

Dialogue social et gestion de la diversité¹

Cornet Annie, Hec_Ulg (Belgique) annie.cornet@ulg.ac.be

François Fatoux, ORSE, François Fatoux <fatoux@orse.org>

Cet article vise à faire le point sur la concertation sociale dans le cadre des politiques de gestion de la diversité. Elle s'appuie notamment sur les travaux d'une commission mise en place par l'AFMD, en 2012-2013, en partenariat avec l'ORSE. La commission a impliqué plusieurs grandes entreprises françaises. Des rencontres ont eu lieu avec des représentants des différentes organisations patronales et syndicales. Une autre source est de nombreuses actions menées avec les syndicats en Belgique dans le cadre du consortium diversité Wallonie, qui existe depuis 2007.

Il s'agit de rappeler certains objectifs d'une concertation sociale autour des politiques de gestion de la diversité, de faire le point sur les contraintes légales de concertation en regard de certains publics-cibles, de montrer les multiples conceptions de cette notion de gestion de la diversité parmi les partenaires sociaux, de donner un aperçu du contenu des accords et de présenter les étapes d'une concertation sociale sensible à la diversité.

- 1 Une méfiance des syndicats sur le concept de diversité mais plein d'actions vers les publics-cibles

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit le dialogue social de manière suivante : « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses [...]. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal

¹ Une première version de ce texte a été présentée à l'AGRH 2014 à Chester. Elle s'appuie aussi sur le guide Diversité et Concertation Sociale réalisée avec l'AFMD en 2013.

du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique.² »

Si le patronat et les syndicats sont des parties prenantes importantes dans la lutte contre les discriminations et les politiques d'inclusion sociales, il faut bien reconnaître qu'il existe très peu de travaux sur la diversité et la concertation sociale. Les quelques travaux français dont on dispose sont des analyses des accords diversité (Beaujolin, 2009; Claisse, Daniel, & Naboulet, 2011; H. Garner-Moyer, 2009; IMS, 2006; Malys, 2007) mais aussi ceux portant sur l'égalité professionnelle hommes-femmes (Laufer & Silvera, 2006; ORSE, 2009), les plans seniors (Claisse et al., 2011; Marbot, 2011), sur le handicap (Medef, 2010).

On trouve toutefois quelques travaux qui pointent le malaise des syndicats face à cette notion de diversité et aux politiques de gestion de la diversité (H. Garner-Moyer, 2006). Les politiques de gestion de la diversité seraient mal perçues par les syndicats car associée à une vision managériale des différences, perçues et décrites comme facteur d'efficience et de rentabilité: « même si la gestion de la diversité se revendique d'une dimension éthique, elle n'en reste pas moins fondée sur la différenciation (des conditions de travail, des formes de rémunération, ...) comme facteur d'efficience et de rentabilité » (Jacquemin et al., 2009). Ce principe de différenciation, de valorisation des compétences est perçu par certains délégués syndicaux comme des modes de gestion qui s'opposent à plus d'égalité car ce principe de différenciation ne s'attaque pas aux hiérarchies sociales et aux rapports de pouvoir dans une société. La crainte de plusieurs militants syndicaux est que la diversité se substitue à la discrimination, que le respect des différences remplace l'égalité (Alaluf, 2008). On note aussi de réelles craintes que les objectifs d'efficience et d'efficacité (*business case*) associés à la gestion de la diversité (vision managériale) ne mettent au second plan les objectifs de justice sociale et d'égalité (Greene, Kirton, & Wrench, 2005). Que fait-on, par exemple, quand la diversité ne sert pas les objectifs économiques de l'entreprise, ce qui peut être le cas pour l'emploi des personnes handicapées ou dans le cas d'embauche de personnel d'origine étrangère face à une clientèle raciste (Burnotte, 2007; Stringfellow, 2008). On retrouve ces craintes dans d'autres pays européens tels que les syndicats anglais (Greene et al. 2005). Ces auteurs montrent une certaine méfiance des syndicats anglais à l'égard de ces politiques, perçues comme étant avant tout des stratégies patronales qui visent à mettre en place des mécanismes d'autorégulation, pour d'une certaine façon échapper à la loi et aux contraintes

² <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/social-dialogue/lang--fr/index.htm>

qui pourraient être imposées, notamment l'obligation de quotas. La crainte des syndicats est que ces approches volontaristes, centrées sur la valorisation des compétences individuelles, occultent la lutte contre les discriminations et une approche légale basée sur l'égalité de droit et de traitement. Ce reproche rejoint celui qui est fait au concept de responsabilité sociale (Gendron, Lapointe, & Turcotte, 2004). A titre d'exemple, la CFDT, lors des négociations de 2006, avec le Medef, affirme que *« la diversité qui est une réalité, mais en aucun cas un objectif. (...) Elle ne peut se confondre avec la lutte contre les discriminations. Ce qui est essentiel c'est de garantir aux salariés l'égalité de traitement en matière d'embauche, de salaire, de formation professionnelle et de déroulement de carrière sans distinction d'origine vraie ou supposée ou d'appartenance ou de non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race et sans distinction selon le patronyme ou le lieu de résidence »*³. Bataille, dans son ouvrage sur le racisme, défend l'idée que la gestion de la diversité apparaît trop centrée sur les personnes et pas assez sur les systèmes qui génèrent les inégalités (Bataille, 1997). Pour les syndicats, la meilleure garantie d'objectivité et de limitation de l'arbitraire reste l'adoption de procédures claires et transparentes qui s'appliquent de façon identique à tous, comme le propose le modèle de GRH objectivant (Nizet & Pichault, 2013).

Malgré ses réticences, les syndicats français (CGT, CFDT, CFTC, Unsa) ont signé, en 2005, une charte «Pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité». Toutes les organisations syndicales et patronales, à l'exception de la CGC, en France ont approuvé, en octobre 2006, l'accord interprofessionnel relatif à la diversité (Malys, 2007). L'accord passé en 2006 en France vise: *« dans le domaine de l'emploi, à garantir aux salariés la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement, d'affectation, de rémunération, de formation professionnelle et de déroulement de carrière sans distinction d'origine, vraie ou supposée, ou d'appartenance ou de non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, et sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence. »* L'accent est mis sur la sensibilisation des parties prenantes pour remettre en cause les stéréotypes et préjugés. Vient ensuite une attention particulière au processus de recrutement avec la demande d'une expérimentation du CV anonyme puis des pistes d'action relatives à la carrière et à la formation. Les syndicats français ont été aussi associés au label diversité.

³ Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité:
<http://www.cfdt.fr/actualite/presse/comm/comm489.htm>

En Belgique, les organisations syndicales ont été dès le départ des acteurs très actifs dans la promotion de la gestion de la diversité (Burnotte, 2007). Ceci est sans doute lié aux politiques publiques de chaque région (Bruxelles, Flandre, Wallonie) qui financent depuis plusieurs années des consultants diversité dans les syndicats (Cornet & Warland, 2011 (2e ed.); Cornet & Zanoni, 2009). Il existe également des conventions collectives qui prévoient des actions en faveur de la diversité et contre toutes formes de discriminations⁴. A l'instar de leurs confrères français, les organisations syndicales wallonnes ont toujours un discours critique sur la notion de « gestion de la diversité » (Burnotte, 2007), perçue comme une politique néolibérale en vue de contourner, voir récupérer les revendications égalitaires (Jacquemin et al., 2009). Au Québec, les syndicats font recours en interne aux experts spécialisés sur certaines problématiques comme l'égalité professionnelle hommes-femmes⁵. Il existe de nombreux travaux sur l'intégration des minorités culturelles (Soussi & Icart, 2010) avec une question intéressante, qui est celle des conditions possibles d'un « transfert » de la culture syndicale (en termes de « mission et de valeurs ») aux travailleurs provenant des communautés culturelles. Les syndicats ont aussi été associés aux réflexions autour des accommodements raisonnables (Bouchard & Taylor, 2008) avec la problématique de la prise en compte des pratiques religieuses sur les lieux de travail mais aussi de la compatibilité des valeurs de certaines cultures avec les principes de l'égalité hommes-femmes. De nombreuses actions sont menées autour de l'homophobie avec notamment un groupe actif d'homosexuels au sein du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) : le Comité triangle rose du SCFP⁶. Les syndicats britanniques expriment de leur côté une certaine suspicion, voire hostilité à l'égard de la gestion de la diversité. Les politiques de gestion de la diversité sont perçues comme contradictoires avec l'engagement syndical basé sur l'action collective, avec une tradition de l'égalité fondée sur le groupe et non l'individu. Ils craignent aussi que cela ne débouche sur des démarches unilatérales émanant du management, qui privilégient l'approche « *business case* » plutôt que la justice sociale. Certains auteurs n'hésitent pas à parler d'opportunisme managérial (Greene et al., 2005). Au Danemark, on constaterait, selon

⁴ CCT n°95 : accord interprofessionnel (AIP) de 2007-2008, conclu entre les interlocuteurs sociaux au sein du Conseil National du travail avec un point d'ancrage relatif à la diversité et à la non-discrimination. Cette convention impose le respect de l'égalité de traitement pendant toute la relation de travail. Quelques conventions collectives de travail ont été conclues au sein de certaines commissions paritaires et contiennent, soit des codes de bonne conduite de non discrimination, soit des clauses de non discriminations qui permettent de lutter contre les discriminations comme la convention collective de travail du 7 mai 1996 conclue au sein de la Commission paritaire pour le travail intérimaire relative au code de bonnes pratiques relatif à la prévention de la discrimination raciale.

⁵ Voir l'ensemble des travaux de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) - <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/>

⁶ <http://www.scfp.qc.ca/>

Greene, par contre, une approbation et un enthousiasme autour du concept de gestion de la diversité ce qui pourrait s'expliquer par le fait que les syndicats danois sont historiquement engagés dans des politiques consensuelles en coopération avec les entreprises (Greene et al., 2005). De plus, l'utilisation des arguments économiques serait vue par les syndicalistes danois comme le moyen de vendre la diversité ethnique aux employeurs et non comme une menace à l'égard des justifications morales de l'égalité (Stringfellow, 2008).

Au niveau européen, la déclaration de Florence adoptée par les partenaires sociaux européens le 21 octobre 1995 a été un moment fort pour ouvrir la voie à la lutte contre les discriminations, même si elle traite plutôt du racisme, de la xénophobie et de la prévention de la discrimination raciale. L'année 1997 a été déclarée année européenne contre le racisme avec notamment différentes actions menées en concertation avec les syndicats. L'inclusion de la charte des droits fondamentaux dans le traité et la directive 2000/78/CE interdisant la discrimination dans l'emploi a impulsé la dynamique nouvelle visant à traduire cet engagement en réalité au sein du monde des entreprises. Ainsi, plusieurs programmes ont été financés et mis en place par la Commission européenne dans l'objectif de soutenir des initiatives. Les organisations syndicales ont pu bénéficier dans ce cadre de financements du niveau UE pour s'engager dans de nouveaux domaines d'activité. Il existe un observatoire européen de la diversité⁷. Cet observatoire est une plateforme européenne à destination des entreprises, des décideurs politiques et sociaux, mais aussi des particuliers qui désirent en savoir plus sur l'état de la Diversité en Europe⁸. Une étude européenne dédiée aux pratiques innovantes et importantes des syndicats pour lutter contre la discrimination et pour la promotion de la diversité, réalisée en 2010, montre que les syndicats déploient à tous les niveaux en Europe des initiatives pour la promotion de l'égalité et de la diversité⁹. Au niveau européen, les fédérations syndicales ont soutenu leurs organisations membres par la création de nouveaux partenariats avec différents acteurs sociaux, y compris des employeurs et des organisations non gouvernementales (ONG). Ainsi, l'étude recense 130 initiatives et présente 15 études de cas. Ces initiatives varient d'un pays à l'autre en fonction du contexte industriel, politique et historique, mais aussi de la structure syndicale elle-même (Commission européenne, 2010). Les organisations européennes syndicales comme *l'European Federation*

⁷ <http://www.diversite-europe.eu>

⁸ http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index_en.htm

⁹ ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6164&langId=fr

*of Public Service Unions*¹⁰ se sont impliquées dans le sujet de l'égalité salariale avec *Equal Pay Survey*. L'Internationale des services publics (PSI) qui rassemble les travailleurs des services publics a réalisé des travaux sur le genre, l'égalité salariale, et les migrations du personnel dans le secteur de la santé¹¹. La Confédération Européenne des Syndicats (CES) a réalisé aussi plusieurs travaux sur l'égalité hommes-femmes, sur le handicap et les minorités ethniques¹². La Confédération Européenne des Syndicats a identifié la défense des droits des LGBT comme l'un des axes prioritaires de son travail en matière d'égalité. Le 4 décembre 2009, le Comité exécutif de la CES a adopté des recommandations pour des mesures et activités visant à promouvoir l'égalité des droits, le respect et la dignité pour tous les travailleurs quelles que soient leur orientation sexuelle ou identité de genre avec un programme d'action de quatre ans prévoyant notamment des actions de sensibilisation et de lutte contre les préjugés qui existent dans les syndicats vis-à-vis des homosexuels, des bisexuels et des transsexuels. Plusieurs initiatives sont nées à la suite d'appels d'offre européens de type Equal et Fonds Social Européen, avec différentes parties prenantes nationales et internationales.

Par ailleurs, plusieurs actions ont été et sont menées autour de thèmes et de groupes-cibles spécifiques. On retrouve des pistes d'actions autour du thème de l'égalité hommes-femmes, des conditions de travail des travailleurs migrants et, plus récemment, de l'accès à l'emploi des personnes d'origine étrangère (2^e et 3^e génération), des conditions d'emploi des jeunes et de leurs difficultés d'accès au marché du travail, de l'accès à l'emploi des plus de 45 ans, et dans une moindre mesure, de l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés et de l'homophobie sur les lieux de travail. De nombreuses actions sont menées autour du thème de l'égalité hommes-femmes avec une implication des syndicats dans les politiques d'égalité professionnelle (Ardura & Silvera, 2001, Laufer et Silvera, 2006) mais aussi des actions menées, tant au France qu'en Belgique mais aussi au Canada, autour de l'égalité salariale¹³. On peut également relever la signature par les syndicats européens d'une charte visant à plus d'égalité selon les principes du *gender mainstreaming*¹⁴.

