



Cadre normatif ou négocié

- **Accord National Interprofessionnel du 1^{er} mars 2004**

« Les entreprises organiseront le suivi des mesures qu'elles ont adoptées et évalueront leur résultat au sein des instances paritaires qu'elles désigneront à cet effet.

Cette évaluation est destinée :

- à apprécier leur impact sur l'évolution des situations

- à mesurer les progrès enregistrés dans la réalisation des objectifs poursuivis.

Elles adopteront en tant que de besoin les mesures nécessaires au vu des résultats de cette évaluation ».

- **Article L225-102-1 du Code de commerce**

« L'entreprise doit transmettre des informations sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du Développement Durable ».

- **Article L2323-70 du Code du travail**

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise ».

Glossaire

- **RSC** : Rapport de Situation Comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise

- **DOETH** : Déclaration annuelle Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés, des mutilés de guerre et assimilés

- **GRI** : Global Reporting Initiative

Les outils de mise en œuvre

ENJEUX

La mise en place, le déploiement et le suivi d'une politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, au niveau du groupe ou de filiale, au niveau national ou international peuvent se réaliser à l'aide d'outils :

- de **diagnostic**, notamment pour hiérarchiser les priorités
- de **formalisation et de valorisation** des engagements
- de **suivi** des engagements
- de **mesure et de contrôle** des objectifs fixés.

Ces outils permettent à l'entreprise :

- d'établir un état des lieux sur la façon dont l'entreprise vit sa diversité :
 - comment les salariés vivent au quotidien leurs différences
 - comment le système de management intègre la non-discrimination dans ses process de manière pérenne
- d'identifier les éventuelles situations discriminatoires
- de mettre en place des actions de réduction des disparités
- de mesurer les résultats de ces actions ainsi que leur progression
- de comparer ces résultats dans plusieurs implantations ainsi qu'avec ceux d'autres entreprises
- d'offrir une base pour la négociation
- de mettre à disposition des managers des instruments de management pertinents
- de fluidifier la communication en interne, du top management vers les niveaux hiérarchiques subordonnés et inversement.

Il peut s'agir d'outils :

- obligatoires, prévus par les législations des pays dans lesquels l'entreprise est implantée
- volontaires, construits par l'entreprise et adaptés aux contextes locaux.

En France, l'entreprise est soumise à l'obligation de donner un certain nombre d'informations concernant la situation de ses employés dans :

- le bilan social (art. L2323-68 du Code du travail)
- le rapport de gestion (art. L225-102-1 du Code de commerce)
- le Rapport de Situation Comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise pour les sociétés de plus de 300 salariés (art. L2323-57 et D2323-12 du Code du travail)
- le rapport sur la situation économique : entreprises de moins de 300 salariés (art. L2323-47 et R2323-9 du Code du travail)
- la DOETH (art. L5212-1 et suivants du Code du travail)
- le plan d'actions ou l'accord collectif seniors (loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009).

→ FOCUS

Modifications concernant le Rapport de Situation Comparée (RSC) prévues par la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

La loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites prévoit les modifications suivantes concernant le RSC :

- le rapport doit contenir un plan d'actions avec des objectifs de progression fondés sur des critères clairs, précis et opérationnels, avec une définition qualitative et quantitative des actions permettant de les atteindre et une évaluation de leur coût
- les thématiques abordées restent inchangées ou presque : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale
- l'employeur doit porter à la connaissance des salariés, par voie d'affichage sur le lieu de travail ou tout autre moyen adapté, la synthèse du plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle comprenant des indicateurs et des objectifs de progression définis par le décret
- la synthèse du plan d'actions est tenue à la disposition de toute personne qui la demande et publiée sur le site Internet de l'entreprise
- une sanction financière s'appliquera aux entreprises d'au moins 50 salariés, qui n'auraient pas conclu d'accord d'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord, n'auraient pas défini d'objectifs et de mesures constituant le plan d'actions défini dans le Rapport de Situation Comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes. L'ensemble des dispositions entre en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2012.

I. OUTILS DE DIAGNOSTIC

Le diagnostic permet à l'entreprise de bien comprendre :

- la situation actuelle de certains salariés
- les causes qui ont mené à cette situation
- les évolutions possibles
- la façon dont les salariés perçoivent cette situation.

