderne²³ . Ainsi, à l'instar de Colette Guillaumin, nous pouvons considérer que l'emploi du terme « ethnie » (et de ses dérivatifs) n'est qu'une « vaine tentative » pour évincer le terme « race », jugé trop négativement connoté, mais que cette substitution n'évite en rien « la continuité du sens inconscient donné aux particularités culturelles, la quasi-incapacité à s'en évader et la force que conserve un système perceptif mal analysé »²⁴ .

Le milieu social et le lieu de résidence

La notion d'origine renvoie également à l'origine sociale et au milieu social d'appartenance des individus, voire à leur lieu de résidence. Parfois compris comme les indicateurs du capital économique, social et culturel des individus, ils peuvent être à la source de divers biais.

Par ailleurs, un amalgame établit couramment un lien entre ces caractéristiques et le phénotype, la « race » et/ou « l'ethnie » supposés des individus. Prenant appui, par généralisation, sur des phénomènes de ségrégation résidentielle et de stratification raciale et/ou nationale dans le marché du travail, cet amalgame est un vecteur de stéréotypes dans le monde du travail.

Dans cette logique, l'expression « jeune des quartiers » évoque dans l'imaginaire collectif, un.e jeune, *a priori* d'origine immigrée, habitant « en banlieue » (c'est-à-dire en périphérie urbaine, mais surtout dans un quartier moins favorisé), identifiable par une tenue vestimentaire (ex. : les baskets, la casquette et le sweat à capuche), une façon de parler et un comportement présumé (tel que la désinvolture, la violence ou l'indiscipline).

De son côté, une personne perçue comme originaire d'un quartier huppé sera plus facilement supposée avoir acquis les « bons » codes comportementaux (de vie en société, vis-à-vis de client.e.s, collègues, supérieur.e.s hiérarchiques, etc.), être « cultivée ». A contrario, ces qualités ne seront pas spontanément attribuées, *a priori*, à une personne originaire du monde rural, qui sera elle-même l'objet d'autres stéréotypes.

« Il y a les membres des classes inférieures, qui portent à l'évidence les marques de leur statut dans leur discours, leur aspect et leurs manières, et qui, lorsqu'ils considèrent nos institutions publiques, constatent qu'ils sont des citoyens de second ordre. »²⁵

²³ Jocelyne Streiff-Fénart, « Ethnie, ethnique », in Alain Bihr, Roland Pfefferkorn (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 2014.

²⁴ Colette Guillaumin, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard, 2002, p. 87.

²⁵ Erving Goffman, *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1975, p. 168.

La définition de l'origine et des notions qui s'y rattachent donne souvent lieu à des catégorisations, à des représentations différenciées, qui participent à la construction des relations entre les collaborateur.rice.s. Il convient de se rendre compte que ces catégorisations sont historiquement et socialement situées, régulièrement redéfinies et reconfigurées, et font appel à une grande part de subjectivité.

Les actions visant à prévenir les discriminations fondées sur l'origine cherchent à déconstruire ces représentations toutes faites, « prêtes à penser ». Elles visent une plus grande objectivité lors des prises de décisions, que ce soit lors d'un recrutement, d'un entretien d'évaluation, d'une promotion, etc. Elles visent également à créer les conditions d'un climat de travail inclusif pour tou.te.s.

Pour ce faire, ces actions prennent appui sur des diagnostics visant à orienter la politique conduite, qui, pour être suivie, doit être comprise par chacun.e, quitte à définir les notions évoquées, à en préciser les contours et les limites.



Visuel d'une campagne de sensibilisation Randstad

© ANTOINE CHEREAU

1.2 LES ENJEUX LIÉS AU CRITÈRE DE L'ORIGINE

Une prise de conscience nécessaire pour agir et prévenir les discriminations

Comme l'ensemble des discriminations, celles fondées sur l'origine soulèvent des enjeux sociaux, économiques et sociétaux. Elles ont des effets concrets, tant pour les personnes que pour les entreprises qui les emploient. Si les questions d'immigration, d'intégration et de cohésion prennent un caractère politique qui peut freiner les organisations désireuses de s'emparer du sujet, diverses études démontrent la persistance et l'importance des discriminations fondées sur l'origine en France.

Ainsi, selon le rapport annuel de 2015 du Défenseur des Droits, l'origine est le premier motif de saisine dans le domaine de l'emploi privé, avec un nombre de réclamations en hausse de 9 % par rapport à 2014. Le baromètre annuel sur le ressenti des discriminations à l'emploi²⁶, qu'il a réalisé en partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT), confirme l'ampleur des discriminations à l'embauche rencontrées par les personnes d'origines extraeuropéennes²⁷. En effet, parmi les demandeur.euse.s d'emploi né.e.s étranger.e.s à l'étranger affirmant avoir déjà été victimes de discriminations, 64 % déclarent qu'elles portaient sur leur origine.

Face à la multiplication des situations de crispation de la société vis-à-vis de certaines minorités, il s'agit de s'extraire d'une approche politisée du sujet pour s'intéresser aux situations concrètes. **L'entreprise, en tant que membre du panorama économique et social français**, et en tant que lieu de vie et de rencontres, **a un rôle à jouer**. L'enjeu se situe au-delà d'une prise de position, dans un projet commun de « mieux » vivre ensemble sur notre territoire.

D'un enjeu légal à un enjeu managérial et économique

La persistance de discriminations fondées sur l'origine fait peser un fort risque juridique sur les entreprises et les manager.euse.s. Dans les années 1990, à la suite de la dénonciation publique de discriminations subies par des Français.e.s, enfants d'immigré.e.s arrivé.e.s en France après-guerre, le législateur commence à construire un cadre juridique protecteur en la matière. La loi française prohibe ainsi les discriminations au motif de l'origine

réelle ou supposée des personnes, et condamne les comportements et les propos racistes²⁸.

En entreprise, les propos, les décisions et les **comportements discriminatoires au motif de l'origine présumée alourdissent le climat de travail** et remettent en cause l'objectivité de décisions prises par des manager.euse.s et des RH. Par leur existence, ils révèlent la prise en compte de critères étrangers aux compétences des personnes dans la prise de décision.

Neutraliser la prise en compte de l'origine au profit des compétences et promouvoir un climat inclusif permet de se mettre en conformité avec la loi et de professionnaliser tant la gestion des ressources humaines que le management.

Présentes tout au long de la carrière des salarié.e.s, les discriminations fondées sur l'origine ne se limitent pas aux questions d'accès à l'emploi, mais impactent également l'évolution de carrière et la relation avec les client.e.s. De plus, elles sont souvent source d'incompréhensions et de tensions, qui peuvent donner lieu à des situations de harcèlement discriminatoire.

Pour ce critère en particulier, les entreprises peuvent être amenées à faire face à des situations conflictuelles entre collègues et/ou avec la hiérarchie. Les acteur.rice.s internes, et notamment les manager.euse.s, peuvent se retrouver démun.i.e.s face à ces situations mêlant beaucoup d'affects, de mal-être et de tensions.

Pour toutes ces raisons, la question est aussi sensible que centrale. Se positionner sur le sujet requiert un comportement réfléchi, ainsi que des process et une communication adaptés, de façon à éviter tous risques de mauvaises interprétations. L'enjeu de paix sociale impose une vigilance particulière et des actions adaptées.

De plus, la lutte contre les discriminations et la prise en compte du critère de l'origine s'inscrivent de manière globale dans la promotion de la diversité et de la RSE, devenue un véritable enjeu de performance économique et sociale pour les entreprises.

Les entreprises engagées relèvent souvent un lien positif entre management de la diversité et performance économique. Au-delà de l'enjeu de respect de la législation, la mise en pratique de l'égalité permet de diversifier les recrutements, afin d'utiliser au mieux les compétences et les qualifications présentes sur le territoire. Une main-d'œuvre diversifiée permet de refléter la réalité sociétale et de rapprocher ainsi les entreprises de leurs client.e.s.

²⁶ Défenseur des Droits, Organisation Internationale du Travail, *8e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi. Zoom « Demandeurs d'emploi d'origine étrangère »*, collection Études et Résultats, Défenseur des Droits, février 2015.

²⁷ La catégorie « demandeurs d'emploi d'origine étrangère » est constituée de demandeurs d'emploi ayant déclaré avoir au moins un ascendant d'origine non européenne (l'un des deux parents ou grands-parents).

²⁸ Voir, à ce titre, les articles L. 1132-1 et suivants du Code du travail, la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983, les articles 225-1 et suivants du Code pénal. Voir également les articles 624-3 et suivants du Code pénal.

Par ailleurs, la diversité peut renforcer l'attachement des équipes à leur entreprise, ce qui améliore le climat social et la dynamique interne (baisse du *turnover* et de l'absentéisme, augmentation de la créativité...). L'intégration de personnes issues de groupes minorés, comme de toutes formes de diversité (femmes, hommes, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap...) permet donc d'enrichir l'entreprise, tant d'un point de vue social qu'économique.

Pour une prise en compte en interne des discriminations fondées sur l'origine

Les entreprises travaillant sur le critère de l'origine cherchent souvent une expertise externe (associations de quartiers, cabinets spécialisés...). Selon Milena Doytcheva²⁹, le risque afférent à cette pratique est d'externaliser le problème et de déresponsabiliser les entreprises. Même si de tels partenariats sont bénéfiques, notamment dans des actions ciblées telles que le sourcing, le parrainage et l'*empowerment* de publics en difficultés, intégrer l'action à l'intérieur même des entreprises permet une prise en compte spécifique, inscrite dans le quotidien.

Par ailleurs, d'après les entreprises du groupe de travail, le critère de l'origine est bien souvent noyé dans les politiques Diversité et ne constitue que rarement un axe prioritaire. Cette invisibilisation du sujet, combinée à la conscience de possibles représailles, amène de nombreuses personnes se sentant discriminées au motif de leur origine à se censurer dans leur environnement professionnel. Or, comme pour tous les motifs de discrimination, **la visibilité permet de combattre les stéréotypes et les préjugés attachés à un critère, et autorise tout un chacun à se développer professionnellement et individuellement.**

Enfin, bien que la question de l'origine reste essentielle quelle que soit l'organisation concernée, les enjeux peuvent différer d'une entreprise à l'autre en fonction du secteur d'activité concerné, du territoire d'implantation ou encore de la composition des équipes qui y travaillent. Un état des lieux de la diversité de l'origine réelle ou supposée permettra à chaque entreprise d'identifier ses besoins spécifiques et d'axer sa démarche, afin de répondre au mieux à ses propres défis. Fortement encadrées par la législation française, et notamment par la CNIL, les mesures relatives au critère de l'origine et la réalisation d'un diagnostic sont tout à fait possibles.

Témoignage Casino

“ Nous avons de nombreux magasins situés à proximité des quartiers où plus de 50% de la population est d'origine étrangère. L'enjeu pour Casino est de coller à la réalité sociale des territoires où l'entreprise est implantée et de répondre aux besoins de la clientèle. Pour nous aider dans cette démarche, nous avons fait appel à des partenaires de l'emploi locaux, ce qui nous a permis d'élargir le vivier de compétences en repérant des talents issus de la diversité. ”

Pour faire face à des enjeux spécifiques

« Tous les groupes sociaux ne sont pas “égaux” face aux discriminations. Les plus visibles sont les premières à en être victimes.³⁰ » La fréquence de déclaration des discriminations varie selon les « groupes » considérés.

C'est ce que démontre l'enquête « Trajectoires et Origines » (TeO)³¹, réalisée par l'INED et l'INSEE, dédiée à l'étude de la diversité des populations en France. Menée de septembre 2008 à février 2009 sur un échantillon de 21 000 personnes, cette enquête cherchait à appréhender dans quelle mesure les origines migratoires (géographiques ou nationales) étaient susceptibles de modifier les conditions et les chances d'accès aux biens, aux services et aux droits de chacun.e : logement, éducation, emploi, services publics, santé, etc.

Il en ressort que « les taux de chômage des immigrés sont particulièrement élevés pour ceux originaires d'Algérie, du Maroc et de Tunisie, et d'Afrique subsaharienne, et encore plus chez les descendants de ces origines », et qu'un « risque plus élevé de chômage par rapport à la population majoritaire (sans ascendance migratoire, descendants de métropolitains) est observé pour certains de ces groupes ». Dans cette même logique, « près de la moitié des immigrés et des fils et filles d'immigrés originaires d'Afrique subsaharienne déclarent avoir vécu une discrimination dans les cinq dernières années, contre seulement 10 % de la population majoritaire (...). Viennent ensuite les immigrés de Turquie et d'Asie du Sud-Est (Vietnam, Laos, Cambodge), ainsi que les fils ou les filles de ces immigrés. Les groupes européens ne présentent pas d'écarts significatifs par rapport à la population majoritaire. »

²⁹ Milena Doytcheva, *Le multiculturalisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères-Sociologie », 2011, 128 p., 1^{re} éd. 2005.

³⁰ Patrick Simon, Cris Beauchemin, Christelle Hamel, et al., « Les discriminations : une question de minorités visibles », *Population & sociétés*, n° 466, avril 2010

³¹ Cris Beauchemin, Christelle Hamel et Patrick Simon (dir.), *Enquête Trajectoires et Origines, Enquête sur la Diversité des populations en France, Premiers résultats : octobre 2010*, Collection des Documents de travail, INED Éditions, 2010.

Les discriminations fondées sur l'origine touchent l'ensemble de la vie professionnelle.

L'étude des salaires horaires réalisée dans le cadre de l'enquête TeO montre « que, à peu d'exceptions près (immigrés de l'UE27 et leurs descendants), les immigrés et les descendants d'immigrés perçoivent en moyenne une rémunération horaire inférieure à celle de la population majoritaire ».

Dans l'emploi privé, la moitié des réclamations fondées sur l'origine visent des faits de harcèlement moral !³²

Comme le montre le rapport annuel du Défenseur des Droits, « l'imagination en la matière est souvent débordante : plaisanteries racistes, allusions douteuses, SMS ou courriels xénophobes sont monnaie courante ; parfois, des objets divers (de la tranche de saucisson visant les interdits alimentaires religieux au DVD) sont déposés dans le casier où la victime entrepose ses affaires ; jusqu'à la diffusion de chants néonazis sur le lieu de travail, etc. Il est difficile de faire la liste des actes, plus ou moins anodins, susceptibles de créer un environnement de travail offensant, hostile et dégradant³³. »

POUR RÉSUMER

- ↳ **Intérêt légal** : lutter contre les discriminations au motif de l'origine réelle ou supposée
- ↳ **Intérêt économique** : s'entourer de collaborateurs et de collaboratrices diversifié.e.s, gagner de nouveaux marchés et réduire le risque juridique
- ↳ **Intérêt social** : fidéliser ses salarié.e.s grâce à un management efficace et à des process de gestion RH sécurisés en matière de non-discrimination, travailler sur le développement professionnel de ses salarié.e.s
- ↳ **Intérêt sociétal** : mener une politique d'égalité des chances en lien avec son territoire et développer sa marque employeur

³² Défenseur des Droits, *Rapport annuel d'activités 2014*, Défenseur des Droits, janvier 2015, p. 34.

³³ (décision MLD-2014-079 du 22 octobre 2014)

PARTIE 2
MESURER EN
INTERNE : QU'EST-IL
POSSIBLE DE FAIRE ?

2.1 ENGAGER UNE RÉFLEXION DANS SON ENTREPRISE

L'outil proposé ci-après a été construit pour engager une première réflexion autour du critère de l'origine et a, à ce titre, une visée exploratoire. Il vise à identifier d'éventuels axes de vigilance et de progrès, ainsi qu'à justifier l'engagement de ressources plus importantes pour réaliser un diagnostic approfondi.

Il est composé de deux parties.

Une phase d'auto-questionnement identifiant les « bonnes questions » à se poser dans le cadre d'un groupe de travail restreint, pour mettre en lumière des enjeux liés au critère de l'origine des collaborateur.rice.s présent.e.s dans l'organisation. La démarche de questionnaire collectif est en effet à privilégier pour croiser les points de vue, les perceptions et les expériences de chaque acteur.rice en interne. La composition de ce groupe de travail peut varier en fonction de l'entreprise et de ses enjeux. Il pourra comporter, par exemple, un.e représentant.e de la direction générale, le.s référent.e.s Diversité, le service RH (comité restreint), des représentant.e.s du personnel, des manager.euse.s... (comité élargi).

Une phase d'entretiens impliquant la rencontre de quelques personnes ressources (recruteur.euse.s, gestionnaires de carrière, manager.euse.s, représentant.e.s du personnel, médecins du travail). Il a vocation à approfondir la réflexion en ciblant plus directement certains process (recrutement, intégration, évolution professionnelle, mobilité, etc.) à partir de l'expérience d'acteur.rice.s directement concerné.e.s.

S'appuyant sur l'expérience de personnes directement concernées, l'utilisation de cet outil prend appui sur la relation de confiance entre son utilisateur.rice et les personnes rencontrées. En vue d'obtenir des résultats fiables, il convient de s'assurer que les réponses formulées ne donnent pas lieu à sanction, et soient utilisées dans un cadre strictement confidentiel.