¹⁰ <http://www.epsu.org/>

¹¹ Public Services International : <http://www.world-psi.org/>

¹² http://www.workingagainstracism.org/rapport_RITU - Plan d'action en matière de politique de migration, d'intégration, de lutte contre les discriminations ainsi que contre le racisme et la xénophobie – 2003.

¹³ Les femmes à l'égalité salariale (EQUAL Pay Day) <http://www.pay-equity.org/day.html>

¹⁴ http://www.etuc.org/a/3805?var_recherche=mainstreaming.

En ce qui concerne les personnes d'origine étrangère, il faut différencier les prises de position des syndicats en regard des travailleurs étrangers et celles relatives au racisme et aux discriminations dont sont victimes les 2ème et 3ème générations. L'attitude syndicale était au départ très protectionniste (Alaluf, 2008). Les syndicats dénoncent très tôt le recrutement systématique d'ouvriers étrangers dans certains secteurs d'activité. Ils craignent la pression à la baisse sur les salaires et la dégradation des conditions de travail ainsi que l'atteinte à la solidarité ouvrière. Le recours à la main-d'œuvre d'origine étrangère est perçu comme une stratégie patronale pour déstabiliser et fragiliser les syndicats. La priorité doit être, selon eux, donnée à la main-d'œuvre nationale. Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale qu'on voit progressivement émerger des actions syndicales visant à défendre l'égalité des droits entre travailleurs étrangers et nationaux et un début d'intérêt pour des politiques d'intégration, en lien notamment avec une évolution des mouvements migratoires (regroupement familial). Dans les années 60 et 70, on assiste à une intégration progressive des ouvriers immigrés dans les syndicats. L'emploi ouvrier devient un facteur d'intégration (Alaluf, 2008) avec des projets de mobilité sociale pour les enfants au travers de la scolarisation. La crise du secteur industriel et la tertiarisation de l'emploi changent les règles du jeu. Dans les années 70 et 80 apparaissent de nouvelles politiques publiques qui visent à réduire les mouvements migratoires du Sud vers le Nord et une montée en puissance de l'immigration clandestine attirée par un mieux-être économique et par les opportunités du travail clandestin. Cette montée en puissance du travail clandestin place les syndicats dans une position difficile car ce travail clandestin participe à une dérégulation du marché du travail. Comme le signale Jacquot (2007): *«faciliter les mobilités choisies, construire des garanties autour des mobilités contraintes, jouer sur les dimensions de la mobilité (professionnelle, sectorielle, géographique), tels sont les enjeux.»* (Jacquot, 2007). Au niveau de la gestion des âges, la position syndicale a été très segmentée selon qu'on parlait des jeunes ou des travailleurs âgés. Pour les jeunes, les syndicats se sont battus pour leur plus grande intégration dans l'emploi mais aussi pour des conditions de travail qui ne soient pas systématiquement marquées par la précarité (contrat à durée déterminée, salaire minimum, etc.).

Pour les travailleurs âgés, par contre, le message est beaucoup moins clair. En effet, en Belgique comme en France, le système de pré-retraite est largement soutenu par les syndicats qui y voient une possibilité de gérer des projets de restructuration dans de bonnes conditions de départ. Les positions sont en cours d'évolution à la lumière des objectifs de Lisbonne qui prévoient un taux d'emploi bien plus élevé pour les plus de 50 ans.

Des actions sont aussi menées pour l'intégration des personnes handicapées avec notamment le plan d'action de la Confédération Européenne des Syndicats Européens pour réussir la mobilisation et la visibilité de l'action syndicale pour les personnes handicapées¹⁵ mais il faut bien constater que, sur ce thème, les syndicats restent souvent plus en retrait et n'apparaissent pas comme très proactifs. Des actions contre les pratiques de harcèlement vers les personnes homosexuelles (homophobie) sont menées dans plusieurs pays.

Les syndicats sont aussi interpellés comme employeurs et organisations avec des voix qui s'élèvent pour réclamer plus de diversité dans les structures (Colgan & Ledwith, 2002). Plusieurs travaux se sont ainsi intéressés à la position des femmes dans les syndicats (Greene & Kirton, 2006).

2 Méthodologie

Cette communication s'appuie notamment sur les travaux d'une commission mise en place par l'AFMD, en partenariat avec l'ORSE. La commission a impliqué plusieurs grandes entreprises françaises. Dans le cadre de ce projet, plusieurs interviews (une dizaine) ont été réalisés avec des partenaires sociaux (représentants des principaux syndicats français et des organisations patronales- et trois réunions de focus group avec différentes entreprises membres de l'AFMD. Une autre source est les données collectées dans un projet de recherche action qui associe notre centre de recherche avec les deux grands syndicats belges pour développer et soutenir des politiques de gestion de la diversité. Ce projet existe depuis 2007, il implique de nombreuses réunions avec des représentants syndicaux autour des projets menés par les consultants diversité des syndicats.

Nos questions de recherche étaient :

- Quels rôles jouent les syndicats dans les politiques de gestion de la diversité ?
- Y a-t-il une concertation sociale autour de ces politiques ?
- Quelles sont les actions qui sont soutenues par les syndicats ?
- Quelle est la position des partenaires sociaux face à la gestion de la diversité ?

¹⁵ <http://www.etuc.org/a/1316>.

3 Une approche réglementaire autour de public-cibles

La concertation sociale se construit autour d'une approche par public-cibles, orientées en priorité vers les dispositifs légaux qui imposent une consultation, voire une négociation. Il s'agit majoritairement de défendre les droits de travailleurs en place, bien plus que de défendre les intérêts d'un public présents sur le marché du travail et demandeurs d'emploi. Il n'existe aucune obligation pour les entreprises de signer un accord social sur la diversité. Par contre, il existe en France, mais pas en Belgique, des obligations de concertation sociale en regard de certains publics-cibles. Les obligations légales de concertation concernent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'accès et le maintien de l'emploi des salariés âgés, l'alternance, ainsi que la carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

C'est sur l'égalité professionnelle hommes-femmes que le dispositif légal est le plus contraignant en France. Selon l'article L.2223-57 du Code du travail, dans les entreprises de 300 salariés et plus¹⁶, l'employeur doit établir chaque année un rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes et le soumettre, pour avis, au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel. Ce rapport doit également être communiqué aux délégués syndicaux et constitue la base de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle. Selon l'article L.2242-5 du Code du travail, chaque année, l'employeur doit engager une négociation avec les organisations syndicales représentatives sur les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle doit porter sur les conditions d'accès à l'emploi, la formation professionnelle, les conditions de travail et d'emploi, en particulier celles des salariés à temps partiels, l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales, l'équité salariale. Les négociations sur l'égalité professionnelle et celles sur les salaires sont susceptibles d'être menées selon des temporalités différentes. Il semble néanmoins possible de mener ces deux négociations ensemble. Pour une analyse approfondie de ces accords nous renvoyons notamment aux travaux de Laufer et Silvera (Laufer & Silvera, 2006), de Beaujolin (Beaujolin, 2009) et au site de l'ORSE (ORSE, 2006, 2009). En Belgique, il existe des lois qui affirment l'égalité professionnelle hommes/ femmes mais sans obligation légale de concertation sociale, hormis l'obligation de remettre des

¹⁶ Voir l'article L2323-58 pour les entreprises de moins de 300 salariés.

statistiques différenciées selon le sexe dans le rapport annuel et le rapport social qui doit être présenté au conseil d'entreprise une fois par an.

