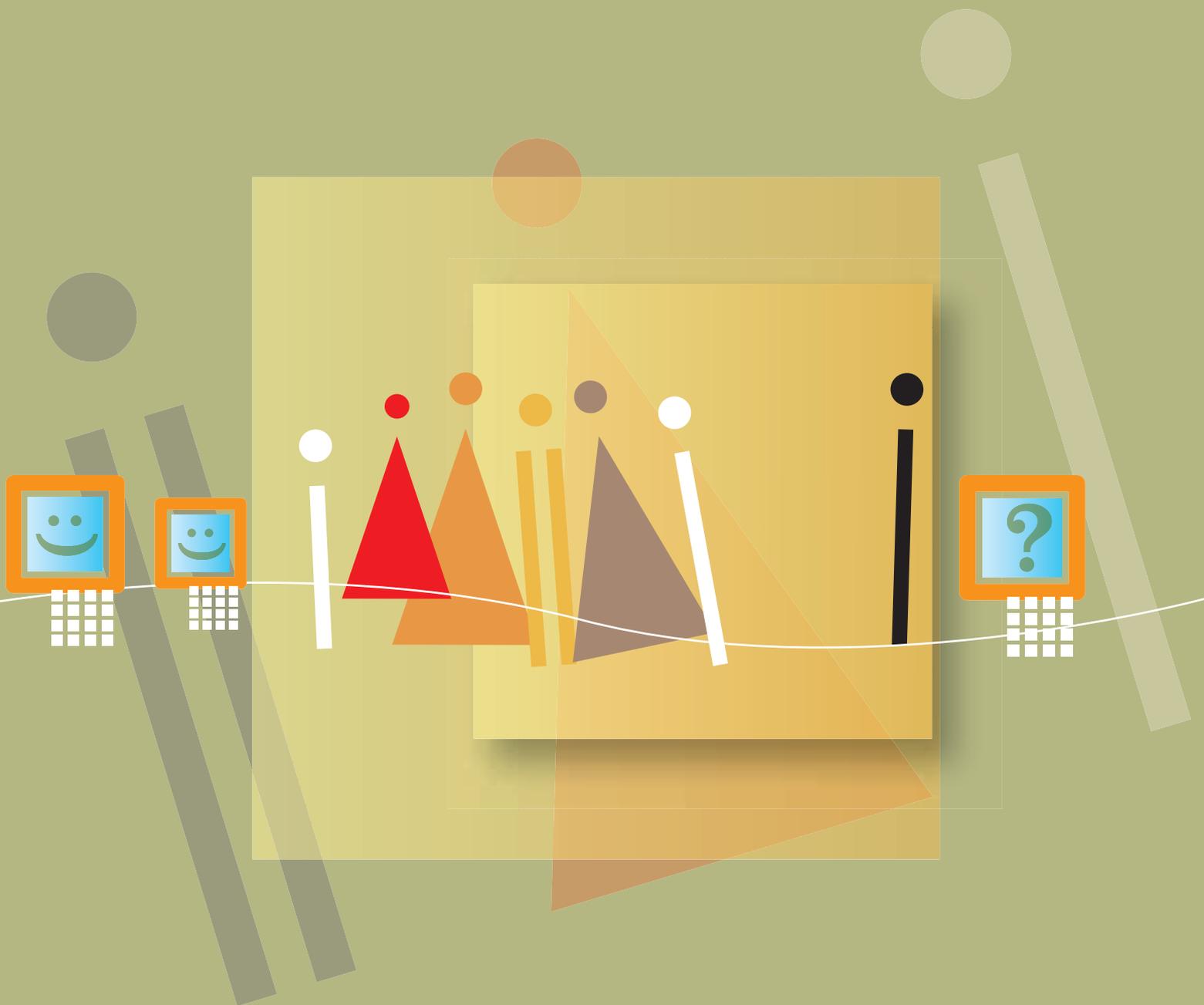


# Promouvoir la diversité et l'égalité de traitement dans mon entreprise



Outils à l'usage de l'entreprise

Gérer la diversité

# Les étapes d'une stratégie de réaction à une situation de diversité mal vécue dans mon entreprise

## • Cas 1 : l'entreprise n'a jamais travaillé sur les enjeux d'égalité et de diversité

Un ou plusieurs salariés au profil "atypique" dans l'entreprise sont mis à l'écart et/ou subissent des moqueries de la part d'un ou plusieurs autres salariés