Il peut viser soit un seul, soit l'ensemble des process RH de l'entreprise (recrutement, rémunération, évaluation et promotion,...) et peut porter sur :

- une seule catégorie de la diversité (handicap, égalité hommes/femmes,...)
- la diversité dans son ensemble.

! Un diagnostic partagé (entreprise/organisations syndicales) augmente la qualité du dialogue social.

Exemples d'outils de diagnostic au niveau local, national ou mondial :

- le Bilan Diversité
- l'auto-évaluation des sites
- les baromètres sociaux ou enquêtes de climat
- les audits en responsabilité sociale
- les études.

1. Le Bilan Diversité

Le Bilan Diversité permet à l'entreprise de dresser une synthèse de la progression des actions mises en place dans le cadre de la politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité.

BNP Paribas, La Poste, L'Oréal, Sodexo

Bilan Diversité

BNP Paribas SA

Le premier Bilan Diversité de BNP Paribas a été publié en 2009. Document à vocation pédagogique, il mesure les résultats et la progression des actions engagées dans l'entreprise depuis 2004 pour chaque axe prioritaire mais non exclusif de la politique Diversité du Groupe.

La Poste

Le rapport diversité de La Poste est à la fois un outil complémentaire du Rapport Social et du Rapport de Situation Comparée Femmes/Hommes, mais dédié à l'égalité des chances et un outil de surveillance permettant la priorisation des actions et le pilotage essentiel à une démarche d'amélioration continue. Il fait l'objet d'un examen en table ronde avec les organisations syndicales représentatives.

L'Oréal

L'Oréal a publié son premier **Bilan des Diversités** "Nos engagements – les résultats" avec la volonté de rendre compte au travers d'une centaine d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, des résultats de 5 ans de travail sur la Diversité. Mis en ligne sur les sites Intranet et le site Internet de l'entreprise, il est consultable par l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes extérieures.

Sodexo

Le rapport diversité annuel Groupe, consultable en ligne sur le site Internet, fait le bilan des actions et acquis de l'année écoulée. Des rapports diversité pays sont également publiés par les Etats-Unis et le Royaume-Uni, illustrant l'avancement de leur stratégie locale.

2. L'auto-évaluation des sites

Certaines entreprises créent des outils d'auto-évaluation et de suivi de leurs sites, ainsi que des guides d'aide à l'auto-évaluation.

PSA Peugeot Citroën

Auto-évaluation des sites

Chaque engagement de l'accord sur le développement de l'emploi féminin et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait l'objet d'une auto-évaluation par la Direction de chaque site. La grille complétée est présentée aux membres de la commission puis est soumise à l'avis de chaque organisation syndicale.

Une consolidation des grilles est réalisée en central permettant à la DRH de disposer d'un état des lieux du niveau de réalisation des objectifs. Cette consolidation, présentée aux membres de la commission de suivi centrale sur l'emploi féminin, permet de mettre en exergue les engagements pour lesquels il existe des difficultés dans leur application, et de mener des actions ciblées et davantage soutenues au niveau du Groupe et de chacun des sites.

3. Les baromètres sociaux ou enquêtes de climat

Les baromètres sociaux permettent d'évaluer le climat social de l'entreprise, la motivation et les perceptions des salariés. Des questions liées à des enjeux de non-discrimination et de diversité peuvent être intégrées dans les baromètres existants.

Total

Enquête d'opinion Total Survey

L'enquête d'opinion Total Survey menée tous les 2 ans auprès de 64000 salariés du Groupe relaye notamment la perception qu'ont les collaborateurs de la diversité au sein du Groupe. Ainsi, 73% des collaborateurs ayant répondu à l'enquête estiment que le Groupe est socialement responsable dans les pays où il est implanté et 60% pensent qu'il encourage la féminisation du management et également 60% son internationalisation (2009).

4. Les audits en responsabilité sociale

Les audits permettent de réaliser un diagnostic de la situation en entreprise sur certains thèmes par rapport à un référentiel opposable. Dans le cadre du Label Diversité, les actions sont auditées par l'AFNOR tous les 18 mois.