Le législateur français incite les entreprises à négocier, en outre, sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap, obligation de concertation qui n'existe pas en Belgique. En France, l'article L.5212-8 du Code du travail prévoit que les employeurs occupant au moins 20 salariés peuvent s'acquitter de l'obligation d'emploi de personnes handicapées en concluant un accord de groupe, d'entreprise ou d'établissement sur la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés. Selon les articles L.2242-13 et L.2242-14 du Code du Travail, l'employeur doit chaque année inviter les organisations syndicales représentatives à une négociation sur les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Cette négociation, basée sur un rapport établi par l'employeur sur le respect de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, doit porter sur les conditions d'accès à l'emploi, la formation et la promotion professionnelles et les conditions de travail.

Plusieurs dispositifs légaux¹⁷ prévoient (Jolivet, Lamotte, & Massit, 2008) des concertations autour des conditions d'accès et de plans au maintien à l'emploi des seniors., sous la menace d'une taxation de 1% la masse salariale. La convention collective 104 oblige les entreprises belges à déposer un plan d'emploi et de maintien au travail des seniors au conseil d'entreprise. L'analyse de ces accords sur les seniors a notamment été réalisés par Marbot (Marbot, 2011) et par Claisse, Daniel et Naboulet (Claisse et al., 2011).

En outre, le contrat de génération encourage le dialogue social sur l'emploi des seniors mais aussi sur l'emploi des jeunes. Le versement de l'aide aux entreprises suppose l'élaboration d'un plan et de la concertation sociale. Les engagements pris doivent être associés à des objectifs, à un calendrier prévisionnel de mise en œuvre, les modalités d'évaluation de cette mise en oeuvre (...).

Selon l'article L.2242-20 du Code du travail, dans les entreprises de plus de 300 salariés, la négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

¹⁷ (ANI (Accord national Intersectoriel du 20 septembre 2003, loi du 4 mai 2004, accord du 13 octobre 2005 «relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi », plan national d'action pour l'emploi des seniors présenté en juin 2006, loi du 18 janvier 2005, loi de financement de la sécurité sociale du 27 novembre 2008.

porte également sur le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

4 L'obligation de concertation pour l'obtention du label diversité et la signature de la charte diversité

Le 2e objectif le plus souvent cité dans l'analyse des accords réalisés par Garner est l'obtention du label diversité (Hélène. Garner-Moyer, 2009, 2014). Le cahier des charges du label diversité français prévoit que pour l'obtenir, la direction de l'entreprise doit communiquer aux représentants du personnel et aux organisations syndicales, lorsqu'ils existent, ses intentions de définir et de mettre en œuvre une politique de diversité. Plus important, la direction doit proposer aux représentants du personnel et aux organisations syndicales d'être associés à la mise en œuvre de cette politique. En d'autres termes, dès lors qu'elles existent dans l'entreprise et qu'elles le souhaitent, les organisations syndicales peuvent s'appuyer sur la démarche de labellisation pour ouvrir une négociation sur un accord dans ce domaine. La particularité du processus de labellisation réside, en outre, en la composition de la commission de labellisation où siègent des représentants de l'Etat, des représentants des syndicats patronaux et des syndicats de salariés, ainsi que des représentants de l'ANDRH. La présence des partenaires sociaux dans cette instance peut expliquer l'attention portée à la qualité du dialogue social autour de la diversité.

L'importance du dialogue social est encore plus affirmée dans le cahier des charges du label Egalité Professionnelle. L'obtention de ce label suppose que les principes de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes soient compris et acceptés par les dirigeants, les salariés et leurs représentants. Cet engagement se vérifie nécessairement par la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle dans l'entreprise en amont de l'attribution du label. Le cahier des charges de ce label prévoit que l'entreprise doit avoir mené des actions de sensibilisation et de communication sur l'égalité professionnelle auprès des dirigeants, des salariés et de leurs représentants. L'intérêt croissant des entreprises pour les certifications en matière de diversité peut donc être une motivation importante pour développer le dialogue social, voire pour négocier et signer des accords collectifs sur ce thème avec les organisations syndicales.

Lancée fin 2004 par Claude Bébéar (Bebear, 2004) et Yazid Sabeg (Sabeg, 2004), la Charte de la diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et

incite d'œuvrer en faveur de la diversité. L'article 5 de la charte de la diversité promeut explicitement le dialogue social : « Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels. » Notons toutefois que les premières versions de la charte furent discutées entre une vingtaine de dirigeants de grandes entreprises au sein de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP). Les organisations syndicales et les structures associatives n'ont pas été associées (Van de Walle, Mordret, 2008).

La non-discrimination est aussi prise en compte dans plusieurs référentiels sur la RSE (ISO 26000, la GRI – Global Reporting Initiative, la Global Compact, SA8000) et dans des chartes éthiques et codes de conduite.

5 La diversité et l'égalité professionnelle : de « faux » amis

La concertation sociale implique deux partenaires : les représentants patronaux et les représentants des travailleurs. Ceux-ci s'appuient sur des organisations qui défendent leurs intérêts : le Medef, CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises) et les syndicats.

Le rôle du secteur privé et surtout des think-tanks liés aux milieux patronaux a été crucial pour la promotion de la diversité, à travers notamment les contributions de l'Institut Montaigne qui a posé la question de l'intégration économique et sociale des « exclus de la République » (Van de Walle & Mordret, 2008). Le lancement de la Charte de la diversité s'inscrit dans cette logique. Plusieurs antennes régionales du Medef ont signé la charte de la diversité et participent au développement des pistes d'action en lien avec la gestion de la diversité. Ce n'est toutefois qu'en 2011 que le Medef formalise son engagement en créant un comité ad-hoc dédié à la diversité et en élaborant un "Pacte Diversité"¹⁸. L'objectif est de permettre aux entreprises de toute taille et de tous secteurs de s'engager en matière de diversité, selon des modalités adaptées à leur mode de fonctionnement, à leur organisation, à leur problématique territoriale, à leur stratégie de développement. Ce pacte distingue trois phases : celle du diagnostic, celle de la construction du projet et celle de la formalisation de l'engagement (Medef, 2011). De nombreuses antennes locales de la CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises) ont mené des actions autour de ce

¹⁸<http://publications.medef.com/MEDEF-rh/FicheDiversite-Promotion-diversite-entreprendre-autrement-2011.pdf>

thème¹⁹, notamment avec la fondation FACE (Fondation Agir contre l'Exclusion) et le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise). La plupart des actions sont structurées autour de public-cible telles que l'égalité professionnelle hommes-femmes (Medef, 2012) qui englobe les problématiques de conciliation vie privée-vie professionnelle, les politiques en faveur des travailleurs handicapés (Medef, 2010) et l'emploi des jeunes. Si les organisations patronales montrent un soutien à certaines politiques de gestion de la diversité, elles ont aussi montré certaines réserves à l'égard de ces politiques avec notamment la crainte de voir introduire de nouvelles contraintes pour les entreprises, comme des quotas. On voit aussi une fracture entre la réalité des grandes entreprises, ayant pour la plupart d'entre elles des plans de gestion de la diversité plus ou moins formalisés et les PME, peu concernées par les obligations légales s'appliquant aux entreprises d'une certaine taille. Les PME sont peu nombreuses à développer des initiatives autour du thème de la diversité et elles restent largement méconnues et peu documentées (Banon, 2013).