### 1. Ne laissez pas faire : vous mettez en danger votre management dans son ensemble

#### 2. Organisez des entretiens individuels avec :

- chacune des personnes qui subit ces mises à l'écart et ces moqueries
- chacune des personnes qui est témoin ou à l'origine de ces mises à l'écart et de ces moqueries

Faites part des dysfonctionnements que vous avez observés et faites décrire la ou les situations de mise à l'écart et les moqueries

Échangez sur les raisons qui peuvent expliquer ces comportements  
Échangez sur la part de responsabilité de chacune des parties prenantes à ces situations

Annoncez votre intention de faire respecter ces principes

Présentez les principes de l'entreprise dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement et les règles du "travailler ensemble" que vous souhaitez promouvoir

### 3. Faites-vous votre opinion sur les raisons qui peuvent expliquer ces comportements, décidez d'éventuelles mesures

#### 4. Organisez une réunion collective

Faites part des dysfonctionnements que vous avez observés

Annoncez les éventuelles sanctions que vous avez prévues

Annoncez votre stratégie d'action pour promouvoir une diversité bien vécue dans l'entreprise

Échangez sur les principes à partager dans l'entreprise : respect de l'égalité de traitement et des règles du "travailler ensemble"

### 5. Mettez en oeuvre une stratégie d'action

Travaillez sur le "Management"  
Si les règles du "travailler ensemble" ne sont pas établies, respectées ou connues : établissez-les avec vos salariés et communiquez-les.

Travaillez sur les **représentations**  
Si vous observez des préjugés entre salariés qui ne se connaissent pas, favorisez des lieux d'échanges informels et veillez à rendre les moments conviviaux accessibles à tous.

Travaillez sur l'**égalité de traitement**  
Si vous identifiez des ressentiments liés à des pratiques de l'entreprise qui peuvent ou ont pu limiter (ou laisser croire qu'elles limitent) l'égalité de traitement entre salariés : développez un plan de sensibilisation et d'actions pour limiter les risques d'inégalités de traitement dans l'entreprise.

## Cas 2 : l'entreprise a déjà travaillé sur les enjeux d'égalité et de diversité

Un ou plusieurs salariés au profil "atypique" dans l'entreprise sont mis à l'écart et/ou subissent des moqueries de la part d'un ou plusieurs autres salariés

### 1. Ne laissez pas faire : vous mettez en danger votre management dans son ensemble

#### 2. Organisez des entretiens individuels avec :

- chacune des personnes qui subit ces mises à l'écart et ces moqueries
- chacune des personnes qui est témoin ou à l'origine de ces mises à l'écart et de ces moqueries

Faites part des dysfonctionnements que vous avez observés et faites décrire la ou les situations de mise à l'écart et les moqueries

Échangez sur les raisons qui peuvent expliquer ces comportements  
Echangez sur la part de responsabilité de chacune des parties prenantes à ces situations

Annoncez votre intention de faire respecter vos engagements, règles et principes

Présentez les principes de l'entreprise dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement et les règles du "travailler ensemble" qu'elle a établi.

### 3. Faites-vous votre opinion sur les raisons qui peuvent expliquer ces comportements, décidez d'éventuelles mesures

#### 4. Organisez une réunion collective

Faites part des dysfonctionnements que vous avez observés.

Présentez les principes de l'entreprise dont son engagement pour le respect de l'égalité de traitement et les règles du "travailler ensemble" qu'elle a établi.

Annoncez votre plan d'action pour améliorer votre stratégie d'action pour promouvoir les une diversité bien vécue dans l'entreprise