Veolia Environnement

Base documentaire diversité

Veolia Environnement s'est engagé dans une démarche de labellisation progressive de ses entités (132 sociétés en France). Une base documentaire diversité a été constituée sur l'Intranet groupe afin de :

- guider les entités dans l'élaboration de leurs réponses aux cinq domaines du cahier des charges (état des lieux, politique diversité, communication et formation, diversité dans les activités, évaluation et suivi) : les référentiels groupe sont déclinables en fonction des réalités terrain.
- tracer les réponses au cahier des charges, puis les actions de progrès réalisées, comme éléments de preuve à fournir lors des audits successifs réalisés par Afnor Certification : audits initiaux (réalisés sur 23 sites), audit à 18 mois et à 3 ans.

5. Les études

Les études peuvent viser la problématique de la diversité en général ou des thématiques spécifiques (égalité hommes/femmes, handicap,...). Elles peuvent être réalisées avec l'aide des chercheurs ou en s'appuyant sur des études déjà réalisées. Les entreprises peuvent recourir aussi à des partenariats avec les laboratoires de recherche, ou à des dispositifs CIFRE. Elles peuvent bénéficier des fonds européens (FSE).



II. OUTILS DE FORMALISATION ET DE VALORISATION DES ENGAGEMENTS

Les entreprises peuvent formaliser leurs engagements de manière unilatérale ou négociée.

Exemples d'outils :

- **cadre unilatéral :**
 - plan d'actions
 - partenariats avec différents acteurs spécialisés
 - Charte de la Diversité
 - Label Diversité
 - adhésion au Pacte Mondial
 - code déontologique, charte de recrutement
 - engagement du président (lettre du Président,...)
 - rapports annuels, rapports de Développement Durable,...
- **cadre négocié :**
 - signature d'un accord couvrant l'ensemble des thématiques liées à la diversité ou une seule thématique (égalité, handicap, seniors...).

→ Le Label Diversité

Le Label Diversité, propriété de l'Etat, reconnaît les bonnes pratiques de Gestion des Ressources Humaines des employeurs pour promouvoir la diversité et prévenir les discriminations.

Il est délivré par AFNOR Certification, après avis d'une commission associant l'Etat, les partenaires sociaux, l'ANDRH et la Charte de la Diversité, chargée d'examiner les rapports d'audits réalisés en rapport avec les items du cahier des charges du label qui vise plusieurs points :

- la réalisation d'un état des lieux et d'une analyse de risques sur d'éventuelles discriminations ou risques de discriminations,
- la mise en œuvre d'actions, dans le cadre d'un dialogue social constructif, pour prévenir les discriminations et garantir l'égalité des chances (sensibilisation, communication, formation, analyse des processus de recrutement, d'intégration, de déroulement de carrière, relations avec fournisseurs/clients,...), tout en bénéficiant d'un dispositif simple d'écoute social,
- la mesure de l'efficacité des dispositions prises.

Le label est accordé pour 3 ans avec un audit intermédiaire à 18 mois.

Carrefour

Code de conduite professionnelle

Carrefour a mis en place un Code de conduite professionnelle et invite ses salariés à contacter leur hiérarchie ou le Comité Ethique en cas de non respect du Code, comptant ainsi sur un encadrement exemplaire, engagé et respectueux des dix principes énoncés dans ce Code de conduite.

L'Oréal

Charte Ethique

Dès 2000, L'Oréal s'est doté d'une Charte Ethique disponible en 43 langues et qui formalise notamment l'engagement de l'Entreprise en faveur de la Diversité : « *Nous croyons en la valeur de la différence et considérons qu'elle constitue un atout important pour L'Oréal. Les origines diverses de nos Collaborateurs stimulent la créativité et nous permettent de mieux comprendre les consommateurs. L'Oréal s'est engagé à faciliter l'intégration professionnelle de ceux qui ont besoin d'une attention particulière : jeunes adultes, personnes défavorisées et ceux qui ont des besoins physiques spécifiques* ».