Les syndicats ont mené plusieurs actions autour du thème de la lutte contre les discriminations, élargie à la notion de lutte contre les injustices et les inégalités. Le document « Les valeurs du syndicalisme », réalisé par le comité régional Rhône-Alpes explique cette volonté de lutter en priorité contre les discriminations :

« La CGT agit contre les discriminations de toutes sortes, le racisme, la xénophobie, et les exclusions, elle exige le droit de vote pour tout le monde au moins pour ce qui concerne les élections locales, et l'éligibilité des étrangers aux élections prud'homales. Elle porte une attention particulière à la lutte contre toutes les discriminations et notamment les discriminations raciales et sexistes dans le travail. »
(²⁰p.2).

Dans presque tous les documents syndicaux, la notion de diversité est systématiquement associée au mot discrimination et inégalités. Ainsi, en se référant au programme d'action de la CES (Confédération européenne des Syndicats) en matière de politique de migration, d'intégration, de lutte contre les discriminations, le racisme et la xénophobie, que la CFDT, la CFTC, la CGT et l'UNSA ont signé²¹, en janvier 2005, une «Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité ». Dans la

¹⁹ <http://www.egaliteeniledefrance.fr/cgpme-6-ans-promotion-diversite-pme>

²⁰ http://www.cgtra.org/IMG/pdf/Les_valeurs_du_syndicalisme.pdf

²¹ La déclinaison a été adoptée lors du séminaire national du 27-28 avril 2004.

charte, les syndicats signataires exigent l'ouverture de négociations nationales «pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité» et invitent les entreprises du privé et du public à négocier des accords pour la mise en œuvre effective des droits «pour l'égalité de traitement, la non discrimination et la diversité».

L'appropriation, par contre, de la notion de diversité reste plus timide, reflet sans doute du malaise face à ces politiques perçues comme non contraignantes et plus proche d'un engagement de principe comme la RSE. Symptomatique, en mars 2007, la CFDT a lancé une campagne pour déployer dans les entreprises l'accord national interprofessionnel sur la diversité qui s'appelle « 1000 accords pour l'égalité ». « L'objectif est de signer, à terme, un millier d'accords dans les entreprises, les branches, les territoires et dans la fonction publique, même si cette dernière n'entre pas dans le champ de l'accord national ».

ATECCOD²² (Agir sur les territoires pour l'égalité des chances et contre les discriminations) est un programme européen Equal qui a vu le jour en 2004. Il s'agit d'un partenariat entre trois structures, l'Union régionale CFDT Ile-de-France, le Medef (Medef Est parisien et Medef Essonne) et l'Espace Solidarité de la Fondation Abbé Pierre. ATECCOD a pour objectif de prévenir et lutter contre les discriminations, en Ile-de-France, liées à l'emploi, la formation et le droit au logement. Le projet est piloté par l'Union régionale CFDT Ile-de-France. Outre les partenaires nationaux, le projet associe également quelques partenaires étrangers. En région lorraine la CFDT et l'association interCE Forces se sont inscrites dans un projet de lutte contre les discriminations à l'emploi, intitulé Talent (Territoires en Action Lorrains pour l'Egalité Nouvelle au Travail) qui associe des partenaires très divers comme l'Agence pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des Chances (l'ACSE), l'Union Professionnelle des Artisans (UPA), la chambre régionale des métiers, l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT), la CFDT, le Conseil Economique et Social de Lorraine (CES) qui s'est développé de 2005 à fin 2008. Ce projet a abouti notamment à la réalisation d'un outil à l'usage des élus de CE et délégués syndicaux - guide « Construire un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations ». Elaboré par des représentants du personnel, ce document, a pour but d'aider les équipes syndicales ou de CE à mettre en place une concertation en vue de signer un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations. Le secteur discriminations de l'UNSA est rattaché au secrétaire

²² Source : www.cfdt.fr

général adjoint et non aux secrétaires nationaux sectoriels car, vu l'importance que donne l'organisation au sujet, il y a la volonté que cette thématique soit traitée de manière transversale. L'UNSA travaille avec 5 régions pilotes pionnières sur le sujet (Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais, Ile- de-France, Champagne Ardenne, Pays de Loire). En 2011, ils vont tenter de créer un réseau de référents (un référent par région et par secteur d'activité incluant la Fonction Publique). A terme, l'UNSA veut associer plus de régions.

Les organisations patronales, comme les syndicats, restent largement orientés vers des actions ciblant des publics-cibles (égalité professionnelle hommes-femmes, personnes handicapées, etc.).

6 Les étapes de la négociation

Les différentes rencontres avec les partenaires sociaux ont permis d'identifier différents étapes, identifiées comme des facteurs de succès de la négociation.

- Préparation de la négociation ;
- Réalisation d'un diagnostic commun ;
- Formalisation de l'accord et mise en cohérence avec les textes existants ;
- Signature de l'accord ;
- Traduction et mise en œuvre de l'accord avec identification des normes en vigueur
- Suivi de l'accord ;
- Révision ou dénonciation de l'accord.

6.1 La préparation de la négociation

Le lancement de négociations sur la diversité apparaît comme nécessitant le fait que les partenaires sociaux se mettent d'accord sur un certain nombre de sujets :

- Les publics ciblés par l'accord, qu'il s'agisse de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou d'un public particulier (les femmes, les hommes, les personnes en situation de handicap, etc.) avec des définitions opérationnelles. Ex : pour la notion de senior, il est nécessaire de préciser l'âge-seuil à partir duquel une personne est considérée comme étant un « senior ».
- La définition des concepts et notions utilisées dans l'accord comme : diversité, discrimination, égalité des chances et de traitement, quotas, égalité de droit,

discriminations positives, discriminations directes et indirectes, injonction discriminatoire, discrimination par association, etc.

- Les dimensions de la gestion des ressources humaines concernées par l'accord (le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la gestion du temps de travail, l'aménagement des conditions de travail, etc.) ;
- Le périmètre de l'accord (ex. : accord applicable à la maison mère et/ou à ses filiales, accord d'établissement, etc.) ;
- La durée de validité de l'accord (ex. : accord à durée déterminée ou accord à durée indéterminée). La définition de la durée de validité d'un accord portant sur la diversité n'est pas toujours laissée à la libre appréciation des partenaires sociaux. La loi prévoit le plus souvent, pour les domaines relevant de la négociation obligatoire, une périodicité bien précise.
- Les conditions de révision et de dénonciation de l'accord ;
- Les langues dans lesquelles les accords seront traduits.

Cette étape apparaît comme essentielle à la plupart des entreprises rencontrées. La qualité du travail réalisé lors de cette étape joue un rôle important sur la qualité de l'accord lui-même. Ce travail de définition et de partage des notions influence fortement la formalisation de l'accord. Il facilite les efforts de compréhension et de traduction qui permettront de « donner vie » à l'accord. Il pourrait être intéressant d'étudier certains processus de négociation spécifique pour analyser comment émerge un consensus sur ces notions souvent polysémiques.