PHASE D'AUTO-QUESTIONNEMENT

Appréhender la problématique dans son entreprise

Ces questions visent à faire le point sur la manière dont la question de l'origine réelle ou supposée est prise en compte dans l'entreprise, et les effets qu'elle produit ou pourrait produire. Elles ont notamment pour objet de mettre en avant l'existence (ou non) de tabous ou de réactions, dont il conviendrait de tenir compte.

Dans votre organisation, abordez-vous aisément la question des discriminations liées à l'origine ?

Quels domaines sont concernés (recrutement, intégration, évolution professionnelle, qualité de vie au travail, etc.) ?

Sous quel angle l'abordez-vous (culture, couleur de peau, nationalité, lieu de résidence, autre) ?

Quand vous le faites (ou si vous deviez le faire), comment vous y prenez-vous ?

Avec quel.le.s acteur.rice.s abordez-vous le sujet ?

Dans quel cadre ?

Avec quel vocabulaire ?

Prenez-vous des précautions particulières ? Si oui, lesquelles et pour quelles raisons ?

Dans votre organisation, a-t-on déjà communiqué sur la question de l'origine ?

Si oui, de quelle manière et dans quel contexte ?

Avec quel vocabulaire ?

Et quelles réactions cela a-t-il suscitées ?

Évaluer la diversité liée à l'origine dans son entreprise

L'objectif des questions proposées ci-après est de repérer d'éventuelles situations de surreprésentation, de sous-représentation, voire d'absence à différents niveaux de votre entreprise, et de repérer, de chercher à comprendre ce qui explique ces situations. Les réponses aux questions formulées peuvent en effet mettre en avant des phénomènes sur lesquels il pourrait être intéressant d'agir :

- discrimination de personnes sur la base de leur couleur de peau, se traduisant, par exemple, par leur évincement de postes de commerciaux ;
- métiers « ethnicisés » ;
- statuts différenciés selon l'origine des personnes.

Y a-t-il, au sein de votre entreprise, des personnes susceptibles, selon vous, d'être discriminées au motif de leur origine ?

Lorsque vous visitez les sites de votre organisation, constatez-vous une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes identifiées en raison de leur origine réelle ou supposée ?

Constatez-vous, **dans certains métiers**, une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes identifiées en raison de leur origine, réelle ou supposée ?

Constatez-vous, **dans certains niveaux hiérarchiques**, une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes identifiées en raison de leur origine, réelle ou supposée ?

Constatez-vous, **dans différents statuts (prestataire, intérimaire, CDD, CDI, etc.)**, une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes identifiées en raison de leur origine, réelle ou supposée ?

Identifier des situations signalées en interne

Ces questions visent à recenser les situations et les informations signalées par différents canaux d'information et de traitement des situations de discrimination.

Avez-vous réalisé un diagnostic sur la diversité et/ou la discrimination dans lequel le critère de l'origine est apparu comme sensible ? Dans quels domaines ?

Dans votre organisation, disposez-vous d'une enquête de climat social ? Si oui, la question d'un traitement différencié sur la base de l'origine a-t-elle été identifiée ?

Des situations de discrimination vous ont-elles été remontées ?

Si oui, par quels canaux : représentant.e.s du personnel, manager.euse.s, cellule d'écoute, etc. ? Quelles suites leur ont été données ?

Avez-vous eu connaissance de la part de manager.euse.s de situations difficiles à gérer en lien avec le critère de l'origine (intégration, mauvaise ambiance, harcèlement...) ?

Avez-vous déjà entendu ou vous a-t-on rapporté des plaisanteries ou des remarques faisant référence à l'origine de certain.e.s collaborateur.rice.s, prestataires, client.e.s, etc. ?

Avez-vous déjà eu à gérer des commandes discriminatoires (client.e.s, prestataires, etc.) ?

Avez-vous déjà eu des remontées de comportements racistes à l'égard des client.e.s ou autres partenaires ?

EN COMPLÉMENT

Le faible signalement de discriminations liées à l'origine ne signifie pas qu'il n'existe pas de situations problématiques dans l'organisation.

En effet, pour pouvoir s'exprimer, les personnes qui se pensent victimes de discriminations doivent notamment :

- connaître l'existence de dispositifs leur permettant de les signaler;
- se sentir suffisamment protégées, tant du fait de leur situation dans l'entreprise (CDD, période d'essai, intérim...), que du traitement qui sera fait de leur réclamation ;
- être assurées que, si la discrimination est avérée, des suites seront données ;
- être rassurées sur le fait que le signalement de bonne foi d'une situation qu'elles considèrent comme problématique ne les pénalisera pas dans leur évolution professionnelle et dans les relations qu'elles ont avec leurs collègues...

Comme le montrent les résultats de l'enquête Trajectoires et Origines, « *L'auto-déclaration des discriminations est clairement sensible à l'origine.* » « *Dans presque tous les groupes, les fils et filles d'immigrés rapportent plus de discriminations que les immigrés eux-mêmes. L'écart est particulièrement fort pour les fils ou filles d'immigrés algériens, turcs, et originaires d'Asie du Sud-Est. Nés et socialisés en France, ils ont sans doute plus souvent tendance à interpréter en termes de discriminations des traitements défavorables, auxquels les immigrés se montrent plus résignés du fait de leur statut et de leur histoire.* »

Prévenir ou corriger des situations discriminatoires

Ces questions visent à identifier et à analyser les actions déjà menées sur le critère de l'origine.

Dans votre organisation, des actions visent-elles spécifiquement les discriminations liées à l'origine ?

Si oui, quelle est la nature de ces actions (préventives ou correctives) ?

Dans quels domaines ?

Sous quelle impulsion ?

Quels étaient les objectifs ?

Quels effets ont-elles produits ?

Y a-t-il eu des freins ou des difficultés à mettre en place ces actions ? Si oui, lesquels ?

PHASE D'ENTRETIENS

Sont proposées ici **différentes questions pour interroger recruteur.euse.s, gestionnaires de carrière, manager.euse.s, représentant.e.s du personnel et médecins du travail** pour comprendre les phénomènes à l'œuvre tout au long de la carrière.

Le terme de « recruteur.euse » fait ici référence à toute personne intervenant à un moment ou à un autre (sourcing, tri de CV, entretien, etc.) dans les décisions de recrutements.

Le terme « gestionnaire de carrière » fait ici référence à toute personne intervenant à un moment ou à un autre dans une décision d'évolution professionnelle (ex. : manager.e, RH, membre d'un comité de carrière) et de mobilité, qu'elle soit horizontale (ex. : changement de fonction, reconversion) ou verticale (ex. : promotion). Peuvent également être concerté.e.s, le cas échéant, des conseiller.ère.s mobilité placé.e.s à une position clé dans l'organisation en raison de leurs fonctions.

Les termes « représentant.e du personnel » font référence à toute personne élue ou désignée pour représenter ses collègues (délégué.e du personnel, délégué.e syndical.e, membre de CHSCT, etc.).

Il peut également être intéressant de rencontrer des personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine.

Apprendre de l'expérience des recruteur.euse.s

Constatez-vous l'absence, la sous-représentation et/ou la surreprésentation d'un groupe parmi les candidat.e.s aux offres ? Si oui, quel.s groupe.s ? Sur quelles offres ?

Quels sont les enjeux liés au critère de l'origine dans le cadre du recrutement au sein de votre entreprise ? Et dans le cadre de l'intégration ?

- Quels sont les atouts ?
- Quels sont les freins et les difficultés auxquels sont confronté.e.s les recruteur.euse.s ?
- Quels axes d'amélioration identifiez-vous ? Quels outils pourraient vous être utiles ?

Avez-vous rencontré des situations dans lesquelles des personnes se sont senties discriminées ? Si oui, comment avez-vous réagi ? Comment l'avez-vous su ?

Quels process RH spécifiques avez-vous mis en place pour prévenir les discriminations ?

Apprendre de l'expérience des gestionnaires de carrières / des conseiller.ère.s mobilité

Avez-vous rencontré des personnes s'étant senties discriminées au motif de leur origine ? Si oui, comment avez-vous réagi ?

Quels sont les enjeux liés au critère de l'origine dans le cadre de la gestion de carrière au sein de votre entreprise ?

- Quels sont les atouts ?
- Quels sont les freins et les difficultés auxquels sont confronté.e.s les gestionnaires de carrières et/ou les conseiller.ère.s mobilité ?
- Quels axes d'amélioration identifiez-vous ? Quels outils pourraient vous être utiles ?

Quels process RH spécifiques avez-vous mis en place pour prévenir les discriminations ?

Apprendre de l'expérience des manager.euse.s

Constatez-vous l'absence, la sous-représentation et/ou la surreprésentation d'un groupe dans certain.e.s métiers/sites/équipes... ? Si oui, quel.s groupe.s ? Sur quelles offres ?

Pour vous, qu'est-ce que le management de la diversité ?

Y a-t-il des enjeux spécifiques liés au critère de l'origine dans le management ?

- Quels sont les atouts ?
- Quels sont les freins et les difficultés auxquels vous pouvez être confronté.e ?
- Quels axes d'amélioration identifiez-vous ? Quels outils pourraient vous être utiles ?

Avez-vous déjà été accusé.e de racisme par des collaborateur.rice.s ? Si oui, comment avez-vous réagi ? Si non, est-ce quelque chose que vous craignez ?

Selon vous, l'origine peut-elle être instrumentalisée par des collaborateur.rice.s ?

Quels process spécifiques avez-vous mis en place pour prévenir les discriminations ?

Apprendre de l'expérience des représentant.e.s du personnel et de la médecine du travail

Avez-vous déjà rencontré des personnes s'étant senties discriminées du fait de leur origine ? Si oui, comment avez-vous réagi ?

Les personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine font-elles état de traitements différenciés (plaisanteries, remarques, discrimination, etc.) ?

Quels sont les enjeux liés au critère de l'origine au sein de l'entreprise (recrutement, intégration, carrière, management, etc.) ?

- Quels sont les atouts ?
- Quels sont les freins et les difficultés auxquels vous êtes confronté.e ?
- Quels axes d'amélioration identifiez-vous ? Quels outils pourraient vous être utiles ?

Quels process spécifiques avez-vous mis en place pour prévenir les discriminations ?

ET APRÈS ?

En fonction des réponses apportées aux questions soulevées, **pensez-vous que la lutte contre les discriminations fondées sur l'origine mérite d'être inscrite parmi vos axes de travail prioritaires ?**

Les résultats de cet auto-questionnement peuvent donner lieu à la réalisation d'un rapport et d'une restitution interne si vous jugez cela utile à la mise en œuvre de votre politique diversité.

Nous vous invitons à classer les différents sujets abordés (recrutement, intégration, gestion de carrière, vie quotidienne, communication, etc.) selon les catégories suivantes :

- ➔ **Points forts** : sujets pour lesquels les réponses aux questions et les dispositifs mis en œuvre dans votre entreprise vous semblent suffisants afin de prévenir les risques de discriminations.
- ➔ **Axes d'amélioration** : sujets pour lesquels vous avez identifié des risques et des pistes d'amélioration concrètes.
- ➔ **Actions à engager** : sujets pour lesquels de plus amples investigations sont nécessaires.

Vous pouvez également consulter les [chapitre 3.1](#) et [3.2](#) pour y découvrir des pistes d'action et les retours d'expérience d'autres entreprises.

2.2 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC EN INTERNE

La combinaison de deux idées reçues, selon lesquelles « *on ne peut faire de mesures sur l'origine* » et « *on ne peut agir sans mesurer* », freine la mise en œuvre de politiques visant à prévenir les discriminations fondées sur l'origine.

Pourtant, si la réalisation de mesures intégrant la question de l'origine est **strictement encadrée** par la loi dite « Informatique et Libertés »³⁴, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) admet, sous conditions, la réalisation d'études ayant vocation à détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires dans le parcours professionnel³⁵.



La CNIL et le Défenseur des Droits ont édité un guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi pour progresser vers l'égalité des chances³⁶. Ce guide aborde en détail les conditions du traitement des « données personnelles » et des « données sensibles », parmi lesquelles figurent les « origines raciales ou ethniques ».

Par ailleurs, si l'engagement préalable d'un diagnostic facilite le pilotage d'une politique de prévention des discriminations, il n'est pas une condition sine qua non pour bon nombre d'actions (voir chapitres 3.1 et 3.2).

La réalisation d'un diagnostic

La réalisation d'un diagnostic permet d'identifier les enjeux pertinents pour l'entreprise, de repérer d'éventuels freins et leviers d'action, et d'adapter la politique à la situation de l'entreprise. Elle oriente son déploiement en clarifiant les enjeux et en facilitant l'identification d'outils et d'indicateurs adaptés.

La manière de réaliser un diagnostic et son contenu diffèrent selon les objectifs de l'entreprise et le contexte dans lequel elle inscrit son action.

Soyons concrets : qu'est-il possible de mesurer pour une entreprise sur le sujet de l'origine ? Quel est l'intérêt dans le cadre d'une politique Diversité ? Quelles sont les questions à se poser pour mener à bien ce travail ?

³⁴ Voir la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

³⁵ CNIL, *Mesure de la diversité et protection des données personnelles, les dix recommandations de la CNIL*, 16 mai 2007, disponible sur : https://www.cnil.fr/sites/default/files/typo/document/communicationVD15.052_vu_parADEBET.pdf (consulté le 7/10/2016).

³⁶ CNIL et Défenseur des Droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, mars 2012, disponible sur : https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20120501_egalite_chances_0.pdf (consulté le 7/10/2016).

Quel est l'objectif du diagnostic ?

La conduite d'un état des lieux interne (ou d'un autodiagnostic) fournit d'une part des informations de première main sur les risques de discriminations au motif de l'origine dans l'entreprise. **Ces informations viennent alors étayer les argumentations en faveur d'une action ciblée sur ces questions**, y compris auprès des décideur.euse.s qu'il convient de convaincre pour la déployer. En effet, le soutien de la direction est essentiel dans la mise en œuvre efficace d'une politique de prévention des discriminations fondées sur l'origine. Il permet, en particulier, de limiter les résistances et les freins communément rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques Diversité : déni de la problématique, relégation du sujet à un rang secondaire / non prioritaire, accusation de déconnexion du sujet avec les enjeux business, rejet des « discriminations positives », du « communautarisme », retour de manivelle, etc.

La réalisation d'un état des lieux et sa publication représentent ainsi une opportunité :

- d'ouvrir le dialogue autour de la problématique et de sensibiliser le personnel ;
- de construire un plan d'action et d'anticiper son déploiement (identifier des outils et des pratiques préexistants, des soutiens et des ressources internes, d'éventuelles sources de résistances, etc.) ;
- d'adapter la communication et de construire un argumentaire.

La diffusion des conclusions de l'état des lieux peut être plus ou moins large, en fonction de la situation de l'entreprise.

La réalisation de l'état des lieux peut, d'autre part, poursuivre deux objectifs

Mesurer la diversité : votre diagnostic sera centré sur les personnes employées dans l'entreprise. Plusieurs méthodes sont possibles, afin d'identifier les personnes en fonction de leur origine autodéclarée³⁷, de leur nationalité ou de leurs prénoms, par exemple.

Finalité de l'étude : évaluer la diversité liée à l'origine des salarié.e.s selon les métiers et les niveaux hiérarchiques considérés, en vue d'identifier des actions correctives si la situation le justifie.

Vérifier l'absence de discrimination : votre diagnostic sera centré sur l'analyse des process de votre entreprise. Cette analyse pourra, notamment, porter sur leur contenu, sur leur application réelle et sur les effets qu'ils produisent.

³⁷ La classification des origines ne doit pas conduire à la constitution d'un référentiel ethnoracial.

Finalité de l'étude : mettre en place un plan d'action pour revoir les processus identifiés comme pouvant générer des discriminations au motif de l'origine.

Quelles conditions devez-vous respecter ?

Les conditions de réalisation d'études portant sur la mesure de la diversité et des discriminations fondées sur l'origine ont été précisées en détail dans le **guide méthodologique édité par la CNIL et le Défenseur des Droits en 2012**³⁸.

Nous nous bornerons donc ici à en rappeler quelques-uns des grands principes.

Le traitement de données à caractère personnel est encadré par la loi « Informatique et Libertés », qui les définit comme étant toutes informations permettant d'identifier directement ou indirectement une personne physique³⁹. Parmi celles-ci figurent les données issues de l'état civil, ainsi que des données indirectement nominatives (ex. : nationalité, lieu de naissance, nationalité ou pays de naissance des parents ou des grands-parents, adresse).

Certaines de ces données sont en outre considérées comme « sensibles ». Il s'agit des « données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci.⁴⁰ » Sont également concernées :

- les données sur les caractéristiques physiques susceptibles de faire apparaître une origine raciale ou ethnique supposée (exemple : couleur de peau) ;
- l'analyse des noms et prénoms (analyse de la consonance pour déterminer l'origine d'une personne).

La collecte de ces données sensibles est interdite sauf exceptions, parmi lesquelles figurent l'obtention du consentement exprès de la personne⁴¹ et l'anonymisation des données⁴².