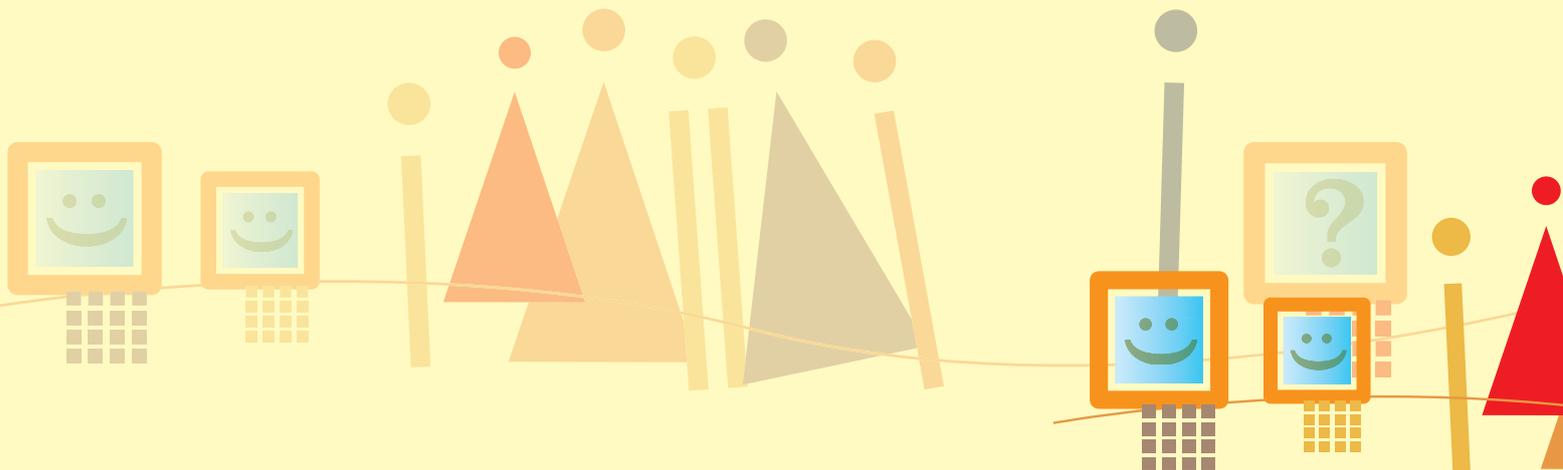
Annoncez les éventuelles sanctions que vous avez prévues

#### 5. Renforcez votre stratégie d'action

Travaillez sur le "Management"  
Si les règles du "travailler ensemble" ne sont pas établies, respectées ou connues : re-communiquiez les et formez le management à les faire respecter

Travaillez sur les **représentations**  
Si vous observez des pré-jugés entre salariés qui ne se connaissent pas : favorisez les lieux d'échanges informels et veillez à rendre les moments conviviaux accessibles à tous.

Travaillez sur l'**égalité de traitement**  
Si vous identifiez des ressentiments liés à des pratiques de l'entreprise qui peuvent ou ont pu limiter (ou laisser croire qu'elles limitent) l'égalité de traitement entre salariés : développez le plan de sensibilisation et d'actions pour limiter les risques d'inégalités de traitement dans l'entreprise



# Repérer les attitudes discriminantes et promouvoir l'égalité

## ● Profil "atypique" : une différence qui peut être vécue négativement

Le principe de non discrimination et d'égalité de traitement devrait aboutir à ce que certaines caractéristiques (celles qui correspondent aux motifs de discrimination identifiés dans la loi du 16 novembre 2001 : origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, âge, situation de famille, appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, d'apparence physique, de patronyme, d'état de santé ou de handicap) n'aient aucune incidence négative dans les sélections réalisées et les choix faits, notamment dans l'entreprise. Néanmoins, il est évident que ces caractéristiques ne sont pas toujours "transparentes" et que certains profils sont moins fréquents que d'autres dans certains contextes et donc dans certaines entreprises. C'est bien l'arrivée de profils "nouveaux" donc "atypiques" qui pose la question à l'entreprise de la gestion de sa diversité. L'expression "profil atypique" permet de dire qu'il existe une différence vécue par l'entreprise (même si l'égalité républicaine voudrait que cette différence vécue soit en fait transparente, invisible dans les relations humaines et donc non prise en compte). Elle peut être valorisée, mais elle peut aussi être aussi dépréciée. C'est dans ce dernier cas qu'il est nécessaire de réagir.

## ● Mises à l'écart, moqueries : des attitudes qui doivent alerter le management

Un certain nombre d'attitudes, de pratiques, de comportements de salariés à l'égard d'autres salariés dont le profil est "atypique", reflète des réticences à l'égard de la diversité dans l'entreprise.

Parmi elles, vous pouvez observer par exemple :

- au moment de l'intégration, un refus d'explicitier les missions, une non information sur les habitudes informelles, une mise à l'écart des moments conviviaux...
- plus largement, des remarques désobligeantes, des refus de coopérer ou d'obéir à une consigne, des départs subits d'un lieu au moment de l'arrivée de la personne concernée, le développement d'une culture orale du mépris...