III. OUTILS DE SUIVI DES ENGAGEMENTS

Le suivi des engagements permet :

- de s'assurer du respect des dispositifs prévus dans ces engagements
- de s'assurer des progrès réalisés et d'évaluer les résultats des engagements pris
- de pérenniser la démarche de prévention des discriminations et de promotion de la diversité

Il peut se réaliser à l'aide :

- de structures en interne et en externe
- d'indicateurs
- d'audits.

1. Suivi par des structures en interne et en externe

En interne

Exemples de structures internes :

a) lors du suivi d'un accord :

- la commission de suivi de l'accord
- le comité de pilotage

b) lors du suivi des engagements unilatéraux :

- les instances au sein de l'entreprise :
 - la commission égalité professionnelle (entreprises d'au moins 200 salariés)
 - le Comité d'Entreprise (entreprises de moins de 200 salariés)
 - le comité élargi de la diversité (Comité d'Entreprise, Délégués Syndicaux et Délégués du Personnel)
 - l'Observatoire de la Diversité, le Comité Diversité
 - le Conseil social
 - les réseaux de référents diversité, handicap, égalité
- les entités locales de l'entreprise (établissements, usines, sites de production,...)
- les salariés, qui peuvent saisir en cas de non respect des principes de non discrimination ou des engagements pris par l'entreprise :
 - leur hiérarchie
 - la DRH
 - les IRP
 - la Commission égalité, le Comité élargi de la Diversité, l'Observatoire de la Diversité, les réseaux de référents diversité, handicap, égalité
 - un système d'alerte professionnelle anonyme ou pas.

→ Les dispositifs internes pour prévenir et signaler des discriminations

Ces dispositifs peuvent se baser sur les systèmes d'alerte professionnelle mis en place par l'entreprise. Ils organisent la possibilité pour un salarié de signaler à la direction des actes contraires aux dispositions réglementaires ou aux règles d'origine éthique et professionnelle qui nuisent au fonctionnement de l'entreprise.

Grille de questionnement pour la mise en place d'un système d'alerte :

- la formalisation du dispositif (accord négocié, règlement interne,...)
- les utilisateurs potentiels du dispositif
- les canaux pour faire passer la réclamation
- le rattachement du dispositif aux structures internes
- le moment de la saisine (tous moments, visite annuelle chez le médecin du travail, entretien annuel d'évaluation)
- le retour de la part de l'entreprise (téléphone, courrier dédié, accusé de réception,...)
- le rôle de l'entretien exploratoire (donner du temps de réflexion, identifier les problèmes,...)
- la formation des écoutants
- l'accompagnement des salariés dans le traitement du dossier
- l'instruction des sollicitations (compter les saisines ou les cas de discrimination avérés, l'ordre de traitement des dossiers et leur traçabilité, la prise de décision,...)
- la communication sur l'existence du dispositif.

Adecco Groupe France, AXA France, BNP Paribas, PSA Peugeot Citroën, Veolia Environnement, Vinci**Systèmes d'alerte****Adecco Groupe France**

Les réclamations font l'objet d'une communication systématique au responsable de site et au Pôle de lutte contre les discriminations, qui les accompagne pendant la procédure. Il s'agit ensuite de recueillir les faits afin de comprendre l'origine de la réclamation et d'évaluer si celle-ci relève bien de la discrimination. Si la réclamation semble justifiée, on propose la mise en œuvre d'actions correctives. Si celle-ci n'est pas satisfaisante et qu'aucun terrain d'entente n'est trouvé, le Pôle LCD informera la Commission Paritaire de Suivi qui se réunira pour émettre un avis, conformément à l'Accord.

AXA France

Toute personne s'estimant victime (ou tout témoin) d'une discrimination peut s'adresser :

- au niveau hiérarchique supérieur ou à la Direction des RH
- à la Direction de la Sûreté via un outil de « Remontées et Traitement des Incidents » (RTI) accessible à tous à partir du portail Intranet
- au référent diversité via l'adresse mail dédiée service.diversite@axa.fr.

BNP Paribas SA

En créant un poste de Référent à l'égalité professionnelle, BNP Paribas SA ouvre au niveau national une voie d'examen de dossiers individuels de salariés s'estimant discriminés dans leur situation professionnelle.