38 CNIL et Défenseur des Droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit..

39 Article 2 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

40 Article 8 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée « relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ». Voir également la fiche n° 3 : CNIL et Défenseur des Droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit.

41 Article 8-II de la loi du 6 janvier 1978 modifiée « relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ».

42 Ibid.

EN COMPLÉMENT

Anonymisation : Pour être reconnu conforme par la CNIL, le procédé d'anonymisation doit avoir lieu à « bref délai », c'est-à-dire de façon immédiate ou quasi immédiate. Le recours à des logiciels ad hoc peut s'avérer utile pour garantir l'anonymat.

Si vous disposez d'un système de sécurisation des données collectées, la garantie de l'anonymat sera plus aisée. Dans le cas des TPE/PME, la faiblesse des effectifs entraîne un risque important de pouvoir identifier les personnes à travers le recoupement d'informations personnelles. Les grandes entreprises possèdent un avantage en la matière dû à leur nombre important de salarié.e.s. Néanmoins, la difficulté dépend aussi de la taille de l'échantillon étudié et l'entreprise devra veiller à ce que la sous-population interrogée soit assez large et représentative. Faire appel à un prestataire externe sera une bonne façon de garantir l'anonymat.

Justification de l'étude : la production de statistiques doit être conforme et proportionnée par rapport au but recherché. Dans notre contexte, la mesure des données doit être replacée dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations et de diversité.

En revanche, l'adresse, la nationalité, la langue parlée et le lieu de naissance ne sont pas considérés par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) comme des données « sensibles ». **Néanmoins, la pertinence de leur collecte et de leur traitement doit être dûment justifiés, au cas par cas, par le responsable du traitement.**

C'est en respectant ces conditions et en adoptant une méthodologie rigoureuse que plusieurs entreprises ont réalisé des études sur la question des origines pour orienter leur action.

Quelle définition je donne au terme « origines » dans mon diagnostic ?

La définition des variables étudiées est très importante dans la mesure où elle peut avoir une forte incidence sur les résultats obtenus ainsi que sur leur interprétation. Chacune présente des intérêts, des limites et des conditions propres à leur traitement sont notamment. Celles-ci sont présentées dans les fiches n°10 et n°16 du guide du Défenseur des droits et de la CNIL⁴³.

43 CNIL & DDD (2012), *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi* (accessible librement).

Parmi ces variables étudiables, figurent :

- La nationalité des personnes (candidats ou salariés)
- Le lieu de naissance des personnes
- Le lieu de naissance de leurs parents
- Les prénoms des personnes
- Le patronyme des personnes
- L'adresse des personnes
- Les origines auto-déclarées par les personnes (ou ressenti d'appartenance)
- La perception et le vécu des salariés sur les discriminations

Exemple de résultats : Type de fonction postulée suivant l'origine supposée et le niveau d'études

Type de fonction postulée	ORIGINE SUPPOSÉE					
	«EUROPÉENNES»			«EXTRA-EUROPEENNES»		
	< Bac	Bac/Bac+2	≥ Bac+5	< Bac	Bac/Bac+2	≥ Bac+5
Fonctions en contact clientèle (requérant un Bac/Bac+2)	98%	75%	30%	99%	85%	65%
Fonctions d'encadrement (requérant un bac+5)	2%	25%	70%	1%	15%	35%
Ensemble	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : CNIL & DDD (2012), *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*

En pratique, ces variables ne sont pas interchangeables, et il convient de se prémunir de toute interprétation hâtive des résultats. Par exemple, le constat d'un grand nombre de personnes de nationalité étrangère au sein du conseil de direction d'une entreprise pourra conduire à conclure à l'absence de discriminations fondées sur l'origine, et ainsi masquer la situation de personnes de nationalité française, discriminées pour leur « origine étrangère » supposée.

Quoi qu'il en soit, leur traitement ne doit pas donner lieu à la constitution ni d'une nomenclature ni d'un référentiel ethnoracial. Par exemple, un classement des données selon les catégories « caucasien.ne », « métis.se », « antillais.e », « africain.e », « arabe » (...) est interdit. Il est en revanche possible de classer les données recueillies dans les catégories « origine européenne » / « origine extraeuropéenne ».

Quel diagnostic souhaitez-vous mener ?

QUANTITATIF



Étude réalisée à partir des données statistiques de l'entreprise (Base de données économiques et sociales, processus RH, dispositifs de prévention et de traitement des discriminations...)

QUALITATIF



Étude réalisée à partir de la perception des acteurs :

- Perception de la politique diversité de l'entreprise et de sa mise en oeuvre
- Perception de la diversité en interne

Un diagnostic alliant les indicateurs chiffrés et les perceptions internes permettra une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise. Il facilitera la détection et l'explication d'écarts éventuels.

EN COMPLÉMENT

Il existe plusieurs types de perceptions à prendre en compte dans la réalisation d'un diagnostic :

- l'**autoperception** : comment on perçoit son groupe (ex. : ce que les Chinois.e.s pensent des Chinois.e.s) ;
- l'**hétéroperception** : comment on perçoit un autre groupe (ex. : ce que les Chinois.e.s pensent des Français.e.s) ;
- la **métaperception** : ce que l'on imagine que les autres pensent de nous (ex. : ce que les Chinois.e.s croient que les Français.e.s pensent d'eux, et inversement).

Qui peut mener le diagnostic ?

La réalisation d'un diagnostic est une étape technique : l'expertise est indispensable ! Deux options sont possibles : évaluateur interne ou prestataire externe...

Un acteur interne		Un acteur externe	
+	-	+	-
Le coût	L'ingénierie de l'étude à créer	L'anonymat et la sécurisation des données sont garantis	Le coût
L'appropriation du sujet en interne	Les formalités auprès de la CNIL à réaliser	L'expertise et la légitimité sur le sujet de la diversité	
	L'anonymat et la sécurisation des données à garantir	La neutralité du prestataire permet d'éviter les biais dans les réponses	

Dans ses recommandations du 16 mai 2007, la CNIL préconisait de développer le recours à des expert.e.s, tiers de confiance, pour mener les études de mesures de la diversité. Cette recommandation a pour vocation de « garantir à la fois le sérieux scientifique des études et la protection de la vie privée des personnes. »⁴⁴

⁴⁴ Voir : « Recommandation n° 8 », in CNIL, *Mesure de la diversité et protection des données personnelles*, op.cit.

Les obligations du prestataire extérieur sont précisées dans la fiche n° 19 du guide du Défenseur des Droits et de la CNIL⁴⁵. Y figure également un modèle de clause de confidentialité à insérer dans un contrat de prestation de services.

Quel que soit votre choix, assurez-vous de l'expertise de l'évaluateur.rice (à la fois sur la conduite de diagnostic, mais également sur la diversité), de sa légitimité et de son impartialité. Les personnes auditées doivent pouvoir se livrer en toute confiance, sinon, votre diagnostic restera lisse et biaisé.

Des exemples d'outils de diagnostic

Étude sur la diversité via la consonance des noms et/ou des prénoms

→ **Objectif** : comparer la situation des salarié.e.s ayant un nom à consonance française avec celle des salarié.e.s ayant un nom à consonance étrangère.

→ **Intérêt** : identifier des écarts entre les populations au sein de l'entreprise et repérer d'éventuels plafonds de verre. La méthode des prénoms est une méthodologie anonyme systématiquement validée par la CNIL. Il restera ensuite à voir dans quelle mesure ces écarts sont (in)fondés.

→ **Limites** : des prénoms/noms à consonance étrangère ne sont pas toujours synonymes de personnes d'origine étrangère, et inversement.

Étude sur la diversité avec les critères de nationalité et de lieu de naissance

→ **Objectif** : analyser la composition des métiers et/ou des niveaux hiérarchiques au regard de la nationalité et du lieu de naissance.

→ **Intérêt** : mettre en œuvre une mesure sur la diversité des métiers et/ou des niveaux hiérarchiques et de l'entreprise.

→ **Limites** : informations difficiles à récolter et ne ciblant qu'une partie des personnes concernées. Il est impossible de se fonder sur ces seules données pour caractériser la diversité (ou le manque de diversité) de l'entreprise.

⁴⁵ CNIL et Défenseur des Droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit.

Testing sur le critère de l'origine (couleur de peau, patronyme, lieu de résidence, etc.)

- ➔ **Objectif** : vérifier l'absence de discrimination dans le recrutement.
- ➔ **Intérêt** : aucune déclaration à la CNIL n'est nécessaire, puisqu'il s'agit de candidatures fictives.
- ➔ **Limites** : attention à la méthodologie employée pour assurer des résultats légitimes et valables.



S'APPUYER SUR UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Le groupe Casino, nourrir un monde de diversité et les organisations syndicales représentatives dans le groupe ont commandé la réalisation d'un testing dans le cadre du programme européen Equal-AVERROES. Les résultats de ce testing sollicité, réalisé par un expert externe, ont été communiqués et sont accessibles sur le site du groupe.

Etude des réclamations pour discrimination sur le critère de l'origine

- ➔ **Objectif** : Dresser un constat sur les saisines des salarié.e.s (voie prud'homale ou cellule d'écoute)
- ➔ **Intérêt** : Prise en compte du sentiment de discrimination dans un souci d'amélioration des processus et du bien-être des salarié.e.s
- ➔ **Limites** : Résultats pas nécessairement objectivables ni représentatifs de la situation de l'entreprise.
- ➔ **Note** : Les conditions d'exploitation des données issues des réclamations a été précisé dans un guide édité par le Défenseur des droits et la CNIL⁴⁶.

⁴⁶ Ibid

Baromètre de la perception des collaborateurs et collaboratrices

- ➔ **Objectif** : Identifier si le critère des origines est sensible ou non en interne (quels services ? à quel niveau : recrutement, management... ?)
- ➔ **Intérêt** : Mesurer l'adhésion des collaborateurs et collaboratrices à la politique Diversité, étude de l'opinion des salarié.e.s sur l'état de la diversité en interne, sur leur appartenance à la diversité, sur leur sentiment de discrimination
- ➔ **Limites** : Subjectivité des résultats

État des lieux des process et des outils RH de l'entreprise

- ➔ **Objectif** : vérifier l'absence de discrimination dans l'ensemble des process RH de l'entreprise et dans les documents internes.
- ➔ **Intérêt** : cet état des lieux ne fait pas l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL et permet de retravailler ses outils et ses *process* RH au regard de l'égalité de traitement.
- ➔ **Limite** : l'existence de *process* et d'outils ne garantit pas forcément leur bonne utilisation au sein des équipes, ni l'absence de discrimination en interne.

Conseils

- ➔ Réaliser une demande systématique à la CNIL pour vérifier si l'étude est en phase avec la réglementation en vigueur
- ➔ Faire appel à un prestataire externe en fonction du type d'enquête souhaitée.
- ➔ S'assurer de l'anonymisation des données et du consentement des personnes enquêtées.

PARTIE 3
COMMENT PASSER
À L'ACTION
ET COMMUNIQUER ?

3.1 CONSTRUIRE SON PLAN D'ACTIONS

Les propositions formulées ci-après sont issues des travaux de la commission et ont vocation à agir spécifiquement sur les phénomènes et les discriminations fondés sur l'origine. Elles visent à ce titre à prévenir les situations, à lever les obstacles identifiés tout au long de la vie professionnelle et quotidienne dès le recrutement.

Elles n'ont pas un caractère exhaustif et peuvent s'intégrer dans un plan d'action plus large visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité.

Construire, porter et adapter sa politique au fil de l'eau

Mener un état des lieux de la situation (voir chapitre 2.2) pour orienter son action et engendrer une prise de conscience commune. Les études⁴⁷ réalisées au niveau national ou dans d'autres entreprises incitent indéniablement à engager, en interne, une réflexion sur les discriminations liées à l'origine. La réalisation d'un état des lieux interne sur cette question spécifique permet de concevoir une politique adaptée aux problématiques particulières de l'entreprise. En l'absence de ressources suffisantes pour conduire un tel état des lieux, le chapitre 3.1 propose une méthodologie pour approcher le sujet dans une phase préliminaire.

Consulter les instances représentatives du personnel (IRP). Les représentant.e.s du personnel, en raison de leurs attributions, accompagnent les salarié.e.s et les agent.e.s rencontrant des difficultés dans l'entreprise. Il.elle.s sont donc susceptibles d'avoir connaissance d'obstacles particuliers dans la résolution de ces situations discriminatoires, et peuvent être force de propositions. De plus, associer les représentant.e.s du personnel dès les prémises de la réflexion facilite ensuite leur appropriation et la diffusion de la politique mise en œuvre. L'ouverture d'un dialogue social sur les discriminations au motif de l'origine peut donc s'avérer profitable à plus d'un titre.

Il est possible de faire de la discrimination sur l'origine un sujet à part entière du dialogue social et/ou de l'aborder au cours d'autres négociations. Par exemple, le fait de constater que la moitié des réclamations fondées sur l'origine reçues par le Défenseur des Droits vise des faits de harcèlement moral⁴⁸ peut justifier de traiter de ce sujet dans le cadre de négociations conduites sur la qualité de vie au travail, rendues obligatoires par la Loi Rebsamen⁴⁹.

47 Cf. chapitre 1.2 sur les enjeux

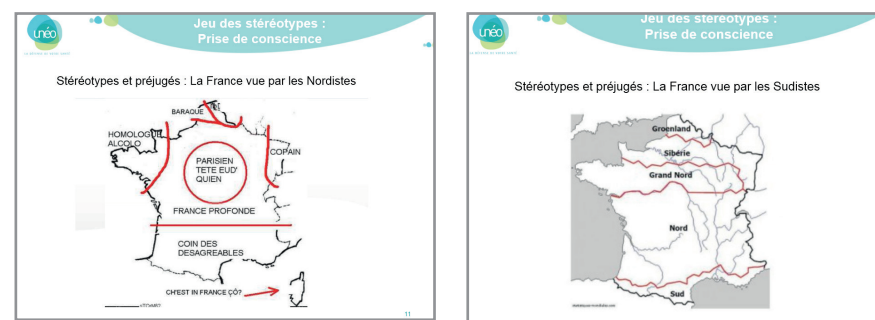
48 Défenseur des Droits, *Rapport annuel de 2014*, Défenseur des Droits, janvier 2015, p. 34.

49 Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

Plusieurs organisations syndicales ont engagé des réflexions sur le sujet au niveau fédéral et soutiennent la prévention des discriminations au motif de l'origine, comme en atteste la signature de l'Accord National Interprofessionnel de 2006⁵⁰.

Sensibiliser et former la direction, les instances représentatives du personnel et les personnes responsables de la mise en œuvre du plan d'action. La notion de l'origine fait référence à de nombreuses notions, ainsi qu'à des phénomènes qui peuvent être complexes et s'appuyer sur différents critères (ex. : couleur de peau et milieux sociaux d'origine, genre et culture, etc.)⁵¹.

Il importe donc que les personnes responsables de la définition et de la mise en œuvre de la politique soient formées à cette thématique spécifique et à ses enjeux. Cela les aidera à affiner leur stratégie/politique sur ce champ et à la porter en interne et en externe.



Extraits du support Formation Diversité des Collaborateurs d'Unéo,
« Découvrez les cartes de France des stéréotypes région par région ».

Formaliser l'engagement de la direction, à l'écrit et à l'oral. Présenter la politique engagée lors d'événements fédérateurs. L'engagement de la direction s'inscrit sur le moyen et le long terme, et peut faire l'objet d'un suivi.

Définir un plan d'actions spécifique au critère de l'origine, avec les principaux objectifs correspondant aux enjeux de l'entreprise. Alternative : intégrer, dans le plan d'action Diversité global, des mentions et des objectifs spécifiques sur le critère de l'origine.

50 Accord National Interprofessionnel du 12 octobre 2006 relatif à la diversité dans l'entreprise.

51 Cf. chapitre 1.1 sur les définitions

Définir des responsabilités, des autorités et des ressources dédiées pour porter l'engagement de l'entreprise et l'articuler à la politique Diversité existante. Ces différent.e.s acteur.rice.s sont chargé.e.s de mettre en œuvre les actions spécifiques sur ce critère et d'en assurer le suivi (bilan, reporting, etc.).

Mettre en place un groupe de travail sur le sujet et/ou un réseau. La création de groupes de travail et de réseaux présente l'intérêt de mettre en lumière des situations mises de côté, volontairement ou non (cf. censure et autocensure, mise à distance de paroles de personnes minorées, absence de prise de conscience du caractère systémique de situations perçues comme personnelles, individuelles, etc.). Elle favorise l'émergence d'une prise de conscience collective et le développement d'une compétence commune. La mise en place de réseaux Diversité suscite parfois des commentaires en interne sur leur dimension « communautaire ». Notons que s'appuyer sur une stratégie d'alliés et veiller à clarifier les objectifs poursuivis par ces réseaux dans le cadre d'une campagne de communication attentive contribue à apaiser ces craintes.



ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UN RÉSEAU INTERNE

Chez BNP Paribas, le réseau Afrinity, ouvert à tou.te.s les collaborateur.trice.s, contribue activement à faire évoluer le regard porté sur le continent africain en organisant différents types d'événements internes : conférences, groupes de réflexion, ateliers de développement personnel, petit-déjeuner avec le top management du Groupe, événements culturels dans le but de mieux faire connaître l'Afrique dans toutes ses dimensions.

Le réseau participe également à des événements externes : forums étudiant.e.s, rencontres internationales de la diversité, en vue de mieux faire connaître l'ouverture du groupe BNP Paribas à toutes et tous.

En donnant de la visibilité à des profils qui se passionnent pour ce continent, l'objectif est également de faciliter la mobilité interne de tous nos talents entre l'Europe et les implantations du Groupe en Afrique, et cela dans les deux sens.



Livret présentant les réseaux Diversité de BNP Paribas

Garantir un climat inclusif dans le quotidien professionnel et le management⁵²

Sensibiliser les équipes sur le risque de stigmatisations liées aux blagues et aux propos racistes essentialisant (par exemple en intégrant cette question dans la formation Diversité interne). Ils fragilisent la cohésion d'équipe et exposent ceux qui les profèrent, de même que l'entreprise, à un risque de condamnation en justice⁵³.

⁵² Maria Giuseppina Bruna, Mathieu Chauvet (2013), « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », Management international, vol. 17, hors-série, pp. 70-84.

⁵³ Voir notamment, concernant l'interdiction de discrimination liée à l'origine, l'article 225-1 du Code pénal et les articles L1132-1 et suivants du Code du travail et, concernant l'interdiction des propos ou blague à caractère raciste, pouvant être constitutifs de harcèlement moral, les articles 222-33-2 du Code pénal et l'article L1152-1 du Code du travail.



AIDER LES MANAGEUR.EUSE.S À RÉAGIR FACE AUX PLAISANTERIES ET AUX COMPORTEMENTS À CARACTÈRE RACISTE

Dans un guide managérial intitulé « Faire vivre la diversité au quotidien », la SNCF présente des instructions pour orienter l'action des manager.euse.s autour de questions relatives à leurs missions :

- poser les conditions de bonnes relations au sein de l'équipe ;
- avoir un comportement exemplaire ;
- faire respecter les principes de laïcité et de neutralité (*) ;
- connaître le cadre légal et le traitement des discriminations.

Traitant de l'ensemble des critères de discrimination, ce guide aborde, entre autres, les comportements à adopter lorsque surviennent des propos, des plaisanteries et des comportements à caractère raciste.

LES BLAGUES

➤ **Le fait de pouvoir discuter et blaguer entre collègues est important** pour la bonne entente et la cohésion de l'équipe.

Cependant, les propos ou les blagues à caractère sexiste, raciste, homophobe ou autre sont des comportements intolérables dans l'entreprise. L'argument selon lequel ils contribuent à la bonne ambiance au sein d'une équipe n'est pas recevable. En fait, ils fragilisent la cohésion de l'équipe et exposent l'entreprise à un risque judiciaire certain.

Veillez à ne pas laisser de tels comportements perdurer et n'hésitez pas à recadrer le salarié qui en est à l'origine. Ce type de propos peut exposer leur auteur à des sanctions disciplinaires.

* Il est important de noter, à ce sujet, que la SNCF s'inscrit dans une logique de service public.

Former les équipes concernées à la gestion des propos ou comportements racistes de certains clients.

L'anticipation de situations au cours desquelles un vendeur est susceptible d'être malmené voire injurié par un client au motif de son origine présumée est un argument parfois avancé pour écarter certains profils lors d'un recrutement ou d'une promotion. Si cet argument est fondamentalement discriminant et non recevable, il n'en demeure pas moins utile de former les collaborateurs à adopter un comportement approprié face aux remarques racistes, y compris de la clientèle.



SENSIBILISER ET FORMER LES PERSONNES TRAVAILLANT EN FRONT - OFFICE

En prévision d'éventuelles réactions agressives voire racistes de client.e.s vis-à-vis de son personnel travaillant en front - office dans les aéroports, le Groupe Aéroports de Paris intègre dans son offre de formation, des sessions leur permettant d'appréhender la problématique incivilité / agression. Ces séances permettent d'acquérir des techniques pratiques pour désamorcer les tensions, calmer les interlocuteur.rice.s et de maîtriser les bonnes postures et bons réflexes leur permettant de se protéger en cas d'agression.

Former les équipes concernées à la gestion des propos ou comportements racistes de certains clients.

- L'objectivation des décisions (réduction des biais décisionnels et de la subjectivité des critères décisionnels)
- L'écoute des doléances et le dialogue autour de l'objectivité de leurs décisions
- La neutralisation de la rationalisation anticipatrice, qui consiste, par exemple, à anticiper l'échec du recrutement ou de l'intégration d'une personne en raison de son origine
- La gestion de situations conflictuelles. Prendre le temps de dialoguer avec des personnes qui se sentent discriminées et, en particulier, d'explicitier les critères de décision renforce la légitimité des manager.euse.s et permet d'éviter qu'une situation vécue comme discriminante ne dégénère en conflit. De plus, cela permet de réexaminer la situation, et, le cas échéant, de détecter et de résoudre un problème de discrimination avéré. Enfin, un dialogue ouvert sur ce sujet permet de maintenir de bonnes relations de travail. Notons que déployer une politique Diversité sans l'accompagner d'explications précises peut conduire certains manager.euse.s à ne plus savoir comment se comporter avec leurs équipes, voire à craindre d'être instrumentalisés par des collaborateur.rice.s les accusant de pratiques discriminatoires à leur encontre. Il est, par conséquent, nécessaire de fournir aux manager.euse.s des informations claires sur les critères de sélection et d'évaluation, les objectifs poursuivis, etc., ainsi que sur les contacts à leur disposition en cas de difficultés sur ces sujets. L'objectivité et la pertinence des décisions prises sont les meilleurs remparts contre tous risques d'instrumentalisation.

Sensibiliser et former la direction, le management, les instances représentatives du personnel et les équipes au risque de stigmatisation engendrée par la confusion entre origine et religion d'une part, et entre religion et radicalisation d'autre part. Rappelons que l'origine réelle ou supposée d'une personne ne permet de présumer ni de ses convictions ni de ses pratiques religieuses. De nombreuses personnes identifiées comme « arabes » se sentent stigmatisées lorsqu'elles sont interpellées par leurs collègues en raison de leurs convictions ou de leurs pratiques religieuses présumées, par exemple lors des débats publics sur le voile islamique ou, dernièrement, à l'occasion des attentats. Cela nuit à la qualité de vie au travail de ces personnes, mais également des collectifs de travail en général.



SENSIBILISER À TRAVERS LES TESTS D'ASSOCIATIONS IMPLICITES (TAI)

Fin 2015, le groupe BNP Paribas déploie en France une formation sur les biais inconscients à destination des manager.euse.s impliqué.e.s dans les processus de sélection et de revue des talents, de promotion des collaborateur.rice.s et d'attribution des augmentations. Cette formation vise à prendre conscience des biais et stéréotypes qui peuvent affecter l'objectivité dans les processus de décisions de carrière, de promotion, de rémunération mais également avoir des conséquences sur les décisions business (l'évaluation du risque client par exemple, ou l'adaptabilité des produits que l'on présente à un.e client.e en tant que commercial.e).

Cette formation propose au préalable, un auto-diagnostic personnalisé (et confidentiel) reposant sur une méthodologie conçue par des chercheur.e.s de l'Université d'Harvard avec la possibilité d'obtenir un « débriefing » avec un.e coach-formateur.rice. Parmi les TAI proposés, certains portent notamment sur la couleur de peau (distinction Noirs/Blancs) et sur l'origine (distinction Maghrébin.e.s/Français.e.s).



RECOURIR AUX JEUX DE RÔLES INVERSÉS

L'AFIP recourt aux jeux de rôle inversés lors de sessions de formation, pour mettre en situation des manager.euse.s, des recruteur.euse.s et des candidat.e.s, et les confronter à leurs préjugés. Les candidat.e.s jouent le rôle des manager.euse.s ou des recruteur.euse.s, tandis que ces dernier.ère.s jouent le rôle des candidat.e.s. Certaines questions en lien avec la diversité sont volontairement introduites au cours de ces sessions. Elles peuvent alors être perçues comme « gentilles » ou « anodines », mais aussi comme « gênantes » ou « stigmatisantes », voire « discriminatoires ». La variété des scénarios permet de faire prendre conscience des difficultés de chacun.e dans différentes situations : recrutement, entretien d'évaluation, harcèlement discriminatoire, etc.

Recruter sans discriminer

Identifier les emplois ou les niveaux hiérarchiques dans lesquels certains groupes apparaissent absents, sous-représentés ou surreprésentés. Le cas échéant, **chercher à en comprendre les raisons pour adapter ses actions.** Outre la discrimination directe à proprement parler, de nombreux phénomènes et pratiques peuvent se traduire par l'évincement de certains profils, au détriment de la prise en compte objective de leurs compétences. C'est ce que l'on appelle la discrimination indirecte.



FAIRE APPEL À UN CANAL DE RECRUTEMENT SPÉCIALISÉ

La direction des ressources humaines du Groupe Aéroports de Paris a confié à MOZAIK RH, le sourcing de profils en emplois avenir sur certains postes. Le sourcing s'échelonne sur une période de trois mois et s'initie par une réunion d'information collective à tou.te.s les candidat.e.s. L'originalité du process porte sur la méthode de recrutement par simulation et les candidat.e.s bénéficient en parallèle des formations d'anglais et savoirs fondamentaux programmées par la direction des ressources humaines. Les dix meilleurs profils sont sélectionnés et les candidat.e.s sont accueilli.e.s par le Président Directeur Général. Il.Elle.s sont ensuite intégré.e.s dans leurs services respectifs et suivi.e.s tout au long de leur parcours par la direction des ressources humaines du Groupe ADP.

EN COMPLÉMENT

Les phénomènes et les pratiques pouvant se traduire par l'évincement de certains profils :

- Le recrutement privilégiant le **réseau familial** et un nombre limité d'écoles, y compris lors de stages. Sur ce sujet, le Défenseur des Droits s'est notamment prononcé sur la préférence accordée aux enfants du personnel pour les emplois saisonniers d'été.
- L'**endogamie** se traduit par une préférence accordée, par le/la recruteur.euse, aux personnes issues du même groupe social que lui/elle et/ou présentant des caractéristiques communes, lors de la décision de recrutement (au détriment de critères de sélection objectivement établis).
- L'**autocensure**, qui conduit certaines personnes à ne pas postuler à des emplois pour lesquels elles pensent ne pas pouvoir être retenues. L'autocensure porte préjudice tant à la personne qui se censure qu'à l'entreprise, qui est alors privée de la possibilité de recruter un.e candidat.e compétent.e. Bien que qualifiée d'« autocensure », celle-ci peut prendre appui sur des éléments extérieurs à la personne (ex. : climat raciste ou oppressif, signalement de situations de discrimination), qui décide de ne pas postuler.
- Le **cumul de discriminations**. Aussi légitime qu'elle soit et sans qu'il s'agisse légalement d'un critère de discrimination, l'exigence d'une expérience préalable dans un poste défini peut donner lieu à l'éviction des candidat.e.s issu.e.s d'un même groupe. En effet, si les membres de ce groupe sont généralement discriminés dans l'accès à un emploi, ils ont moins de chances que d'autres d'obtenir l'expérience attendue. Les postes en contact avec la clientèle sont particulièrement exposés à ce phénomène.

Élargir son sourcing et faire appel à plusieurs canaux de recrutement (généralistes et dédiés à la diversité⁵⁴), et ce pour l'ensemble des postes, afin de s'ouvrir à une plus grande diversité de profils et limiter les risques d'éviction en raison de l'origine des personnes, de leur lieu de résidence, etc.

⁵⁴ Notons que recruter exclusivement par le biais d'un canal dédié à la diversité peut entraîner des pratiques discriminatoires.

Privilégier la collégialité dans les prises de décision, sensibiliser et former les recruteur.euse.s. Une vigilance particulière peut être nécessaire lors du recrutement de commerciaux.ales ou de personnes travaillant en front office. Évincer les salarié.e.s de ces postes en prévision d'éventuelles réactions racistes de client.e.s est une discrimination. En outre, il peut être utile de réviser les critères de recrutement et de travailler sur les codes sociaux implicitement attendus. Cette mesure limite, notamment, les risques de discrimination liés à la logique endogamique.

Adapter sa communication en matière de recrutement

- **Intégrer des visuels de personnes de différentes origines** dans les campagnes de recrutement, pour permettre à chacun.e de se reconnaître parmi les candidat.e.s potentiel.le.s.
- **S'assurer que les campagnes de communication interne et externe sont cohérentes** avec les messages véhiculés et les actions effectivement mises en œuvre par l'entreprise en matière de prévention des discriminations.
- **Présenter la politique Diversité et les actions menées par l'entreprise lors de forums de recrutement.** Cette mesure contribue, notamment, à la levée de mécanismes d'autocensure.

Réviser ses critères de recrutement permet, d'une part, de garantir l'objectivité des fondements de la décision de recruter, et, d'autre part, de limiter les phénomènes d'éviction de certains groupes (cf. cumul de discriminations, ci-dessus). Cette révision peut prendre plusieurs formes :

- **recherche d'objectivité** dans la définition des critères de recrutement (catégorisation des critères de recrutement selon leur degré de subjectivité/objectivité et suppression, le cas échéant, des critères les plus subjectifs) ;
- **pondération des critères de recrutement** en vue de donner une part plus importante aux critères les plus objectifs ;
- **ouverture de critères** pour cibler un public plus large (ouverture sur de nouveaux diplômes, révision du degré d'expérience et/ou de la nature des expériences attendues, etc.).



RÉVISER LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT POUR DIVERSIFIER SON SOURCING

Lors de la revue de ses process RH, visant notamment à rechercher, offre d'emploi par offre d'emploi, des risques de discrimination, Randstad a décidé de revoir les critères de recrutement de ses commerciaux. En effet, le groupe s'est aperçu que le fait d'exiger une expérience de commercial.e de terrain conduisait à écarter de nombreux.ses candidat.e.s supposé.e.s d'origine étrangère.

En supprimant cette condition « de terrain », Randstad a ainsi ouvert son recrutement à des candidat.e.s ayant développé une expérience commerciale dans des centres d'appels, sans exclure les profils auparavant retenus ni remettre en cause l'exigence de compétences commerciales.

La même logique a été adoptée pour féminiser des métiers dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, pour lesquels l'exigence d'une expérience du management dans ce secteur précis se traduisait par l'écartement de nombreuses femmes.

RACISME



Visuel d'une campagne de sensibilisation de Randstad.

©ANTOINE CHEREAU



LA MÉTHODE DES ENTRETIENS STRUCTURÉS

En 2014, BNP Paribas adopte la méthode des entretiens structurés, une méthode de recrutement plus objective et plus fiable. Cette initiative a pour objectifs de recruter les meilleurs profils en évaluant leur future adaptation, de neutraliser et limiter l'influence des biais et stéréotypes en garantissant une égalité de traitement des candidat.e.s et de renforcer les pratiques non discriminatoires.

La méthode des entretiens structurés consiste à évaluer de manière homogène les candidat.e.s sur des critères objectifs en rapport avec le poste proposé. Pour un poste donné, les questions posées sont les mêmes pour tou.te.s les candidat.e.s et portent sur leurs expériences passées. L'échelle de notation des réponses est préétablie et partagée par tou.te.s les recruteur.se.s. Ceci permet de diminuer la part d'interprétation subjective de la performance du candidat.e en entretien. Enfin, l'entretien fait l'objet d'une formalisation détaillée à l'aide d'un cadre de référence partagé.

Veiller au respect de chacun au sein des équipes en neutralisant les propos et les comportements fondés sur l'origine réelle ou supposée de ses membres, et en diffusant les informations relatives aux moyens de recours internes en cas de sentiment de discrimination.

Mettre en place des dispositifs de parrainage en amont du recrutement.

La mise en place de dispositifs de parrainage est une pratique couramment mise en œuvre par des entreprises pour participer à l'intégration professionnelle de certaines personnes susceptibles d'être stigmatisées en raison de leur origine réelle ou supposée, en particulier les « jeunes habitant les quartiers prioritaires de la politique de la ville ».

Nos quartiers ont du talent⁵⁵, les Entretiens de l'Excellence⁵⁶, Passeport Avenir⁵⁷, Mozaïk RH⁵⁸ (...) sont autant d'organismes desquels il est possible de se rapprocher pour conduire des actions de parrainage.

Promouvoir une gestion des carrières non-discriminante

Rechercher, par le biais d'un diagnostic ciblé, les freins éventuels aux évolutions de carrières fondés sur l'origine des personnes et, le cas échéant, mettre en œuvre des actions permettant de les lever. Puis évaluer a posteriori les effets de ces actions.