Ces attitudes doivent alerter le management : non seulement elles contribuent à la non intégration, à la dévalorisation et donc à la moindre productivité du ou des salariés visés par ces attitudes, mais aussi, elles mettent en cause les règles de respect mutuel dans l'entreprise, ainsi que l'autorité du manager qui a la responsabilité de les faire respecter.

## ● Égalité de traitement

### Qu'est-ce que c'est ?

L'égalité de traitement, c'est le fait de proposer le même traitement à tous. Dans l'entreprise, certaines inégalités de traitement sont considérées comme légitimes, notamment entre deux personnes qui n'ont pas la même qualification ou la même expérience. D'autres inégalités de traitement sont quant à elles illégitimes et sanctionnées par la loi : ce sont les discriminations.

L'article 122-45 du code du travail précise ainsi que : "Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap..."

L'employeur peut néanmoins proposer un traitement inégal à une personne en raison d'un des motifs listés ci-dessus si cela est justifié par la tâche à accomplir et proportionné au but recherché (article L. 120-2 du code du travail). Par exemple, l'employeur peut écarter la candidature d'un pilote qui n'a pas une bonne vue, bien que son choix se fasse sur un motif lié à sa santé.

Les discriminations peuvent être directes (une **discrimination directe** se produit lorsque, pour un motif illégitime, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le sera dans une situation comparable). Dans l'entreprise, les inégalités de traitement peuvent porter sur les recrutements, les salaires, la proposition de formation, les lieux de réalisation du travail, les outils de travail... Mais pour que l'on puisse parler de discrimination, il faut pouvoir prouver que ces inégalités de traitement reposent sur les motifs précisés ci-dessus, ce qui n'est pas toujours aisé.

Les discriminations peuvent aussi être indirectes (une **discrimination indirecte** se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour les personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés par rapport à d'autres personnes). Ainsi, certaines pratiques dont l'intention n'est pas discriminatoire peuvent contribuer à limiter l'égalité de traitement à l'égard de certains profils. Là encore, il faut pouvoir prouver que ces profils sont désavantagés du fait de ces pratiques.

### Comment s'y prendre ?

Quoi qu'il en soit, il est important pour une entreprise de réfléchir au **risque discriminatoire** (de non égalité de traitement) dans l'ensemble de ses procédures, car non seulement elle peut produire de la discrimination (directe ou indirecte), mais elle peut aussi si elle n'y travaille pas, nourrir des ressentiments chez des personnes qui n'ont pas l'impression que l'égalité de traitement ou le principe de non discrimination soit respecté ou souhaité.

- Une intégration peu outillée et peu travaillée peut handicaper les personnes qui sont moins familières que d'autres (du fait de leurs origines sociales, culturelles) des codes de l'entreprise.
- Une évaluation des salariés non organisée ou non professionnalisée, qui laisse la place à la subjectivité dans l'appréciation peut créer des inégalités de traitement en raison de l'âge, du sexe, de l'origine...

Pour promouvoir l'égalité de traitement, il est nécessaire de **prendre conscience** du fait que l'entreprise, consciemment ou inconsciemment, peut être à l'origine de la production d'inégalités de traitement. Pour cela, un diagnostic ou un travail d'auto-diagnostic (cf. outil 1 TALENT) peut être fort utile. Une situation de difficulté à résoudre (accusation, conflit interne) peut parfois aussi être le facteur déclenchant de cette prise de conscience.

L'entreprise peut ensuite **mettre en place des actions**, voire une stratégie plus globale pour promouvoir l'égalité de traitement. Il s'agit :

- d'identifier les situations et les processus de résistance à l'égalité de traitement dans la vie de l'entreprise et à toutes les étapes des processus de l'embauche et de l'évolution professionnelle,
- de construire des plans d'actions pour promouvoir une meilleure égalité de traitement en impulsant les évolutions de pratiques du management et en élaborant des outils de suivi et de pilotage.

### Les actions peuvent être de natures très diverses selon les contextes :

- Formalisation de valeur
- Sensibilisation et formation du personnel
- Profils de postes optimisés et transparents
- Diversification des réseaux et méthodes de recrutements
- Construction d'une communication interne et externe sur les engagements pris
- Systèmes de contrôle réciproque sur la part des représentations dans les processus de recrutement, de promotion, d'accès à la formation
- Mise en place d'une instance qui informe sur les cas potentiels de discrimination
- Mise en œuvre éventuelle d'un système de mesure
- Identification de modalités de suivi et de pilotage du plan d'action
- Mise en œuvre d'un système de suivi
- ...