PSA Peugeot Citroën

Outre le recours à la hiérarchie et au service de Gestion des Ressources Humaines, les salariés peuvent faire appel à une messagerie « diversité », accessible à l'adresse mail « diversite@mpsa.com » qui offre des garanties d'anonymat et d'indépendance du traitement des cas individuels de discrimination, ainsi qu'à la messagerie « harcèlement », accessible à l'adresse mail « harcèlement@mpsa.com ».

Veolia Environnement

Un réseau de référents diversité formés à l'écoute et des cellules diversité électroniques sont à disposition à différents niveaux (régional, national divisions, corporate) et au libre choix des salariés pour l'écoute et le traitement des réclamations relatives à la discrimination.

Vinci

GTM Bâtiment, l'une des filiales du Groupe VINCI, a mis en place le GEED, Groupe d'Écoute pour l'Égalité et la Diversité, composé de représentants du personnel, d'une assistante sociale et d'une représentante des Ressources Humaines. Les membres du GEED ont été formés à la diversité.

→ AFMD, Equity Lab**Un référentiel d'indicateurs pour un « Rapport annuel Diversités »**

Ce référentiel répond aux enjeux suivants :

- réduire la multitude de reportings et accroître la lisibilité des progrès réalisés auprès de l'ensemble des parties prenantes ;
- rassembler en un seul document les champs de la diversité ;
- suivre les progrès des actions engagées.

Les indicateurs portent sur les champs traités par l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité et peuvent être à la fois :

- qualitatifs et quantitatifs
- prioritaires pour un tronc commun à toutes les entreprises ou optionnels en fonction de la réalité du terrain de chacune.

POUR ALLER PLUS LOIN

Sites :

www.fse.gouv.fr: aides du Fonds social européen (FSE)

Etudes, publications :

- « Rapport Annuel Diversités », AFMD et Equity Lab, 2011
- « Mesurer la discrimination et la diversité : Éléments de réponse », AFMD et Rouen Business School (Hédia Zannad et Pete Stone), 2009
- La base de données ORSE sur les accords diversité

Le référentiel d'indicateurs pour un « Rapport annuel Diversités » est disponible gratuitement en téléchargement sur les sites de l'AFMD (www.afmd.fr) et d'Equity Lab (www.equitylab.fr).

En externe**Exemples de structures externes :**

- l'inspection du travail
- le Défenseur des Droits
 - la Mission de lutte contre les discriminations et de promotion de l'Égalité (ex-HALDE)
 - la Mission Médiation avec les services publics (ex-médiateur)
- les instances de suivi et de certification
- la commission du Label Diversité

2. Suivi à l'aide des indicateurs**Démarches obligatoires**

Les entreprises sont obligées par la loi, de renseigner les différentes données chiffrées sur la prévention des discriminations et la promotion de la diversité (voir chapitre I. « Outils de diagnostic »).

Démarches volontaires notamment sur l'égalité professionnelle, le handicap, l'âge,...

a. Le reporting

L'entreprise qui, au-delà de l'application de la loi, souhaite mettre en place un système de « reporting » sur la prévention des discriminations et la promotion de la diversité, peut élaborer des indicateurs complémentaires spécifiques les plus pertinents possible (quantitatifs ou qualitatifs, etc.). L'entreprise peut communiquer sur ces indicateurs dans les accords annuels ou les accords de Développement Durable. Il est difficile de mettre en place un système de « reporting » dans un cadre international car les enjeux ainsi que les réglementations sont très différentes d'un continent à un autre, d'un pays à un autre.

→ Initiative de standardisation mondiale pour les indicateurs de suivi en matière de Développement Durable : le GRI

Sur la diversité et l'égalité des chances, elle propose les indicateurs suivants :

- LA13 : composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs diversité
- LA14 : rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle

Sur la non discrimination, elle propose l'indicateur suivant :

- HR4 : nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises.

b. La notation extra-financière

Les entreprises soucieuses de répondre aux attentes des investisseurs en matière de responsabilité sociale et sociétale peuvent recourir à une notation extra-financière. La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont incluses dans les référentiels de notation extra-financière.

3. Suivi à l'aide d'audits

Les audits permettent à l'entreprise de mesurer dans le temps les progrès accomplis en matière de diversité.