Étudier la répartition des effectifs selon les métiers et les niveaux hiérarchiques. Certains groupes peuvent se retrouver surreprésentés ou sous-représentés dans différents métiers et/ou à différents niveaux de l'entreprise. Certains métiers sont plus valorisés, plus reconnus que d'autres, et permettent pourtant de développer des compétences similaires. Par exemple, le métier de chef.fe de cuisine est une voie privilégiée d'évolution par rapport à celui de chef.fe d'une équipe de valets et de femmes de chambre, alors que tous deux induisent la mise en œuvre de compétences managériales. La sous ou la surreprésentation d'un groupe à différents niveaux peut donc avoir une incidence sur la capacité d'une organisation à garantir une intégration et une évolution équitable pour tou.te.s.

L'étude de la répartition des effectifs par métiers et par niveaux pourra donner lieu à des actions adaptées à la situation de l'organisation. Parmi ces actions figurent un élargissement des canaux de recrutement, la valorisation des métiers considérés comme moins « nobles », la révision des critères et des conditions d'évolution, la sensibilisation des comités de carrière, etc.

Favoriser les prises de décision collégiales, sensibiliser et former les décisionnaires (manager.euse.s, RH, membres de comités de carrière, etc.).

Identifier des rôles modèles⁵⁹ et valoriser les parcours professionnels qui contredisent les stéréotypes. Veiller à prévenir le ressenti de discrimination positive.

Intégrer au catalogue de formations des formations en français, des formations à la rédaction et/ou à la négociation ouvertes à tou.te.s, pour neutraliser les freins éventuels liés à la maîtrise du langage.

Par ailleurs, certaines organisations identifient des difficultés en lien avec l'utilisation – intentionnelle ou non – par certain.e.s salarié.e.s d'une langue non maîtrisée par d'autres, excluant, de fait, une partie des membres d'une équipe. Plusieurs solutions sont alors envisageables : sensibilisation au plurilinguisme, accompagnement dans la maîtrise du français, etc.

Mettre en place des dispositifs de parrainage et de coaching ouverts à ceux.elles qui le souhaitent. De tels dispositifs permettent aux salarié.es d'exprimer leur plein potentiel en atténuant les effets de divers obstacles tels que l'endogamie, les inégalités dans l'accès à des réseaux, le racisme, l'(auto-)censure, l'évaluation sur la base de codes sociaux étrangers aux compétences et aux résultats objectivement constatés pour certain.e.s salarié.e.s, etc.

Si le portage politique d'un tel dispositif peut sembler délicat, les réseaux – à l'instar des réseaux de femmes et de réseaux mixtes – représentent d'intéressants relais pour porter ce type d'initiatives.

Rémunération

Réaliser un diagnostic ciblé sous l'angle de l'origine, à la recherche d'écarts de rémunération⁶⁰, puis chercher à définir dans quelle mesure ces écarts sont justifiables ou non.

Mettre en place une enveloppe budgétaire pour éliminer les écarts de rémunération injustifiés. Ce type d'enveloppe budgétaire, parfois mis en place dans le cadre d'accords sur les rémunérations ou d'accords « Égalité femmes-hommes », peut être élargi à un plus grand nombre de critères de discrimination.

55 Nos quartiers ont du talent : <http://www.nqt.fr/> (consulté le 10/10/2016).

56 Entretiens de l'excellence : <http://www.lesentretiens.org/> (consulté le 10/10/2016).

57 Passeport Avenir : <http://www.passeport-avenir.com/> (consulté le 10/10/2016).

58 Mozaïk RH : <http://mozaikrh.com/> (consulté le 10/10/2016).

59 C'est-à-dire repérer des collaborateur.rice.s qui s'identifient eux.elles-mêmes comme appartenant à un groupe minorisé, et dont la réussite professionnelle est susceptible d'inspirer leurs collègues, de remettre en question les stéréotypes.

60 Cf Chapitre 2.1

Prévenir et traiter les situations discriminatoires

Rappeler la place et le rôle des représentant.e.s du personnel dans l'écoute et le conseil des salarié.e.s, et les intégrer dans la réflexion menée sur ce critère.

Mettre en place des dispositifs permettant de signaler des situations de harcèlement et de lutter contre les discriminations (ex.: cellule d'écoute), et les informer des différentes voies de recours à leur disposition (ligne managériale, RH, représentant.e.s du personnel, médecine du travail, tribunaux...). Notons que, lorsque le traitement d'une situation se conclut par le constat de l'absence de discrimination, il serait erroné d'en déduire systématiquement une « instrumentalisation de la discrimination ». En effet, l'expérience du racisme dans la société française peut conduire les personnes qui en sont victimes à interpréter toute différence de traitement comme étant discriminatoire.

Sanctionner systématiquement les comportements problématiques.

En effet, l'absence de sanctions, lorsque des situations les justifient, peut induire un sentiment d'impunité propice au maintien, voire au développement, des discriminations. De plus, ne pas sanctionner un.e collaborateur.ice reconnu.e coupable de discrimination risque d'inciter les membres des groupes minorés à « ne pas faire de vague ». Or, des salarié.e.s qui ne perçoivent pas le soutien de leur hiérarchie lorsqu'ils.elles se sentent discriminé.e.s sont susceptibles de porter leur plainte à l'extérieur avant qu'une enquête et une solution (le cas échéant) aient pu être trouvées en interne – ce qui peut constituer un « risque image et juridique » pour l'entreprise.

Outiller les décisionnaires et mettre à leur disposition une cellule de conseil. Confronté.e.s à la complexité de certaines situations et à la crainte d'être taxé.e.s de racistes, certain.e.s décisionnaires peuvent se sentir perdu.e.s. Il importe de les accompagner, afin qu'ils.elles soient en mesure d'identifier des cadres d'actions et leurs limites, et puissent faire appel à d'autres ressources selon leurs besoins (ex. : RH, direction, etc.).

Accompagner les équipes suite à la détection d'un dysfonctionnement.

Il convient, notamment, de faire attention à ce que le signalement d'une situation de discrimination ne débouche pas sur la prise de mesures de rétorsion vis-à-vis de la personne qui a donné l'alerte, et ce même si son traitement n'a pas permis de constater l'existence d'une discrimination. Pour ce faire, manager.euse.s et RH peuvent rester à l'écoute de la personne, l'inviter à les contacter si sa situation venait à se dégrader,

et avertir les équipes des conséquences de toute mesure de rétorsion. Il est aussi envisageable de recourir à la médiation.

3.2 COMMUNIQUER SUR LE CRITÈRE DE L'ORIGINE

La communication sur les politiques conduites pour lutter contre les discriminations au motif de l'origine d'une personne et pour promouvoir la diversité peut paraître délicate. Le sujet peut parfois sembler sensible, non pertinent (en l'absence de remontées, par exemple), non prioritaire (notamment en période de crise et/ou en période de réduction des effectifs), éloigné des problématiques de l'entreprise, etc. Il est par conséquent nécessaire de définir clairement les termes employés et les objectifs poursuivis. Un travail sémantique peut par exemple être nécessaire avant de communiquer sur la question (voir [Chapitre 1.1](#) et [1.2](#)).

Les objectifs d'une communication spécifique

Déclencher une prise de conscience partagée sur la problématique telle qu'elle se présente dans l'organisation et la société (ex. : *à travers la présentation d'un état des lieux, la prise de parole de la direction, l'organisation d'événements, de sensibilisations, de formations, etc.*)

Permettre l'ouverture d'un dialogue sur le sujet, **le déclenchement d'une dynamique** (ex. : *à travers des événements, des groupes de travail, l'animation de réseaux, la mise en place d'actions, etc.*)

Informers les acteur.ice.s **possiblement concerné.e.s de leurs droits, des initiatives engagées et des attentes de l'organisation vis-à-vis d'eux.elles** (ex. : *à travers une communication ciblée, des formations, etc.*)

Accompagner le déploiement des actions conduites et **légitimer les mesures prises** (ex. : *à travers une prise de parole de la direction, la présentation des enjeux pour l'organisation, etc.*)

Prise en compte de plusieurs freins

Le déni, qui consiste à considérer que le traitement des discriminations fondées sur l'origine est un « non-sujet » – sans avoir conduit de diagnostic sur le sujet ou en dépit d'un diagnostic qui démontrerait le contraire. Le déni s'appuie parfois sur l'euphémisation de certaines situations, ou encore sur des éléments objectifs (ex. : absence de remontées sur le sujet, présence de personnes de nationalité différente dans les effectifs).

Toutefois, ces éléments ne suffisent pas à conclure à l'absence d'inégalités. Le signalement de situations susceptibles d'être discriminatoires dépend de nombreux facteurs : prise de conscience de la situation comme relevant de la discrimination, connaissance des voies de recours, confiance accordée aux personnes responsables de leur traitement, absence de mesures de rétorsion, etc. Soulignons que la présence de personnes de nationalités variées dans l'organisation ne suffit pas à écarter l'existence de comportements répréhensibles⁶¹.

Le rejet de la politique conduite, par peur d'« ouvrir la boîte de Pandore », ou sous prétexte qu'elle encouragerait le communautarisme et dégraderait le climat de travail. Si des réactions endogamiques peuvent exister, elles ne sont pas l'apanage d'un groupe en particulier. Il serait imprudent d'établir un lien entre la prévention des discriminations et le développement d'un communautarisme. Par ailleurs, la prévention des discriminations et des injures à caractère raciste a vocation, à terme, à améliorer la qualité de vie au travail de l'ensemble des collaborateur.rice.s.

La relégation de la politique identifiée comme nécessaire à un rang « non prioritaire », se traduisant par son report à un moment indéterminé, et donc, à sa non-application.

Le développement du *backlash*, ou résistance de personnes se considérant exclues et/ou défavorisées par la mise en œuvre de la politique Diversité. C'est l'assimilation que certain.e.s salarié.e.s font entre la politique Diversité et ce qu'ils.elles nomment la « discrimination positive ». Le développement de politiques visant à prévenir les discriminations consiste, en pratique, à garantir l'égalité de traitement de chacun.e. Il convient donc, à travers les actes et le langage, qu'elles soient appliquées et perçues comme telles par tou.te.s – y compris par les personnes qui ne se considèrent a priori pas comme ses bénéficiaires.

La crainte de la dégradation de la situation de l'entreprise : « En nous engageant, nous allons encourager le communautarisme et dégrader le climat de travail. » Notons que le communautarisme n'est pas l'apanage des groupes minorisés, et que les politiques de non-discrimination visent à la réduction de tous les communautarismes, quels qu'ils soient. Suivant la manière dont elles sont menées, elles peuvent, au contraire, contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'ambiance dans les collectifs de travail.

61 Voir, par exemple, Nicolas Jounin, « Humiliations ordinaires et contestations silencieuses. La situation des travailleurs précaires des chantiers », *Sociétés contemporaines*, 2008/2 (n° 70), pp. 25-43.

Se prémunir de plusieurs risques

L'essentialisation des personnes en fonction de leur origine, c'est-à-dire l'attribution a priori de caractéristiques (positives ou négatives) à une personne en fonction de son appartenance présumée à un groupe minorisé (ex. : « les Asiatiques sont discipliné.e.s, poli.e.s, travailleur.euse.s » ; « les Noir.e.s sont oisif.ve.s, lent.e.s, chaleureux.ses » ; « les Italien.ne.s sont difficiles à gérer, machistes », etc.)⁶².

La construction de nouvelles figures stéréotypées pour combattre les stéréotypes courants, substituant un a priori subjectif à un autre (ex. : « [toutes] les personnes en situation de handicap, les femmes issues des quartiers... sont plus performantes, car elles ont rencontré davantage de difficultés que les autres pour arriver au même niveau »).

L'effet d'affichage (ou « *social washing* »), qui découle d'une déconnexion perçue entre la politique affichée et son application réelle. Que cette perception découle d'une analyse objective ou non, l'effet d'affichage décrédibilise la politique conduite, entame la confiance des acteur.rice.s et peut être source de tensions.

Les craintes d'une instrumentalisation de la discrimination parfois exprimées par les décideurs (manager.euse.s, direction, etc.), qui peuvent percevoir la politique menée comme une remise en cause de leurs compétences et de leur pouvoir de décision.

Quelques pistes de réflexion

Préciser les attentes de l'organisation vis-à-vis des acteur.rice.s concerné.e.s et expliquer clairement la philosophie qui guide la politique engagée. Plusieurs messages sont ainsi mis en avant dans certaines organisations : l'ouverture de l'entreprise à tous les talents, le rejet de l'exclusion et des discriminations, la centralité des compétences et de l'objectivation des décisions, la protection des manager.euse.s contre les accusations de mauvaise foi...

Appuyer son argumentation et ses actions sur des sources d'information relatives à la discrimination dans la société, dans le monde du travail, de l'organisation (cf. études, état des lieux, etc.) pour en comprendre les sources et les effets au niveau des personnes, des équipes et de l'organisation.

62 Sur les stéréotypes, voir Claire Chevalier, *Les stéréotypes sur les origines, comprendre et agir dans l'entreprise*, Guide pratique, IMS Entreprendre pour la Cité, 2013.

Ces sources d'information permettent de démontrer l'existence de problématiques liées à l'origine et de mieux en comprendre les ressorts.

Mettre en avant les témoignages de personnes qui se sont senties discriminées, de **rôles modèles**, etc. Ces témoignages inscrivent la problématique dans la réalité de l'organisation et contribuent au développement d'une prise de conscience commune.

Communiquer autour d'actions réellement mises en œuvre et afficher des objectifs réalistes. Cela permet de démontrer la réalité de l'engagement de l'organisation et, ainsi, de se préserver des accusations d'« affichage » qui décrédibilisent la politique conduite. Afficher des objectifs trop ambitieux peut nuire à cette même politique si les espérances générées ne sont pas satisfaites.

Mettre en discussion les stéréotypes, par exemple en attirant l'attention sur l'hétérogénéité des groupes identifiés comme fondés sur une origine commune dans l'entreprise⁶³.

« **Normaliser** » le sujet en l'intégrant parmi d'autres critères de discrimination, ainsi que dans les formations professionnelles (formations RH, formations au management, etc.), ceci en vue d'ancrer les problématiques liées à l'origine dans l'activité professionnelle des acteur.rice.s.

Apporter une réponse rapide aux situations de discrimination supposée en vue de maintenir la confiance des salarié.e.s concerné.e.s et d'accroître la crédibilité de la politique conduite. En l'absence de « gages » démontrant la réalité de l'engagement de l'organisation dans la lutte contre les discriminations, nombre de personnes hésitent à s'exprimer sur leur propre situation.

Intégrer des personnes d'origines diverses dans les visuels ou les témoignages, et tester la perception des messages associés, notamment en vue de lever les mécanismes d'autocensure. En effet, une même campagne de communication peut être diversement perçue selon les personnes. Ainsi, une organisation a réalisé une affiche mettant en avant une personne noire, dont le slogan était : « On est tous l'étranger.ère de quelqu'un. » Les personnes noires ont exprimé un avis positif vis-à-vis de cette communication, tandis que des personnes blanches la considéraient comme stigmatisante.

⁶³ Abdelatif Er-rafiy, Markus Brauer, "Increasing perceived variability reduces prejudice and discrimination". Journal of Experimental Social Psychology, 2011, vol. 47, pp. 871-881.

Développer des stratégies d'allié.e.s. Les stratégies d'allié.e.s s'appuient, par exemple, sur l'implication de personnes non directement concernées par les discriminations fondées sur l'origine dans la politique visant à les prévenir. Elles présentent trois grands intérêts : elles contribuent à la légitimation de la problématique, tout en écartant les accusations de « communautarisme » ; elles participent à la rupture de la solitude des personnes susceptibles d'être discriminées, en leur montrant la présence de soutiens parmi leurs collègues ; et elles permettent de démultiplier les actions au sein de l'organisation.

S'appuyer sur l'engagement du top management. L'engagement du *top management* est souvent présenté comme une condition *sine qua non* à la mise en œuvre de politiques Diversité. En sus d'un soutien politique, le top management peut soutenir activement la politique engagée, en donnant accès à des ressources supplémentaires, en contribuant au pilotage de la politique, en participant à des actions de parrainage ou à l'activité de réseaux, etc.

S'appuyer sur des acteur.rice.s externes. Les acteur.rice.s externes (associations, expert.e.s, etc.) disposent de savoirs et de ressources dont chaque organisation peut tirer profit. Par ailleurs, de nombreux.euses responsables Diversité ont constaté l'importance de tel.le.s acteur.rice.s pour sensibiliser et former les équipes.

Exemples d'outils de communication



Affiches diffusées dans le cadre d'une campagne de communication de l'AFIP

 “ Dans ma carrière, tout roule ”	LA VRAIE DIFFÉRENCE, CE SONT NOS COMPÉTENCES	 “ Ma culture enrichit l'entreprise ”
 “ Quel que soit mon handicap, ma carrière avance ”	 “ Dans mes vies, tout s'équilibre ”	 “ Mon expérience est sans frontière ”



20 critères discriminants contre lesquels nous devons lutter :
 L'âge, l'apparence physique, l'appartenance ou non à une ethnie, l'appartenance ou non à une nation, l'appartenance ou non à une race, l'appartenance ou non à une religion déterminée, l'état de santé, l'identité sexuelle, l'orientation sexuelle, la grossesse, la situation de famille, le handicap, le patronyme, le sexe, les activités syndicales, les caractéristiques génétiques, les mœurs, les opinions politiques, l'origine et le lieu de résidence.