La définition des notions mobilisées n'est cependant pas le seul enjeu de cette phase préparatoire. Négocier sur la diversité implique de travailler sur les stéréotypes et les préjugés, d'en prendre conscience et de les déconstruire. Or, les partenaires sociaux ne sont pas à l'abri de ces stéréotypes et préjugés et peuvent même les véhiculer. C'est, par exemple le cas lorsqu'un accord prévoit la mise en œuvre de mesures favorisant la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ciblée sur les femmes, ce choix relève d'une vision stéréotypée des rôles sexués à l'intérieur des ménages. Il est tout à fait intéressant de constater d'ailleurs que « la Cour de cassation a censuré les dispositions de conventions collectives qui réservaient aux seules femmes le bénéfice des primes de naissance ou de crèches, des journées de congés pour enfants à charge » (...) (Radé, 2011).

Les partenaires sociaux doivent également identifier le cadre légal, conventionnel et plus largement normatif, national et international dans lequel s'inscrit leur dialogue. Ce travail n'est pas anodin puisqu'il facilitera, si la négociation aboutit, la mise en cohérence de l'accord avec les normes (pré-)existantes.

Enfin, les partenaires peuvent, lors de cette phase préparatoire, discuter des raisons qui justifient l'inscription de la diversité ou de l'une de ses composantes à l'ordre du jour du dialogue social : enjeux de responsabilité sociale en regard de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, amélioration de son efficacité (plus grande proximité avec les clients et usagers, amélioration des services), amélioration de son efficience (meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise et dans son environnement), enjeux de positionnement vis-à-vis de la concurrence et face aux nouvelles exigences des cahiers des charges, des agences de notation, des acteurs boursiers, etc.

6.2 La réalisation d'un diagnostic commun

La réalisation d'un diagnostic est une étape incontournable et nécessaire pour mener à bien une négociation sur la diversité car chaque branche, chaque entreprise, chaque négociation est particulière et spécifique. Ceci permet d'adapter les principes directeurs et plans d'action pour répondre aux situations rencontrées sur le terrain. C'est aussi une étape complexe et difficile car il faut recenser les informations disponibles, se mettre d'accord sur les indicateurs retenus et modalités de leur calcul, collecter et traiter les données selon des méthodes rigoureuses, respectueuses du cadre légal²³ et statistiquement/scientifiquement valides. Il faut aussi donner sens à ces données, ce qui dépasse largement la simple lecture d'un tableau croisé.

Le diagnostic semble construit surtout autour de la représentativité des différents publics-cibles dans l'organisation et du profil des bénéficiaires des politiques de GRH. Le bilan social et les données à produire dans le cadre des dispositifs légaux, comme le rapport de situation comparée, proposent des données pour l'égalité professionnelle hommes-femmes, la gestion des âges, les handicaps. Pour d'autres publics, comme les personnes d'origine étrangère, cela s'avère bien plus complexe même si la plupart des acteurs s'accordent sur l'intérêt de disposer de données qui permettraient d'y voir plus clair sur la situation

²³ Voir, notamment la loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, aussi appelée loi « Informatique et Libertés ».

professionnelle de ce public. Une des étapes est de disposer et de diffuser ces données, une autre est de donner sens à ces données. Il n'est pas toujours simple d'arriver à un consensus sur la façon de lire et d'interpréter ces données et d'en dégager des pistes d'action.

L'existence ou non de discriminations, qu'elles soient directes ou indirectes, est une modalité du diagnostic plus rarement négociée dans la concertation sociale. Les syndicats se font le relais de discriminations perçues par les salariés mais cela semble, le plus souvent, traité comme des situations individuelles sans une réelle analyse des éventuelles causes systémiques.

Sur l'égalité hommes-femmes, plusieurs sujets vont revenir fréquemment dans le diagnostic : la ségrégation horizontale des métiers et des fonctions avec des revendications syndicales pour plus de mixité de certains métiers, la ségrégation verticale avec une mise en évidence de la sous-représentativité des femmes dans les postes hiérarchiques, les inégalités salariales, des revendications au sujet de la conciliation vie privée-vie professionnelle.

Avec l'aide de 11 grandes sociétés, Equity Lab et l'AFMD ont élaboré un référentiel de 85 indicateurs pour promouvoir la diversité sociale et ethnique. Ces indicateurs sont un début mais restent insuffisants en regard des enjeux de reporting liés aux politiques de gestion de la diversité.

La partie consacrée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est toujours la plus développée dans ces accords : elle apparaît tantôt en première, tantôt en deuxième place dans la liste des composantes traitées dans l'accord. Dans ce cas, les mesures relatives à la mise en œuvre des principes énoncés sont plus précises et détaillées. Ce sont également dans ces accords que l'on trouve des diagnostics et la définition d'indicateurs et d'objectifs.

6.3 Négociation et formalisation d'un accord

Le diagnostic devrait permettre aux partenaires sociaux d'identifier les problèmes pour lesquels ils veulent intervenir (qu'il s'agisse de problèmes récurrents et/ou importants). Il devrait permettre de définir les principes directeurs ainsi que les actions qui devront être mises en œuvre. Les pistes d'action pourraient à priori viser les individus (formations, sensibilisation aux stéréotypes et préjugés, apport de nouvelles compétences, etc.), l'organisation et ses processus et / ou la société.

Sur les 31 accords, analysés par Garner (Garner-Moyer, 2009), 10 sont structurés autour de certains processus RH : le recrutement, la mobilité professionnelle, la promotion et la formation, les salaires et rémunération.

- La rémunération ne concerne généralement que l'égalité entre les hommes et les femmes avec des objectifs de rattrapage des écarts salariaux (équité salariale).
- Pour les travailleurs handicapés, il s'agit parfois du recrutement, mais surtout du maintien en emploi des travailleurs avec un handicap déjà salariés de l'organisation, avec une attention particulière aux handicaps qui sont le résultat de l'activité professionnelle.
- Pour les seniors, ce qui est mis surtout en avant c'est l'entretien professionnel de seconde partie de carrière, l'aménagement du temps et des conditions de travail pour faciliter la dernière partie de vie professionnelle, parfois, l'analyse de la pénibilité des tâches en lien avec l'âge et l'ancienneté. Cela concerne aussi les conditions de départ à la retraite, notamment des retraites anticipées en cas de restructuration.
- Lorsque l'accord intègre les jeunes, notamment dans des actions avec les communautés locales autour du thème de l'inclusion sociale, les actions prévues portent principalement sur le recrutement via des stages en alternance.
- La diversité ethnique est rarement formulée comme une piste d'action, hormis la volonté de revoir certains processus de recrutement pour augmenter l'égalité des chances (CV anonymes, recrutement par simulation versus diversification des canaux et partenariats extérieurs).

Dans les accords sont annoncés des partenariats avec des intermédiaires tels que Pôle Emploi, les missions locales, des associations comme l'Agefiph, l'AFIP²⁴ ou la FACE.

On pourrait se dire que la définition des objectifs que les partenaires sociaux souhaitent atteindre est une étape cruciale. En effet, il paraît important que les partenaires sociaux puissent réfléchir aux résultats qu'ils attendent de la négociation. Le degré d'ambition de ces objectifs peut être variable. Certains objectifs se basent sur :

- Des informations sur la situation actuelle et passée de l'entreprise (pourcentage de salariés d'une catégorie n'ayant pas eu de promotion depuis le nombre d'années fixé, rémunération moyenne par catégorie de salariés, taux de féminisation/masculinisation par type de métier, par catégorie professionnelle, etc.) ;

²⁴ Association pour Favoriser l'Insertion Professionnelle

- Des informations relatives à la situation du secteur ou à différents métiers l'entreprise (ex : taux de féminisation/masculinisation de tel ou tel métier, de tel ou tel type de formation, taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans tel ou tel secteur, etc.) ;
- Des informations relatives à la discrimination dans l'emploi (ex. : données publiées par le Défenseur des droits, résultats de testings, etc.).