### ● Apprendre les règles du travailler ensemble

Il n'existe pas de définition partagée, juridique ou scientifique de ce que sont les règles du travailler ensemble dans l'entreprise. Cette expression peut néanmoins désigner un ensemble de règles qui doivent aboutir à un management serein, à un travail en équipe et à une image constructive d'entreprise soudée, permettant à la fois le respect de l'individu et l'efficacité productive pour l'entreprise.

Une partie de ces règles peut être inscrite dans le code du travail, dont le principe de non discrimination.

Par ailleurs, des entreprises peuvent définir leurs propres règles et les inscrire dans un texte partagé et diffusé : **charte éthique, règlement intérieur, code de déontologie...**



Certaines d'entre elles peuvent avoir trait aux gestes professionnels : transparence et équité dans la transmission des informations, dans l'explication des consignes, dans la motivation des décisions... D'autres peuvent avoir plutôt trait aux relations humaines : courtoisie, honnêteté, solidarité et respect mutuel dans tous les rapports, refus de toute forme de discrimination ou de harcèlement, refus de toute violence physique, verbale ou morale, discrétion sur la vie privée des collègues...

### Comment s'y prendre ?

Les règles du travailler ensemble peuvent faire l'objet d'échanges avec les salariés et/ou les organisations syndicales de salariés pour leur construction puis pour le suivi de leur mise en œuvre. Elles sont à la fois des repères communs pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et un objet permanent de dialogue social.

## ● Faire évoluer les représentations

Une représentation est un processus qui articule un ensemble d'informations et engendre divers affects qui interagissent avec ces informations. Elle n'est opérante que si elle est partagée par un groupe d'individus. En fonction d'éléments qui mêlent les informations objectives et l'affect, elles structurent les attitudes et les comportements envers soi-même et envers autrui. Elles sont donc centrales dans les fonctionnements discriminatoires. Elles structurent le positionnement, l'avis, et donc parfois l'action à l'égard d'autrui. Quand les représentations sont sur des motifs de discriminations... elles structurent la construction des discriminations.

Une représentation peut aboutir à ne pas proposer à un profil X un poste Y. Par exemple :

- les représentations racistes/sexistes peuvent motiver une prise de décision : "des asiatiques minutieux" ; "des personnes d'origine africaine plus paresseuses" ; "des femmes moins "battantes" ; "des personnes obèses mal dans leur peau donc ayant un mauvais relationnel"...

- certaines caractéristiques sociétales (comme ce sont plus souvent les femmes qui s'occupent des enfants) peuvent être appliquées à tous les représentants d'une catégorie et donc écarter un individu ou un type de profil de l'accès à certains postes,
- le fait de ne pas avoir l'habitude de voir un profil X à un poste Y, pousse à anticiper la réaction négative des clients, des collaborateurs à l'égard de ce type de profil à ce type de poste,
- les expériences négatives d'intégration peuvent être expliquées par le motif de discrimination (origine, sexe, handicap...) plutôt que par d'autres facteurs,
- ...

### Comment limiter les représentations ?

Souvent, les représentations naissent d'une méconnaissance de ce qui est vécu comme une "différence". Dans l'entreprise, il est fréquent que les salariés n'aient pas l'occasion d'appréhender ce qu'ils ont de commun, dans la vie quotidienne, avec d'autres salariés qu'ils considèrent a priori "différents". Par ailleurs, certaines habitudes informelles de l'entreprise peuvent limiter la participation de certains profils à des événements conviviaux qui permettent de se "rencontrer" (par exemple des rencontres informelles à des heures qui sont moins accessibles à certains profils, notamment à des femmes en charge de la garde de leurs enfants). Il peut donc être utile de :

- favoriser les lieux d'échanges informels pour développer l'inter-connaissance entre profils qui ont peu l'habitude de se côtoyer : repas, café, détente...
- les faire connaître de manière formelle et explicite aux salariés,
- veiller à rendre les "moments conviviaux" accessibles à tous en diversifiant les moments où ils sont organisés ou encore les formes qu'ils prennent.



**Projet Talent**  
cofinancé par le FSE dans le cadre du PIC Equal



**l'acsé**

l'agence nationale  
pour la cohésion sociale  
et l'égalité des chances