LA DÉFENSE DE VOTRE SANTÉ

Outil de sensibilisation diffusée chez UNEO, portant sur la diversité

PARTIE 4
QUELS SONT
LES OUTILS
À DISPOSITION ?

4.1 LES RESSOURCES EXTERNES POUR VOUS AIDER

Acteur.rice.s

Plusieurs acteur.rice.s associatif.ve.s et institutionnel.le.s peuvent vous accompagner dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de votre politique Diversité spécifique au critère de l'origine.

En voici quelques-un.e.s...



Agence pour la Diversité Entrepreneuriale

L'association a pour objectif de favoriser le développement économique des quartiers prioritaires par le soutien des entreprises locales.

Outre un accompagnement sur mesure des entrepreneur.e.s implanté.e.s, l'ADIVE développe un programme « Achats & Diversité » qui a pour but d'accompagner les acheteur.euse.s des grandes entreprises vers des fournisseur.euse.s issu.e.s des territoires dits « politique de la ville ».



Association Française des Managers de la Diversité

Créée en 2007, l'AFMD se mobilise pour que les organisations intègrent la diversité dans leurs pratiques managériales. Elle propose à ses membres – entreprises, administrations, grandes écoles et universités – des pistes d'actions en s'appuyant sur les retours d'expériences des entreprises adhérentes, dans une logique de coproduction, et en collaboration avec le monde universitaire. Riche de plus de 125 membres, l'AFMD s'impose également comme une interface de référence avec le monde institutionnel et politique. www.afmd.fr



Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle

L'AFIP se mobilise pour lutter contre les discriminations liées à l'origine sur le marché de l'emploi. Ce que l'AFIP sait faire le mieux, c'est faire agir ensemble

des personnes qui au départ ne sont pas destinées à se rencontrer. Pour les jeunes, elle met en place un dispositif d'accompagnement personnalisé, notamment par le parrainage pour faciliter l'accès à l'emploi des diplômé.e.s de l'enseignement supérieur issus des minorités visibles. Pour les entreprises, elle fait de la recherche, propose des modules de formation et réalise des outils de sensibilisation comme la campagne d'affichage, le DVD « La barrière des préjugés, 4 films pour ne pas se mentir » et le livre « De noirs diplômés ».



Défenseur des Droits

Le Défenseur des droits est une institution de l'Etat complètement indépendante. Créée en 2011 (inscrite dans la Constitution dès 2008), elle s'est vu confier deux missions :

- défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés
- permettre l'égalité de tous et toutes dans l'accès aux droits.



Fondation Agir Contre l'Exclusion

Fondation reconnue d'utilité publique, FACE favorise l'engagement social et sociétal des entreprises pour lutter contre toutes formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté, par

une approche globale et innovante de la RSE ou Responsabilité Sociale d'Entreprise. Organisée en Réseau, FACE favorise le développement, le management et la mise en action de la Diversité au sein des entreprises au travers la réalisation de diagnostics Diversité, d'accompagnements aux différents Labels (Egalité, Diversité...) ou encore de formations sur le management de la diversité.



Mozaïk RH est, en France, le premier cabinet de recrutement et de conseil en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité. Depuis

sa création en 2007, Mozaïk RH a collaboré avec plus de 150 entreprises et généré plus de 10000 entretiens avec des candidat.e.s, débouchant sur 3000 recrutements de jeunes diplômé.e.s et profils expérimentés.

Les fondateurs ont par ailleurs développé un Campus destiné à préparer les candidat.e.s à la recherche d'un emploi, ainsi qu'une cellule d'innovation et d'ingénierie, le Mozaïk Lab.



Nos quartiers ont du talent

L'association propose des actions concrètes qui permettent d'accélérer l'insertion professionnelle des jeunes diplômé.e.s issu.e.s de milieux familiaux modestes et dont certain.e.s résident en quartier.

Parrainages, coachings, animations RH, plus de 31 000 jeunes ont été accompagné.e.s depuis 2006, et l'association compte plus de 800 mécènes partenaires.

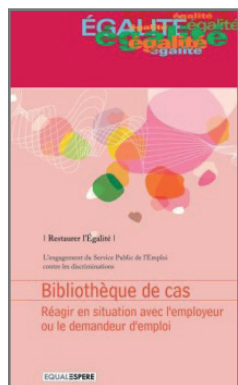


Egalitécontreracisme.fr

Créé par le Défenseur des Droits, le site egalitecontreracisme.fr est pensé comme **un véritable centre de ressources en matière de connaissance juridique et de moyens d'action**. Il centralise les informations et propose **des réponses adaptées**, qui couvrent les différentes manifestations du racisme. Il s'adresse ainsi à toutes celles et ceux souhaitent agir, qui sont témoins ou qui subissent des propos ou actes racistes.

Ressources

Voici quelques publications et vidéos en lien avec la diversité des origines et en accès libre sur internet



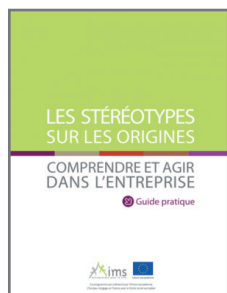
Bibliothèque de cas contre les discriminations raciales

Cette "bibliothèque de cas" propose des exemples d'entretiens pour illustrer les situations les plus fréquentes que peuvent rencontrer les personnes dans leurs échanges avec des employeurs d'une part et des demandeurs d'emploi d'autre part.

Le guide expose deux cas de figure présentant chacun 6 situations de référence :

- le 1^{er} cas de figure vise des demandes et/ou comportements discriminatoires flagrants
- le 2^e cas de figure présente des situations où les demandes et/ou comportements soulèvent des questions sans nécessairement être discriminatoires.

Pour chaque cas, cet ouvrage propose une analyse de la situation ainsi que les stratégies et argumentaires à adopter.



Les stéréotypes sur les origines : comprendre et agir dans l'entreprise

IMS-Entreprendre pour la Cité propose le guide pratique *Les Stéréotypes sur les origines : comprendre et agir dans l'entreprise*, qui s'inscrit dans le programme « Stéréotypes et Discrimination » lancé en 2010.

Déconstruire les stéréotypes est un enjeu majeur dans la lutte contre les discriminations. Basé sur une

enquête auprès de 1540 managers dans 8 entreprises, ce guide permet de comprendre quelques mécanismes à l'œuvre dans la production de stéréotypes liés aux origines (ethniques, sociales et académiques) et donne des clés aux entreprises qui souhaitent agir sur le sujet des origines.



Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances

Le Défenseur des droits et la Commission nationale de l'informatique et des libertés propose le guide *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, publié en 2012.

S'appuyant sur de nombreuses consultations d'experts, ce guide s'adresse aux partenaires sociaux et responsables d'entreprises de taille et de secteurs d'activités divers afin de répondre au mieux à leurs attentes en aidant à la construction d'indicateurs fiables pour favoriser la promotion

de l'égalité des chances.

Il présente de nombreux exemples d'indicateurs portant sur la problématique des origines et propose une méthodologie garantissant le respect de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 qui encadre le traitement des données à caractère personnel.



Flagrants délits, une campagne vidéo à l'initiative du Défenseur des Droits pour combattre les discriminations.

Refus d'entrée dans une boîte de nuit, licenciement d'une personne syndiquée, refus de location d'appartement, la campagne se compose d'une dizaine d'épisodes filmés où l'internaute se retrouve dans la peau d'une personne discriminée.



#DeboutContreLeRacisme

Campagne vidéo de lutte contre le racisme et l'antisémitisme, lancée par quatre associations (la Licra, le Mrap, la Ligue des Droits de l'Homme et SOS Racisme) visant à sensibiliser aux discriminations raciales.



Le plafond de verre / Yamina Benguigui, MK2 éditions 2008 (Mk2 docs)

De nos jours, pour les jeunes Français.e.s diplômé.e.s issu.e.s de l'immigration, décrocher un job relève de la galère et de la gageure. Ces minorités se heurtent aux préjugés raciaux des employeur.euse.s et n'obtiennent pas les mêmes avantages ni les mêmes possibilités de carrière à diplôme égal. Pour parvenir à obtenir un bon job, faut-il que Nordine devienne Norbert, que Nadia se change en Nadège ?

Faut-il que Samia envoie la photo de sa voisine Aurélie ? Ce plafond de verre pèse lourd sur la tête des enfants d'immigré.e.s...



Campagne de sensibilisation aux discriminations à l'embauche liées à l'origine

Cette campagne lancée par le Ministère du Travail sous le slogan #LesCompétencesDabord,

en avril 2016, a permis la diffusion de plus de 2 000 affiches en France, afin de lutter contre les discriminations à l'embauche et le « sentiment d'humiliation » des jeunes diplômé.e.s des quartiers populaires. Chaque affiche fusionne les visages d'un.e candidat.e blanc.he, associés à une réponse positive du ou de la recruteur.euse, et d'un.e candidat.e de couleur, pour lequel ou laquelle la réponse est négative.

4.2 BIBLIOTHÈQUE DE CAS

Ce document présente différentes études de cas fondées sur l'expérience de professionnel.le.s de la lutte contre les discriminations, afin d'ouvrir le dialogue et de stimuler un échange collectif autour du traitement de situations concrètes, parfois complexes.

Il a été construit pour être utilisé par des responsables Diversité, référent.e.s Diversité, RH, formateur.rice.s (...) disposant d'une culture managériale permettant d'animer des séances de sensibilisation et de formation autour des discriminations liées à l'origine.

Il a pour but de présenter différentes problématiques, parmi lesquelles figurent :

- la distinction entre le ressenti de discrimination et la discrimination réelle (l'absence de discrimination au sens légal n'empêchant pas de rechercher des réponses appropriées) ;
- le harcèlement discriminatoire ;
- la peur d'être accusé.e de racisme, ressentie par les manager.euse.s lors de certaines prises de décision ;
- l'absence d'explication des décisions prises et ses conséquences sur les individu.e.s et les collectifs de travail.

Ces études de cas devraient idéalement être retravaillées pour s'adapter au plus proche de la situation de chaque organisation. Il est possible, suivant la logique présentée ici, de construire d'autres situations types. Les publications, entre autres, du Défenseur des Droits, présentent de nombreuses sources d'inspiration, fondées sur des situations rencontrées sur le terrain.

Pour chaque cas, le/la formateur.rice dispose d'un récit posant une « situation type » à traiter. Chaque cas est suivi de questions et de réponses, non exhaustives et données à titre indicatif, permettant d'orienter le débat et de faciliter l'animation.

Plusieurs usages sont envisageables : il est possible de les utiliser en séance de formation collective, d'en faire la base d'une discussion de groupe, de les distribuer aux participant.e.s afin de « tester » leurs connaissances et leur fournir de la matière.

CAS 1 : UNE SITUATION PORTANT SUR L'EMBAUCHE

Vous êtes responsable RH dans une banque. Ndongo Alouan, jeune candidat de 25 ans, vous a contacté ce matin pour vous demander pourquoi il avait reçu un e-mail lui proposant un poste en plateforme téléphonique, alors qu'il avait postulé pour un poste de commercial en *front office*. Il souhaitait savoir si l'offre pour ce poste était toujours ouverte.

Lors d'un premier entretien de recrutement, vous aviez validé son profil : un BTS technique de vente, quelques expériences en plateforme téléphonique pendant sa scolarité, deux ans d'expérience en tant que commercial de terrain (équivalent au niveau bac+4 habituellement requis pour le poste), une maîtrise convenable de l'anglais, etc.

Étonné.e, vous lui avez demandé davantage d'informations sur l'offre d'emploi à laquelle il avait répondu et sur le déroulement de l'entretien avec la manageuse. Selon lui, elle s'était montrée assez insistante en ce qui concerne l'intérêt d'un travail en plateforme : « *Est-ce que vous avez pensé à postuler sur une plateforme téléphonique ?* » Lorsque Ndongo avait affirmé être beaucoup plus motivé pour travailler en contact direct avec les clients, la manageuse avait insisté : « *Commencez donc par une plateforme, c'est très formateur pour vous* ». Puis : « *Vous connaissez des gens qui travaillent en plateforme ?* »

Le poste n'étant toujours pas pourvu, vous prenez contact avec la manageuse pour en savoir davantage sur ce recrutement. Elle vous explique qu'elle préfère un niveau bac+5, plus apte, selon elle, à évoluer sur ce poste. Lorsque vous lui rappelez que seul un niveau bac+4 est requis et que les deux années d'expérience du candidat lui permettent de prétendre à un niveau équivalent, sa parole s'est « libérée ».

La manageuse vous explique que Ndongo Alouan habite « un peu loin. Deux heures de trajet aller-retour tous les jours, ce n'est pas très sain pour un jeune papa. » En plus, il a « un débit de parole trop élevé. Cela risque de ne pas passer auprès des clients. » Lorsque vous expliquez que le débit de paroles peut se travailler, elle ajoute qu'elle avait déjà eu des problèmes avec un candidat « comme lui », qui « n'avait pas su s'intégrer », et ne pas vouloir « être taxée de discrimination positive. »

À ce jour, les capacités de Ndongo Alouan à gérer son temps et à gérer le stress ont très peu été évaluées lors des deux entretiens. Il s'agit de deux compétences attendues par votre entreprise pour être commercial en plateforme téléphonique.

Éléments de réflexion

Y a-t-il discrimination ? Si oui, est-elle directe ou indirecte ? Y a-t-il harcèlement « discriminatoire » ?

Il est important de se demander si le candidat a subi un traitement discriminatoire ou non. Ici, la manageuse semble s'être laissé influencer par ses expériences passées et ses stéréotypes liés à plusieurs critères (origine, situation de famille et lieu d'habitation) dans sa décision finale. Par ailleurs, les compétences nécessaires pour le poste en plateforme téléphonique – auquel le candidat n'avait pas postulé – n'ont été que très peu évaluées.

Qu'aurait-il pu être fait ?

- Établir une grille d'entretien identique pour chaque candidat.e auditionné.e permet d'objectiver les questions posées et de limiter les risques de dérives. Un travail en amont permet de formaliser la liste des questions permettant de vérifier les compétences et les connaissances du ou de la candidat.e au regard du poste proposé. Cependant, une telle grille ne permet pas de neutraliser complètement les logiques à l'œuvre dans le cas présent. Il est également possible de dresser la liste des questions « interdites », afin d'aider le.la recruteur.euse dans le déroulement de l'entretien.
- Un entretien entre le.la RH et la manageuse à la suite du deuxième entretien aurait pu être programmé, afin de discuter du recrutement et de le valider/invalidé ensemble. Cet entretien aurait pu permettre de lever les freins de la manageuse et de lui faire prendre conscience de ses biais, et aurait permis de la réorienter sur les compétences objectivement vérifiables du candidat et son adéquation avec le poste.

Que conviendrait-il de faire maintenant ?

- Proposer un nouvel entretien au candidat, afin de réévaluer ses compétences pour le poste vacant.

Que faire pour que cela ne se reproduise pas à l'avenir ?

- Former l'ensemble des manageur.euse.s à la diversité et à l'égalité de traitement.
- Vérifier l'objectivation des process de recrutement et des outils mis à disposition des recruteur.euse.s/manageur.euse.s (grilles de tri de CV, grilles d'entretien, rédaction des retours aux candidat.e.s, etc.), et s'assurer de leur mise en œuvre.
- Accentuer la communication en ce sens auprès des équipes responsables du recrutement.
- Être vigilant.e sur ce type de postes et communiquer un numéro aux candidat.e.s, afin qu'ils puissent vous contacter s'ils ou si elles pensent être discriminé.e.s.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les questions posées lors d'un entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste proposé :

Article L 1221-6 du code du travail

« Les informations demandées, sous quelle que soit forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi est tenu d'y répondre de bonne foi. »

Et pourtant...

Selon le 9^e Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT de la perception des discriminations dans l'emploi (nov. 2014), 81% des chômeurs ont déjà fait l'objet de questions ou de remarques personnelles au cours d'un entretien d'embauche, dont 16% sur l'origine de leur nom de famille (27% parmi les chômeurs d'origine étrangère non européenne).

CAS 2 : UNE SITUATION PORTANT SUR L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET LA GESTION D'ÉQUIPE

Vous êtes directrice générale d'une entreprise de 300 personnes. Les délégué.e.s du personnel sollicitent une audience pour aborder la situation de Jeanne Boko. Voici les éléments avancés par les délégué.e.s du personnel:

- Jeanne est recrutée par l'entreprise en février 2009 à un poste de chargée de projets. Après un renouvellement de sa période d'essai, Jeanne avait fait part à son N+1, M. Brochet, de certaines « plaisanteries et de certains propos se rapportant à ses mœurs supposées et à son origine africaine, qui l'avaient vexée ». M. Brochet avait abordé le sujet individuellement avec plusieurs membres de son équipe, puis lors d'une réunion d'équipe, ce qui avait permis de calmer la situation.
- En janvier 2011, repérée pour son esprit d'initiative et ses compétences professionnelles par sa hiérarchie, l'entreprise lui propose, au cours de son entretien annuel d'évaluation, un plan de carrière afin

de remplacer son N+1, dont le départ est prévu en 2013. Jeanne a d'ailleurs suivi une formation en ce sens.