On trouve peu d'informations dans les accords sur les moyens (humains, financiers, etc.) mobilisés pour mener les actions.

De nombreux guides de bonnes pratiques (Cornet & Warland, 2011 (2e ed.)), répertoires (ORSE, 2006), guides de négociation, sites internet²⁵ sont aujourd'hui accessibles. Ils constituent de bonnes sources d'inspiration et rendent comptes des différents principes et actions négociés par les partenaires sociaux. L'ORSE a réalisé en 2011 un guide « Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises »²⁶. Ce guide est le fruit de plus d'une année d'échanges au sein du groupe de travail mis en place par l'ORSE, qui a réuni des experts, des réseaux spécialisés, les entreprises adhérentes de l'ORSE. Il décrit d'une manière pédagogique, sous forme de 18 fiches, les pratiques innovantes de prévention des discriminations et de promotion de la diversité dans les entreprises en France, ainsi que les outils de suivi et d'évaluation nécessaires à leur mise en œuvre. Ce guide a bénéficié du soutien du MEDEF et de cinq confédérations syndicales (CFE-CGC, CFDT, CGT-FO, CFTC, CGT).

6.4 Conclusion de l'accord

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité implique la mobilisation de moyens humains, financiers et matériels. Dans certains cas, les négociateurs procèdent à une évaluation financière pour déterminer le coût que représente le déploiement de l'accord pour l'entreprise à l'égard des avantages potentiels qu'il permettra d'obtenir (par ex. réduction des risques de condamnation pour discrimination et donc des risques d'image,

²⁵ <http://www.chartre-diversite.com/>

<http://halde.defenseurdesdroits.fr>

²⁶ <http://www.orse.org/>

réduction des frais de justice, amélioration de la marque employeur, fidélisation des salariés, etc.).

Au-delà des aspects financiers, l'acceptabilité de l'accord par les différents acteurs (confédérations syndicales, directions de *business units*, directions d'établissement, etc.) reste une étape cruciale et un facteur de succès. Les négociateurs trouvent des compromis entre les commentaires et avis (favorable, défavorable) de ces acteurs après les avoir renseignés sur les modalités pratiques de son déploiement (description précise des nouvelles règles de gestion, actions, définition des objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre, des acteurs impliqués dans la réalisation de l'action, des moyens mis à disposition, des échéances, etc.)²⁷. Cette consultation, plus ou moins formalisée, est l'occasion de procéder à des arbitrages.

Les partenaires sociaux déterminent la durée de validité de l'accord et, éventuellement, ses modalités de suivi. Dans les accords analysés par Hélène Garner-Moyer, la durée de validité des accords signés est, soit de 3 ans (dans 13 accords), soit indéterminée mais le plus souvent avec un suivi annuel (Garner-Moyer, 2009 ; 2012).

6.5 Mise en œuvre de l'accord

Il ne suffit pas d'avoir conclu un accord, encore faut-il le faire vivre. Selon nos interlocuteurs, cela implique que des personnes soient clairement désignées pour mettre en œuvre les actions négociées, appliquer les règles de gestion révisées et/ou contrôler l'atteinte des objectifs fixés ainsi que la réalité du déploiement du plan d'action.

L'accord peut prévoir l'attribution de nouvelles missions et objectifs aux personnes exerçant différentes fonctions dans l'entreprise (ex. : application des nouvelles normes de gestion par les RH, prise en compte de la quotité de temps de travail de leurs collaborateurs par les managers lors de la définition de leurs objectifs, information et conseil des managers et collaborateurs sur la non-discrimination par un réseau de référents diversité, etc.). Certaines entreprises décident la création de postes ou de structures dédiés à la gestion de la diversité (ex. : création d'un comité de pilotage, d'une direction ad hoc, d'un poste de responsable diversité, etc.).

A l'intérieur de certaines entreprises on met en place des communautés de pratiques visant à faire connaître et partager les initiatives intéressantes pour encourager les autres à s'en inspirer. Ces communautés ont pour objectif de formaliser ces échanges pour qu'il puisse

²⁷ Voir, par exemple, l'annexe 1 de l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste du 11 avril 2011.

relever d'une réelle stratégie de diffusion des pratiques dans l'ensemble de l'organisation du côté syndical et patronal. Les entreprises peuvent favoriser le partage et l'émergence de telles pratiques sous la forme de réunions périodiques ou par l'organisation de trophées. La mise en place d'un comité paritaire de suivi, réunissant représentant du personnel et représentant de la direction, apparaît indispensable pour faire vivre un accord sur la diversité.

6.6 Information – diffusion

Les vecteurs de communication peuvent être multiples : site intranet de l'entreprise, journaux internes, blogs, affichage, briefings, réunions de présentation en Comex, sur sites, sites intranets syndicaux, presse syndicale, presse sectorielle, nationale, etc. Plusieurs personnes pointent la nécessité de traduire et de synthétiser l'accord pour le rendre plus accessible. Il faut souvent adapter la forme, le fond et les canaux de communication en fonction des publics visés. La ligne hiérarchique et les représentants syndicaux sont les principaux acteurs sollicités pour relayer ces messages jusqu'au terrain. Le management intermédiaire et les délégués syndicaux devraient idéalement pouvoir expliquer l'accord et encourager sa mise en œuvre. Dans les grands groupes internationaux, la question de la traduction de l'accord dans différentes langues est souvent problématique. Les termes et concepts mobilisés n'ont pas toujours le même sens et peuvent être interprétés différemment selon les contextes. De plus, le cadre normatif et la définition juridique de certains termes varient selon les pays. La communication peut porter sur le contenu des accords mais il s'avère aussi utile de communiquer sur les actions et pratiques mises en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise.

6.7 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation d'un accord collectif semblent être des phases importantes du dialogue social. Cela permettrait de contrôler si les engagements pris par les partenaires sociaux ont été effectivement mis en œuvre, d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés et d'envisager les actions complémentaires et/ou correctives. Se pose toutefois la délicate question des méthodes d'évaluation de l'accord. Les évaluations prennent souvent la forme d'une description des actions menées, le recensement de l'évolution du nombre de plaintes pour discrimination et de nombreux autres indicateurs, etc. le degré d'atteinte de certains objectifs fixés (ex. : pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilité, taux de personnes handicapées présentes dans les effectifs, etc.), plus rarement l'analyse d'impact des actions menées. L'analyse des accords portant sur la diversité montre que ceux-ci contiennent

généralement peu d'indicateurs de suivi. Sur 31 accords analysés par Hélène Garner-Moyer, le suivi de ces accords est le plus souvent assuré par une commission qui est dédiée à cet accord (commission diversité, observatoire de la diversité, comité éthique.) ou parfois au comité d'entreprise. Ainsi, plusieurs entreprises (PSA Peugeot Citroën, Eau de Paris, Axa, Casino, Total par exemple) ont mis en place de groupes / commissions / observatoires chargés d'assurer le suivi des accords et des politiques « diversité ». Dans 3 accords, aucun suivi n'est prévu (Garner-Moyer, 2009 ; 2012). L'AFMD a édité deux documents portant sur la mesure de la diversité et de la discrimination en entreprise. « *Mesurer la discrimination et la diversité. Eléments de réponses* » rédigé par Hédia Zannad et Pete Stone traite de la manière dont les entreprises mesurent la diversité et la non-discrimination (Zannad & Stone, 2009). L'autre rapport « Rapport Annuel Diversités – Mesurer, Partager, Progresser » réalisé par l'AFMD et Equity Lab est un référentiel d'indicateurs construit avec des entreprises membres de cette association.