- En mars 2011, Jeanne part en congé maternité. À son retour, la situation avec ses collègues, et notamment avec M. Millaud, qui avait assuré son remplacement durant son congé maternité, s'est envenimée.
- Fin 2011, M. Brochet était intervenu lors d'un entretien « plutôt musclé » entre Jeanne et M. Millaud. Ce dernier avait conservé quelques missions importantes et obtenu la révision de sa fiche de poste et de sa rémunération. Jeanne s'était plainte de la réduction de son périmètre, et avait déclaré vouloir rencontrer la direction ou prendre contact avec une association pour trouver une solution. M. Brochet lui avait conseillé de ne rien dire, « pour ne pas mettre en danger sa promotion ».
- En 2012, Jeanne avait récupéré de nouveaux dossiers, de niveau comparable à celui qu'elle avait avant son congé maternité. En revanche, la situation avec ses collègues ne s'est pas améliorée.
- En février 2013, Jeanne saisit les délégué.e.s du personnel pour leur faire part de la situation de harcèlement qu'elle dit subir. Elle explique que, depuis ses quelques arrêts maladie, plusieurs collègues plaisantent et affirment ouvertement qu'elle « prend des vacances », ou « s'offre un quatre cinquièmes aux frais de la boîte ». De plus, elle entend aussi des commentaires tenus par certain.e.s de ses collègues et faisant état d'une possible liaison entre elle et son supérieur, M. Brochet. Elle s'effondre alors, expliquant : « Et maintenant, ils me traitent de... »

Les délégué.e.s du personnel vous alertent sur la détresse psychologique de Jeanne, qui est à la limite de démissionner, et vous demandent de prendre toutes les mesures nécessaires afin de rétablir la situation et de garantir des conditions de travail décentes pour cette salariée.

Éléments de réflexion

Y-a-t-il discrimination ? Si oui, prend-elle une forme directe ou indirecte ? Peut-on considérer qu'il ait un harcèlement « discriminatoire » ?

Dans cette situation, les agissements de la hiérarchie ne sous-entendent pas une discrimination fondée sur l'origine. Toutefois, les conditions de retour de congé maternité de la victime méritent d'être interrogées.

Ici, le problème concerne majoritairement les relations entre collègues de travail au sein de l'équipe. La victime se plaint effectivement de harcèlement moral, fondé, selon elle, sur « ses mœurs supposées et son origine africaine ». Le cas fait également état de remarques des collègues de travail subies par la victime à la suite de ses absences pour maladie, ainsi que des ragots sur une relation présumée avec son supérieur.

Aucun.e salarié.e ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire, notamment en matière de promotion professionnelle pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral, ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés⁶⁴.

Que conviendrait-il de faire à présent ?

- En tant que manager, M. Brochet doit apporter un soutien à la victime et clarifier les périmètres des postes de chacun.e. Il doit apaiser les tensions présentes dans l'équipe et ne pas hésiter à se positionner comme intermédiaire entre la direction et l'équipe dans la gestion de ce conflit.
- Une fois alertée, la direction doit prendre toutes les mesures nécessaires afin de faire cesser les faits. Il est primordial de procéder à une enquête interne pour auditer les protagonistes, les collègues de travail, ainsi que les supérieurs.e.s hiérarchiques. Vous pouvez également faire appel à un.e médiateur.rice externe, ou alors organiser cela en interne.
- Si les faits de harcèlement sont effectivement établis, la direction doit prendre les mesures conservatoires nécessaires pour protéger la victime (changement d'affectation de l'auteur.e des faits, soutien psychologique de la victime, par exemple) et prononcer une sanction disciplinaire à l'encontre de l'auteur.e ou des auteur.e.s des faits.

Que faire pour que cela ne se reproduise plus à l'avenir ?

En tant qu'employeur.euse, vous êtes responsable au quotidien de la santé et de la sécurité de vos collaborateur.rice.s.

- Vous devez prévenir les agissements de harcèlement par tout moyen, quel qu'il soit, en lien avec le CHSCT notamment (actions de prévention, procédure d'alerte, etc.).
- Vous devez sensibiliser l'ensemble du personnel par des actions d'information et de formation.
- L'affichage, dans vos locaux, des dispositions légales relatives au harcèlement moral est obligatoire.
- Vous pouvez prendre des dispositions pour éviter que la victime ne subisse des mesures de rétorsion à la suite de son signalement

(ex. : l'inviter à vous contacter si la situation venait à se reproduire, faire connaître les règles en vigueur dans l'entreprise à l'ensemble des collaborateur.rice.s et veiller à des rappels réguliers, etc.).

LE SAVIEZ-VOUS ?

Dans l'emploi privé, la moitié des réclamations fondées sur l'origine visent des faits de harcèlement moral.

Comme le souligne le Défenseur des droits dans son rapport annuel de 2014, « l'imagination en la matière est souvent débordante : blagues racistes, allusions douteuses, SMS, courriels ou autres moyens de communication aux contenus xénophobes sont monnaie courante. Parfois, des objets divers (de la tranche de saucisson visant les interdits alimentaires religieux au CD de chants religieux) sont déposés dans le casier où la victime entrepose ses affaires ; jusqu'à la diffusion de chants néo-nazis sur le lieu de travail, etc. ».

Dans un arrêt du 10 décembre 2014, La Cour d'appel reconnaît que le harcèlement moral puisse être constitué par **un fait unique et non obligatoirement sur des agissements répétés**⁶⁵.

CAS 3 : UNE SITUATION PORTANT SUR LA RELATION CLIENTÈLE

François Hakano est de nationalité française et d'origine japonaise. Il travaille dans un commerce depuis 12 ans. Alors qu'il conseille une cliente sur un produit, il entend clairement des soupirs d'exaspération venant de client.e.s faisant la queue pour être servi.e.s. Il recherche de l'œil son collègue Jean pour lui venir en aide. Jean n'est pas disponible, déjà occupé à conseiller d'autres client.e.s.

Arrive le tour d'un nouveau client. Celui-ci se tient derrière la ligne de courtoisie et refuse d'avancer, guettant du coin de l'œil Jean et invitant la personne derrière lui à prendre sa place. Peu de temps après, Jean, ayant constaté la gêne de son collègue, prétend que ce dernier est plus expert que lui et oriente le client vers François, qui répond à ses besoins sans grande difficulté.

⁶⁴ Article L. 1152-2 du Code du travail

⁶⁵ <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/actions/protection-des-droits-libertes/decision/decision-mld-2014-105-du-31-juillet-2014-relative-un>

Une semaine plus tard, un autre client entre dans le commerce et s'adresse à François sèchement, comme s'il lui était supérieur. Dans un premier temps, François lui répond calmement. Lorsqu'il lui apprend que le produit qui est recherché est en rupture de stock, c'est l'escalade verbale. Le client profère des propos racistes en présence d'un collègue de François. Rouge de colère, François insulte à son tour le client. Le client quitte le commerce, énervé. Une troisième collègue, Nicole, ayant eu vent de la situation au déjeuner, vient vous trouver pour vous signaler les deux « incidents ».

Vous gérez ce commerce. Le jour même, la direction vous fait parvenir un e-mail du client concerné, dans lequel il se plaint de l'accueil qui lui a été réservé et du « *manque le plus complet de professionnalisme et de respect envers la clientèle* ». Elle vous demande des explications.

Il y a six mois de cela, un salarié avait rompu sa période d'essai en raison de propos tenus par la clientèle. Il a été très déçu par les réactions de quelques collègues, expliquant que « *ce n'est pas si grave, cela arrive tous les jours* », « *le client est roi* », « *ce n'est pas le moment de faire la fine bouche* », etc.

Éléments de réflexion

Cette situation présente-elle un cas de discrimination ? Si oui, est-il d'ordre direct ou indirect ? Y-a-t-il harcèlement « discriminatoire » ?

Bien qu'il y ait un critère discriminatoire présent dans ce cas (origine), il ne s'agit pas d'une discrimination. Aucun acte défavorable à situation comparable n'a été opéré. Le problème majeur vient des propos racistes prononcés par le client à l'encontre du salarié.

Qu'aurait-il pu être fait ? Quelles sont les mesures à prendre pour éviter que cela ne se reproduise ?

- Revoir le rôle du ou de la manager.euse : rappel au client de la législation en matière de propos et injures à caractère raciste et discriminatoire, rapport à la direction, soutien à ses salarié.e.s.
- Sensibiliser et former les salarié.e.s à la gestion des client.e.s difficiles.
- Rappeler aux client.es les bonnes règles de courtoisie par une campagne d'affichage dans les points de vente.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Des formations existent en matière de gestion de la clientèle pour les collaborateur.rice.s exposé.e.s à des client.e.s difficiles. Ces formations apportent aux salarié.e.s des méthodes efficaces, afin d'agir pour désamorcer l'agressivité des client.e.s, pour canaliser la charge émotionnelle qui découle des situations difficiles et pour accroître la fidélisation des client.e.s par une bonne gestion des conflits.

CAS 4 : UNE SITUATION PORTANT SUR LA GESTION DE CARRIÈRES ET LA MOBILITÉ INTERNE (EN DEUX PHASES)

Vous êtes référent.e Diversité/RH ou directeur.rice de votre entreprise. Samira Marchal vous contacte pour attirer votre attention sur son évolution de carrière. Lors des trois dernières années, elle a réalisé quatre demandes de mobilité interne. Toutes ont été refusées. Samira évoque la possibilité d'avoir été discriminée au motif de son origine et voudrait comprendre les vraies raisons de ce blocage dans sa mobilité. Elle reproche à votre entreprise un manque de transparence dans ses décisions, la plupart des refus ne lui ayant pas été expliqués.

Éléments de réflexion

Selon vous, y-a-t-il discrimination ? Si oui, s'agit-il d'une discrimination directe ou indirecte ? S'agit-il d'un harcèlement « discriminatoire » ?

Les informations fournies ne permettent pas de se prononcer sur l'existence d'une discrimination ou d'un harcèlement.

Que conviendrait-il de faire à présent ?

- Écouter l'employée, lui demander des informations factuelles supplémentaires en vue d'objectiver la situation, au-delà du constat des refus.
 - Quels éléments lui font penser qu'il y a discrimination ou harcèlement discriminatoire ?
 - Quelles sont les demandes de mobilités effectuées, quand, pour quels postes et auprès de qui ?
 - Quelle expérience, quel profil a-t-elle ?
 - Comment ont été motivés les refus ?
 - Qu'attend-elle de votre entreprise ?

Demander l'autorisation de l'employée pour ouvrir une enquête et, le cas échéant, contacter les personnes concernées. L'informer de la procédure et des suites qui seront données à sa requête.

- Ouvrir une enquête (rechercher annonces, fiches de postes, autres candidatures, grilles d'entretien, grilles d'évaluations, etc.), voire prévoir des entretiens avec les recruteur.euse.s (personnes ayant participé à au moins l'une des étapes des recrutements), afin d'examiner les motifs mis en avant pour justifier les refus successifs de Samira Marchal.

La réalisation d'entretiens pouvant impliquer de lever l'anonymat de Samira Marchal auprès des personnes rencontrées, il est utile de lui demander son accord. Il est important de pouvoir entendre les personnes suspectées d'avoir discriminé.

- Mettre en place un système d'archivage des entretiens annuels d'évaluation (EAE), afin de remonter l'historique des demandes de mobilité.

Précisions supplémentaires sur le cas :

Samira Marchal est titulaire d'un master en arts du spectacle, spécialité arts de la scène, obtenu en 2006. N'arrivant pas à trouver un emploi suffisamment rémunérateur dans son secteur d'activité, elle a été engagée dans l'entreprise en 2007 en tant que chauffeur-livreur. Rapidement repérée pour son dynamisme et son sens de l'organisation, elle a été promue au poste de responsable d'équipe logistique à Avignon, en 2011. Elle y encadre depuis une dizaine de personnes et remplace de temps à autre son supérieur hiérarchique. Elle a été formée au management en 2012.

En 2013, elle a effectué :

une candidature au poste de responsable d'équipe logistique à Nancy ;

- Sa candidature n'a pas été retenue. Le poste a été pourvu par le responsable adjoint, connaissant déjà l'équipe et ayant régulièrement remplacé le responsable d'équipe logistique auparavant en poste lors de ses absences. Il apparaît que le poste a été ouvert en urgence et diffusé sur la bourse aux emplois de l'entreprise, afin de respecter la procédure.

une candidature au poste de manager.euse *supply chain* à Nancy.

- Sa candidature a été retenue en short-list, puis écartée en raison des motifs suivants, communiqués à l'oral par le recruteur à Samira à l'issue du recrutement :
 - expérience insuffisante par rapport aux autres candidats ;
 - risque de créer des mécontentements, des jalousies, si promue

- Les deux autres candidats retenus en short-list étaient les suivants.
 - Un salarié, également membre de CHSCT, disposant de sept ans d'expérience en tant que manager *supply chain* dans une autre entreprise, puis recruté il y a trois ans au poste de responsable d'équipe logistique après deux ans de chômage. Il s'agit d'une candidature interne. Son dossier fait apparaître un « manque de disponibilité » et un récent rattachement à une organisation syndicale.
 - Un salarié disposant de quatre ans d'expérience sur un poste de manager *supply chain*. C'est sa candidature qui a finalement été retenue dans un contexte général de gel des recrutements externes. Son recrutement a été justifié par une meilleure maîtrise de l'anglais et d'un logiciel de gestion que les autres candidats n'avaient pas. La maîtrise du logiciel n'était pas requise dans l'offre de recrutement diffusée.

En 2014, elle a demandé une mobilité à Paris. Sa candidature n'a pas été retenue, alors qu'elle apparaissait pertinente (grande expérience dans le poste, évaluation très positive de la part de son manager et de ses collègues, résultats plus que satisfaisants et en hausse, etc.). Dans ce dossier, l'écartement de sa candidature a été justifié par « des risques de tensions avec l'équipe » et un « manque de motivation ».

Interrogé sur ce rejet, le recruteur responsable du dossier vous explique que :

- le manager de Samira avait vraiment besoin d'elle et lui avait confié la conduite d'un projet important et urgent, et qu'« il faut savoir se serrer les coudes dans l'entreprise » ;
- par ailleurs, l'équipe que Samira aurait rejointe si sa candidature avait été retenue est « un peu chauvine », et son intégration aurait pu provoquer quelques « remous ».

En 2015, découvrant une offre à Metz, Samira a demandé une mobilité. La consultation des comptes rendus d'entretien présente deux candidatures équivalentes à celle de Samira.

La candidature de cette dernière a été écartée en raison d'un désinvestissement de Samira, objectivé par la non-atteinte de ses objectifs durant l'année 2014 (une première) et la mention de « difficultés relationnelles » ayant commencé peu après le dernier refus essuyé par la salariée.

Éléments de réflexion

Y-a-t-il discrimination ?

Pour pouvoir répondre à cette question, il importe de s'intéresser à chaque demande formulée par Mme Marchal.

- Concernant la candidature effectuée en 2013 au poste de responsable d'équipe logistique à Nancy, il convient de s'intéresser au profil de l'ensemble des candidats et de les rapporter à l'offre diffusée, notamment en ce qui concerne le responsable adjoint qui a été promu. Le fait qu'il ait un niveau hiérarchique inférieur lors de sa candidature ne présume pas de l'absence de compétences pour tenir le poste qu'il brigait. En l'état, il n'est pas possible d'écarter une discrimination. Si l'enquête aboutissait au constat de l'absence de discrimination, il conviendrait toutefois d'interroger l'urgence du recrutement et la manière dont il a été conduit.
- Concernant la candidature effectuée en 2013 au poste de manager.euse *supply chain* à Nancy, il convient, de même, de suivre l'ensemble du processus de recrutement. L'expérience supérieure du candidat retenu et sa maîtrise de l'anglais, si elle était requise, peuvent justifier le fait d'avoir écarté la candidature de Mme Marchal.

Le risque de créer des jalousies en promouvant Mme Marchal n'est pas un argument recevable pour écarter sa candidature, de même que la prise en compte d'une meilleure maîtrise du logiciel (non requise dans l'offre diffusée).

Il convient également de s'interroger sur la situation du candidat membre de CHSCT, qui a pu être discriminé en raison de ses activités syndicales.

- Concernant la mobilité demandée à Paris en 2014, Mme Marchal semble remplir les conditions édictées pour le poste. Certains des propos tenus mettent en évidence la prise en compte de son origine dans la décision de ne pas la recruter. Les « risques de tensions avec l'équipe » et le « manque de motivation » sont des éléments subjectifs, dont on peut supposer l'utilisation instrumentale pour écarter la candidature de Mme Marchal en dépit de son expérience, de son évaluation et de ses résultats. Concernant ce poste, il est donc possible d'arguer l'existence d'une discrimination.
- Concernant la candidature de 2015, la non-atteinte des objectifs fixés à Mme Marchal peut être retenue pour privilégier d'autres candidatures équivalentes. Il convient néanmoins d'approfondir la question des « difficultés relationnelles » signalées et de s'interroger sur l'impact des précédents refus – très probablement vécus comme une discrimination – sur l'engagement et les résultats de l'employée.

Comment traiter la situation ?

S'il n'est, en l'état, pas possible de se prononcer sur l'ensemble des situations, différentes actions peuvent déjà être engagées.

- Rencontrer Mme Marchal pour réfléchir, avec elle, à la compensation du préjudice subi, ainsi qu'à sa situation dans l'entreprise. En effet, il est important de s'assurer que la dégradation de ses résultats ainsi que les « difficultés relationnelles », de même que le signalement de sa situation, ne lui nuisent pas à court, moyen et long termes.
- Rencontrer, informer, sensibiliser et responsabiliser l'ensemble des recruteur.euse.s dont la mise en œuvre du processus de recrutement a présenté des failles. Il convient de rappeler le cadre légal et la volonté de l'entreprise d'appliquer une politique de lutte contre les discriminations. Le cas échéant, envisager l'engagement d'une procédure disciplinaire.
- Éventuellement, faire appel à un.e médiateur.ice d'entreprise pour garantir le maintien de la relation de travail et rétablir une relation de confiance.

Que faire pour que cela ne se reproduise pas à l'avenir ?

- Inviter Mme Marchal à vous solliciter de nouveau si elle venait à rencontrer de nouvelles difficultés
- Définir une procédure en matière de gestion de carrières et assurer son application par la mise en place des process d'archivage pour permettre de conserver tout document relatif à la gestion de carrières
 - Sensibiliser les salarié.e.s sur le processus de mobilité interne
 - Privilégier la collégialité des décisions
 - Motiver objectivement les décisions de refus
 - Mettre en place une cellule d'écoute et en informer l'ensemble des collaborateur.ice.s

Témoignage d'UNEO

“ Chez UNEO, pour chaque entretien avec un.e salarié.e concernant son évolution de carrière (mobilité interne, promotion, rémunération, etc.), le service RH vient en soutien si besoin au manager.euse et ce, dans un souci d'objectivation de la décision. Dans le cadre des entretiens de recrutement en mobilité interne, le/la manager.euse et un RRH sont en binôme pour réaliser les entretiens et le choix est pris d'un commun accord. ”

CAS 5 : UNE SITUATION PORTANT SUR L'INSTRUMENTALISATION DE LA DISCRIMINATION

Deux chefs de chantiers d'une entreprise de BTP discutent ensemble.

- « L'un de mes ouvriers manœuvres ne comprend pas pourquoi je lui ai refusé la formation en lecture de plan qu'il m'a demandée. C'est pourtant facile à comprendre. Au cours de son dernier entretien d'évaluation, je lui ai bien expliqué qu'il ne possédait pas les prérequis nécessaires pour suivre cette formation.
- Oui, généralement, ce sont des maçons-coffreurs, voire des chefs d'équipe qui se forment à la lecture de plan. Il ne faut pas brûler les étapes, même si ton manœuvre est très prometteur.
- Tout à fait. Mais ce qui m'embête le plus, c'est qu'il met en avant son origine dans cette situation. Il a tout de suite déclaré que ma décision était discriminatoire et que je ne voulais pas qu'il évolue dans l'entreprise sous prétexte qu'il était Estonien. Est-ce que tu as déjà rencontré ce type de problème dans ton équipe ?
- Pas sur la formation, mais sur l'attribution de primes. Plusieurs collaborateurs ne comprennent pas pourquoi ils se retrouvent sans prime de performance, alors que d'autres en ont. L'un d'entre eux m'a dit : « de toute façon, vous attribuez les primes à la tête du client ». En même temps, il n'y a aucun process mis en place par l'entreprise à ce niveau. La procédure est informelle, on n'a pas vraiment d'outils pour gérer les carrières. C'est difficile d'objectiver les choix dans ce contexte. »

Éléments de réflexion

Cette situation est-elle discriminatoire ? Si oui, est-elle d'ordre direct ou indirect ? S'agit-il d'un cas de harcèlement « discriminatoire » ?

Selon les informations fournies dans ce cas, les manager.euse.s n'ont, a priori, pas commis de discrimination à l'encontre de leurs collaborateurs.rice.s. Ils estiment et déclarent s'être fondés sur des critères objectifs pour faire leurs choix managériaux, même si ces critères n'ont pas été clairement formalisés par l'entreprise. La difficulté réside :

- dans le ressenti qu'ont les collaborateurs.rice.s d'être victimes de discrimination au motif de leur origine (le poids de l'origine présumée dans la prise de décision de leur manager) ;
- en l'absence de critères clairs, formalisés et communiqués auprès des collaborateurs.rice.s pour justifier les décisions prises, en particulier en ce qui concerne les primes ;
- dans le maintien de ce statu quo, propice au développement d'un sentiment de discrimination du côté des employé.e.s et, pour

les manager.euse.s, au sentiment d'une instrumentalisation de la discrimination par les employé.e.s.

Que faudrait-il faire maintenant ?

Le chef de chantier doit prendre le temps d'écouter et de comprendre son collaborateur, et lui expliquer quelles raisons objectives ont motivé sa décision de manière formelle, à l'oral et par écrit. Si cela peut parfois être vécu comme une perte de temps, il s'agit d'en gagner et de légitimer les décisions prises, donc, de facto, de construire une image de manager cohérent, légitime et efficace. Cette méthode permet de prévenir d'éventuels conflits et maintient l'engagement des employé.e.s.

Il est possible de dialoguer avec le manœuvre ayant demandé une formation à la lecture de plans pour écouter ses attentes, parler de son évolution dans l'entreprise et maintenir son engagement.

Quels types d'initiatives pourraient être mises en place afin d'éviter que cela se reproduise à l'avenir ?

Pour les manager.euse.s :

- S'appuyer sur le service RH de l'entreprise.
- Porter à la connaissance de la direction le manque d'outils et de moyens mis en place pour la gestion de carrières (attribution de primes, de formations, mobilité interne, etc.), et demander qu'ils soient mis en place.
- Éventuellement, solliciter les conseils de pairs et engager une réflexion collective sur les critères pertinents pour fonder les décisions prises.

Pour l'entreprise :

- Sensibiliser les manager.euse.s sur l'importance d'expliquer leurs décisions, sur la base d'éléments objectifs.
- Mettre en place des process RH, afin d'outiller les manager.euse.s dans leurs prises de décision (procédure, archivage, traçabilité, etc.).
- Créer des grilles d'attribution des primes/formations/recrutements identiques pour chaque manager.euse. Ces grilles doivent comporter des critères de sélection objectifs et mesurables.
- Archiver systématiquement tous les documents liés à une prise de décision managériale.
- Communiquer les critères retenus auprès des employé.e.s.

LE SAVIEZ-VOUS ?

L'aménagement de la charge de la preuve

« Toute personne qui s'estime victime d'une discrimination directe ou indirecte présente, devant la juridiction compétente, les faits qui permettent d'en présumer l'existence. Au vu de ces éléments, il appartient à la partie défenderesse de prouver que la mesure en cause est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le présent article ne s'applique pas devant les juridictions pénales. »

Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 (article 4) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

Compte tenu des délais de recours et de prescription, il est nécessaire d'avoir un système de traçabilité (écrire les raisons d'une décision, soit positive, soit négative) et d'archivage. En effet, pour les discriminations, le délai de recours est de trois ans au pénal et de cinq ans au civil.

CAS 6 : DISCRIMINATION SUR LA BASE DE L'ACCENT ET DE LA LANGUE

Tauno est Finlandais. Récemment arrivé en France pour suivre sa compagne venue prendre un poste à responsabilités dans une grande entreprise dans le cadre d'une mobilité internationale, il a été recruté en tant que secrétaire, il y a trois mois et demi, dans une entreprise spécialisée dans l'export. Son intégration s'est bien déroulée, sa maîtrise de cinq langues (finlandais, anglais, allemand, arabe littéraire et français) étant un atout réellement exploité dans une entreprise internationale en plein développement.

Il fut même ravi de pouvoir parler dans sa langue natale avec Clémence, une Franco-Finlandaise avec laquelle il partage ses pauses déjeuner. Toutefois, lors du renouvellement de sa période d'essai, son supérieur hiérarchique lui a demandé s'il pouvait essayer de « gommer » son accent lorsqu'il parlait avec des clients et des fournisseur.euse.s français.e.s. Tout en louant son implication dans son nouveau poste et ses qualités relationnelles avec les interlocuteur.rice.s étranger.ère.s, son manager a fait valoir qu'il s'agirait d'un bel effort d'intégration, que ses collègues, la direction, mais également la clientèle apprécieraient fortement.

Par ailleurs, il y a quelques jours, son supérieur hiérarchique est venu le voir en lui disant que les autres membres de l'équipe s'étaient plaint.e.s lorsque Tauno parlait en finnois avec Clémence. Travaillant son français depuis des semaines, afin de conserver son emploi, s'en était trop pour lui. Tauno déclara que, pour sa part, il ne se plaignait pas lorsque ses collègues parlaient le catalan à table.

Tauno reçoit aujourd'hui un courrier de sa direction l'informant de la rupture de sa période d'essai pour non-conformité avec le poste à pourvoir.

Éléments de réflexion

S'agit-il d'un cas de discrimination ? Si oui, est-il direct ou indirect (expliquer pourquoi) ? Y-a-t-il harcèlement « discriminatoire » ?

Le fait qu'un.e manager.euse demande de « gommer » l'accent suffit à faire naître une présomption de discrimination indirecte en raison de l'origine. D'autant plus que les qualités relationnelles ainsi que l'implication de Tauno ont été louées par son supérieur hiérarchique lors de sa période d'essai. En cas de poursuite par Tauno devant une juridiction, c'est son employeur qui devra prouver que la décision de ne pas garder le salarié n'est pas motivée par son accent et donc son origine.

LE SAVIEZ-VOUS ?

« Tout.e.s salarié.e.s disposent de droits et de libertés que l'employeur ne peut restreindre qu'en raison de l'activité de la société et en respectant un principe de proportionnalité⁶⁶ » L'appréciation par les juridictions se fait donc au cas par cas, selon l'importance que le changement de prénom revêt pour l'entreprise et selon l'atteinte portée à la personnalité du salarié.

Que conviendrait-il de faire pour éviter que cela ne se reproduise à l'avenir ?

- Mettre en place des tutorats entre nouveaux.elles et ancien.ne.s collaborateur.rice.s, afin de favoriser les liens, et renforcer l'accueil et l'intégration des nouveaux.elles arrivant.e.s.
- L'entreprise peut accompagner ses collaborateur.rice.s dont la langue maternelle n'est pas le français, en leur proposant des formations en français langue étrangère (FLE).

⁶⁶ art. L. 1121-1 du code du travail

CONCLUSION

Face à une prise de conscience grandissante de l'existence des discriminations portant sur l'origine, les entreprises représentent un formidable levier de changement social et sociétal. Mais ce critère peut être complexe à appréhender, et peut engendrer des réticences internes. Il est pourtant possible d'agir et d'ouvrir le dialogue sur le sujet.

Maîtriser les notions et définir un cadre d'action

Les discriminations liées au critère de l'origine recouvrent bien des notions, parfois complexes à définir et à appréhender. L'un des premiers enjeux pour l'entreprise qui souhaite travailler sur le sujet sera de définir clairement les contours et le cadre dans lequel elle souhaite inscrire son action.

Engager une réflexion autour d'un état des lieux

Contrairement à certaines idées reçues, mener un diagnostic sur le critère de l'origine est possible, à condition de respecter certaines contraintes liées, notamment, à l'anonymisation et au type des données collectées. L'outil d'auto-questionnement présenté dans ce guide propose d'engager une première réflexion sur le sujet, alors qu'un diagnostic plus complet vous permettra d'identifier les enjeux en interne et de construire un plan d'action.

Adapter son plan d'action

Tout en s'inscrivant dans une politique Diversité globale, les axes et les actions à mener sur le critère de l'origine doivent être adaptés au contexte et prendre en compte les spécificités de chaque entreprise. Afin de favoriser l'adhésion de tou.te.s à ce plan d'action, il est primordial d'impliquer l'ensemble des parties prenantes et de mettre en place les conditions d'une création collective de solutions.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Fredrik Barth, *Ethnic groups and boundaries: the social organization of culture difference*, Little, Brown, 1969, 162 p.

Cris Beauchemin, Christelle Hamel et Patrick Simon (dir.), *Enquête Trajectoires et Origines, Enquête sur la Diversité des populations en France, Premiers résultats : octobre 2010*, Collection des Documents de Travail, INED Éditions, 2010.

Magali Bessone, Daniel Sabbagh, *Race, racisme, discriminations*, Paris, Éditions Hermann, 2015.

Claire Chevalier, *Les stéréotypes sur les origines, comprendre et agir dans l'entreprise*, Guide pratique, IMS Entreprendre pour la cité, 2013.

Alain Bihr, Roland Pfefferkorn (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 2014.

Maria Giuseppina Bruna, Mathieu Chauvet (2013), « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management international*, vol. 17, hors-série, pp. 70-84.

Thierry-Marie Courau (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Collection de l'AFMD, mars 2013.

Milena, Doytcheva, *Le multiculturalisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères-Sociologie », 2011, 128 p., 1re éd. 2005.

Abdelatif Er-rafiy, Markus Brauer, "Increasing perceived variability reduces prejudice and discrimination", *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, vol. 47, pp. 871-881.

Éric Fassin, Didier Fassin, *De la question sociale à la question raciale ?*, Paris, La Découverte, « Cahiers libres », 2006.

Colette Guillaumin, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard, 2002, p. 87.

Nicolas Jounin, « Humiliations ordinaires et contestations silencieuses. La situation des travailleurs précaires des chantiers », *Sociétés contemporaines*, 2008/2 (n° 70), p. 25-43.

Philippe Poutignat, Jocelyne Streiff-Fénart, et Fredrik Barth, *Théories de l'ethnicité*, Paris, Presses universitaires de France, 1995, p. 211.

Pap Ndiaye, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection folio actuel, 2009, p. 48.

Véronique de Rudder, Christian Poirer, François Vourc'h, *L'inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, 234 p.

Patrick Simon, « Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports ethniques et de «race» », *Revue française de sociologie*, 49 (1), 2008, pp. 153-162.

Michel Wiewiorka, *Le racisme, une introduction*, Paris, La Découverte, 1998. Brown, 1969, 162 p.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les organisations qui ont participé au groupe de travail :

- Aéroports de Paris
- AFIP
- Allodiscrim
- BNP Paribas
- CNP Assurances
- Co.Théâtre
- ISM Corum
- FACE Seine-Saint-Denis
- FACE Somme
- FACE Sud Provence
- France Télévisions
- Le Défenseur des Droits
- Les Entreprises pour la Cité
- Pôle Emploi
- RATP
- SFR
- SNCF
- SODEXO
- UNEO

Ainsi que les membres du comité de relecture de ce guide pour leurs conseils avisés :

- Mylena Dotcheva (université de Lille 3)
- Djaouida Sehili (université de Lyon 2)
- Patrick Simon (INED)
- Maria Giuseppina Bruna (LICRA)

Comité de pilotage et de rédaction

- Jamila Alaktif, chercheuse au laboratoire Lille Economie et Management, Université de Lille
- Simon Miclet, coordinateur des projets égalité, diversité et RSE, FACE
- Bérengère Pessaque, coordinatrice des prestations et du conseil RSE, FACE
- Jessica Pradeilles, chargée de projets Diversité, FACE
- Dorothée Prud'homme, responsable des études, AFMD
- Marc Rivault, chef de projets, AFMD

Equipe création

- Lorelei Fenetaud, Responsable communication, AFMD
- Anya Guira, Chargée de communication visuelle et graphique, FACE
- Suzelle Haquet, Chargée de communication visuelle et graphique, FACE

DISCRIMINATIONS LIÉES À L'ORIGINE : **PRÉVENIR ET AGIR** DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Cet ouvrage est issu des travaux d'une commission de travail copilotée par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), afin de mener une réflexion partagée sur les discriminations liées à l'origine dans les entreprises. Comment identifier le problème ? Par quelles entrées l'aborder ? Quel positionnement adopter ? Comment communiquer sur cette question en interne et en externe ? Comment agir ?

Ce guide a été conçu pour répondre aux attentes et aux besoins des entreprises en la matière. Il développe des pistes de réflexion et d'actions pour sensibiliser et lutter contre les discriminations liées à l'origine. Il propose tout d'abord une clarification du concept d'origine et des notions qui y sont le plus souvent associées (nationalité, phénotype, « race », ethnicité, milieu social et lieu de résidence). Il présente des outils et des conseils pour mener à bien un état des lieux sur le sujet. Il suggère des pistes d'actions pour développer des pratiques adéquates en matière de management des équipes tout en gardant pour fil conducteur la déconstruction des stéréotypes liés à l'origine. Enfin, il fournit des études de cas fondées sur des situations réelles en entreprises, et prodigue des conseils juridiques et en gestion des ressources humaines.

www.afmd.fr

www.fondationface.org

ISBN 979-10-92358-30-8