7 Conclusion

Notre analyse montre que les partenaires sociaux sont présents sur le terrain des politiques de gestion de la diversité mais avec une certaine prudence. La plupart des accords restent structurés autour des contraintes légales et dépassent rarement le cadre des obligations. Il y a une difficulté à penser et à faire vivre des accords au-delà d'actions positives visant l'un ou l'autre public-cible, au-delà de la contrainte légale.

Les syndicats se défendent surtout sur le droit à l'égalité et la lutte contre les discriminations directes. Les actions visent peu une vision pro-active de la diversité, orientée vers l'efficacité et l'efficacité de l'organisation. On reste largement dans des logiques d'action sociale : lutte contre les discriminations, RSE et inclusion sociale.

Pourtant les partenaires sociaux sont des acteurs clés de la mise en place des politiques de gestion de la diversité. Ils peuvent jouer plusieurs rôles :

- relayer la politique diversité auprès des salariés et des parties prenantes (fournisseurs, clients et usagers, etc.)
- proposer des actions à déployer
- assurer le contrôle du déploiement des accords
- assurer le traitement des plaintes pour discrimination.

8 Références

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines de Paris, Coll. Sciences sociales.
- Alaluf, M. (2008). Le dictionnaire du prêt-à-penser "Diversité". *Politique*, 56.
- Banon, P. (2013). *Diversités & PME. Représentations, Perception et Pratiques*. Paris.
- Bataille, P. (1997). *Le racisme au travail*. Paris: La découverte.
- Beaujolin, F. (2009). Evaluation du dispositif "1000 accords pour l'égalité" - approche conceptuelle, mobilisation des militants, développement du dialogue social. Paris: CFDT, l'Acse, DPM.
- Bebear, C. (2004). Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise *Rapport pour Monsieur le Premier Ministre*. Paris.
- Bouchard, G., & Taylor, C. (2008). Fonder l'avenir, Le temps de la conciliation - rapport final sur les accommodations raisonnables: Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles.
- Burnotte, J. (2007). A propos de la « Diversité ». Bruxelles: CEPAG - FGTB.
- Claisse, C., Daniel, C., & Naboulet, A. (2011). Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes (Vol. 157 / février). Paris: Dares.
- Commission européenne. (2010). Pratiques syndicales de lutte contre la discrimination et pour la promotion de la diversité. Etude européenne sur les pratiques innovantes et importantes des syndicats pour lutter contre la discrimination et pour la promotion de la diversité (Vol. Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Unité G4). Luxembourg: Commission européenne. .
- Cornet, A., & Warland, P. (2011 (2e ed.)). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations - Guide à destination des employeurs*. Liège-Belgique: Editions de l'Université de Liège.
- Cornet, A., & Zanoni, P. (2009). Diversity policies in Belgium. In K. A. (Ed.) (Ed.), *Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. London: London, Edward Elgar.
- Gadrat, J.-M. (2008). Repères pour Agir : « Les Accords Diversité - Enjeux et pratiques », novembre. Paris: IMS.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 1(7), 23-42.
- Garner-Moyer, H. (2009). *Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?* . Paper presented at the " Gender and diversity ", ESCP-EAP, Paris, Paris.
- Garner-Moyer, H. (2009). *Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ?* . Paper presented at the Actes du colloque « Gender and diversity », Paris.
- Garner-Moyer, H. (2014). Egalité, diversité et discrimination. Etude de 80 accords d'entreprise sur la diversité 182. Paris: DARES.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée *Relations industrielles*, 59(1).
- Greene, A.-M., Kirton, G., & Wrench, J. (2005). Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark. *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 179-196.
- IMS. (2006). Analyse du contenu des accords d'entreprises en lien avec la diversité en France *Equal Latitude* (Vol. Février). Paris: IMS-Entreprendre pour la Cité.

- Jacquemin, V. c., Siddi, C., Antoine, A., Brasseur, P., Burnotte, J., & Vanbremeersch, F. (2009). Les enjeux syndicaux de la lutte contre les discriminations et les politiques de diversité (Vol. décembre). Bruxelles: Cellule Lutte Contre les Discriminations - CEPAG - FGTB.
- Jacquot, D. (2007). Mobilités sans discriminations L'espace européen reste à construire. *Cadres-CFDT*(423, Janvier).
- Jolivet, A., Lamotte, B., & Massit, C. (2008). La place des seniors dans les accords d'entreprise Paris: DARES.
- Laufer, J., & Silvera, R. (2006). Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle. *La documentation française*.
- Malys, J.-L. (2007). L'accord diversité de 2006, Une incitation à faire. *Cadres CFDT*, 7-11.
- Marbot, E. (2011). *Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors*. Paper presented at the Gestion des âges: un autre regard, Liège.
- Medef. (2010). Accords en faveur du handicap : un levier pour l'emploi. Paris: Medef.
- Medef. (2011). Promotion des diversités: agir autrement *Commission Respect de l'Homme - Comité Diversité* (Vol. Octobre). Paris: Medef.
- Medef. (2012). Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes - Guide pratique (Vol. Octobre). Paris: Medef.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2013). *Les pratiques de GRH. Conventions, contextes et jeu d'acteurs*. Paris: Seuil.
- ORSE. (2006). Synthèse du répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadres internationaux. Paris: ORSE.
- ORSE. (2009). Bilan quantitatif et qualitatif des accords Egalité Professionnelle signés dans les entreprises et les branches professionnelles. (mars).
- Radé, C. (2011). *Discriminations et inégalités de traitement dans l'entreprise – Tous égaux, tous différents*. Paris: Editions Liaisons.
- Sabeg, Y. (2004). Les oubliés de l'égalité des chances. Paris: Institut Montaigne.
- Soussi, S. A., & Icart, J. C. (2010). Diversité ethnoculturelle au travail et syndicalisme : pour une culture syndicale de l'agir ensemble - Rapport de recherche. Québec: Chaire de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC) Département de sociologie, UQAM (Québec).
- Stringfellow, E. (2008). Comment les syndicats s'emparent de la diversité. *Metis, correspondances européennes du travail*. from w w w .metiseurope.eu
- Van de Walle, I., & Mordret, X. (2008). De la charte de la diversité à la labellisation. L'état et les entreprises dans la négociation d'une politique de la diversité. (Vol. CAHIER DE RECHERCHE N°255 DECEMBRE). Paris: Credoc - Département « Evaluation des Politiques Publiques ».
- Zannad, H., & Stone, P. (2009). *Mesurer la discrimination et la diversité: éléments de réponse*. Paris: AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) - Rouen Business School.