

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



## Outils à l'usage de l'entreprise

Diagnostic d'une pratique  
de recrutement et de management

# L'auto-diagnostic diversité : un outil au service de la gestion des hommes

## **Découvrir ses pratiques**

---

Cet outil est destiné aux dirigeants ou aux chargés de recrutement des entreprises, petites et grandes. Il est conçu pour être auto-administré afin que chaque personne qui l'utilise puisse prendre conscience des conséquences de ses pratiques sur la diversité. Il peut être mobilisé également comme support dans le cadre d'une action de sensibilisation ou de formation.

## **Cerner le positionnement de l'entreprise**

---

L'objectif du diagnostic est d'aider l'utilisateur à mieux connaître la situation de l'entreprise en matière de diversité et de comprendre ce qui conduit au résultat obtenu. La diversité est une conséquence de mécanismes, de processus, conscients ou inconscients qui, à chaque étape de la chaîne ressources humaines (RH), aboutissent à écarter certains profils et à en privilégier d'autres. Au-delà du diagnostic, l'objectif de l'outil est aussi d'inciter les acteurs à interroger leurs pratiques. Il vise donc aussi la sensibilisation et la mobilisation de ses utilisateurs.

## **Se tester, comprendre, agir**

---

Dans sa première partie, l'outil est constitué d'un test : le dirigeant ou le recruteur est invité à cocher les phrases qu'il aurait pu prononcer ou avec lesquelles il est d'accord.

À partir de ces phrases, trois profils sont définis qui permettent de se positionner.

Dans une seconde partie sont présentées les conséquences sur la diversité de l'ensemble des positionnements ainsi que des pistes de travail, le but étant d'aider à construire un plan d'action en faveur de la diversité.

Travailler sur la diversité, c'est aussi travailler sur la transparence des méthodes, être sensibilisé aux conséquences discriminatoires de certaines pratiques, c'est améliorer la gestion quotidienne des hommes.

# Je teste ma pratique de la diversité dans mon entreprise

Cochez toutes les phrases que vous auriez pu prononcer et tous les avis que vous partagez.  
Comptez ensuite le nombre de ■ ● ▲ et identifiez votre profil.

- Au moment où je recrute, je mobilise de façon privilégiée le réseau et la cooptation, et/ou quelques écoles et centres de formation ciblés. Je vais rarement au-delà.
- Au moment où je recrute, je mobilise souvent plusieurs sources (annonces dans les journaux, l'ANPE, Internet...) pour avoir plusieurs types de candidatures.
- ▲ Quand je fais appel à des intermédiaires de l'emploi (ANPE, Missions locales, APEC, agences d'intérim, cabinets de recrutement, ...), je précise toujours que j'attends des profils divers, pour pouvoir réellement faire un choix.
- ▲ Il existe des "profils de poste" dans mon entreprise, et je les utilise lors du recrutement.
- Souvent, je prends des gens plus qualifiés que ce qui est nécessaire... c'est une manière de cibler les meilleurs profils.
- Ce que j'attends, c'est une "bonne présentation" : cela se voit tout de suite quelqu'un qui présente bien.
- ▲ Je m'assure que les critères de recrutement sont clairs pour quelqu'un d'extérieur.
- ▲ J'analyse ou je fais analyser tous les CV et candidatures que l'entreprise reçoit.
- Pour choisir les candidats à rencontrer, je fais des tris par le diplôme, l'âge, le lieu d'habitation. C'est une habitude. Tout ce que je veux, c'est que le candidat soit bon.
- ▲ Les entretiens avec les candidats font l'objet d'un écrit avec mention des atouts/difficultés par rapport au profil de poste et sont suivis quand c'est possible d'autres entretiens avec d'autres personnes de l'entreprise.
- On nous dit qu'il faut plus de diversité, mais qui va gérer les réticences des autres salariés après ?
- La "culture" de mon entreprise comprend un grand nombre d'éléments informels et de codes, dont l'acquisition et la maîtrise conditionnent l'intégration au sein de l'entreprise. Peut-être est-il plus difficile pour des personnes au profil "atypique" de les comprendre. Je ne me suis jamais posé la question.
- ▲ L'entreprise a mis en place un système de tutorat, de parrainage pour aider les nouveaux embauchés, c'est un moyen de limiter les incompréhensions lors de leur intégration.
- Trop de personnes d'une même origine, cela peut être dangereux pour l'entreprise. Nous souhaitons tous arriver à l'équilibre, mais comment faire ?
- Nous aimons bien se retrouver en fin de journée pour débriefer. Cela peut déborder sur la soirée, et c'est plutôt convivial. Ceux qui ne veulent pas rester, c'est sûr, s'intègrent moins.
- Si les personnes ne demandent pas de formation, je ne les incite pas à se former, mais leur évolution professionnelle peut ensuite en être pénalisée.
- Pour mon entreprise, recruter une personne étrangère, cela peut être un risque client, je dois prendre cet élément en compte.
- ▲ Les modes d'échanges (réunion de chantier ou de service, guide de procédures...) dans mon entreprise permettent une égale compréhension des consignes par tous.
- Intégrer une femme dans une équipe d'hommes, j'ai eu de mauvaises expériences... et après, il faut savoir gérer. Il faut vraiment mettre dans la balance les belles intentions et la réalité.
- C'est le responsable direct qui dit au salarié s'il est content de lui ou pas, le chef d'entreprise ou son représentant n'organise pas de rencontre et de retour spécifique sur la qualité du travail.
- Diversifier, cela peut être un objectif louable, mais comment faire si l'on n'a pas le droit de prendre en compte l'âge, l'origine, le sexe... dans le recrutement ?
- ▲ J'ai des difficultés de recrutement, au-delà de l'aspect légal et éthique, ce serait une erreur économique de se priver de recruter certains profils en raison de leur origine, de leur âge ou de leur sexe.
- ▲ Travailler avec des hommes et des femmes, avec des personnes de toutes origines, c'est une richesse pour l'entreprise : les idées et les pratiques sont plus diverses et donc plus riches.
- Franchement, j'ai d'autres choses à faire que de m'occuper de diversité.
- La question des discriminations est un sujet sur lequel nous n'échangeons pas avec les salariés.
- Promouvoir la diversité et prévenir les discriminations, si cela se présente, mais surtout ne rien formaliser.
- Les responsables managent leurs équipes. Peut-être faudrait-il les impliquer dans la promotion de la diversité dans l'entreprise : cet objectif pourrait être précisé dans leurs missions.

# Analyse des résultats

## Les premiers chiffres sur la diversité : mon entreprise dans son environnement

### Comparer les chiffres

Le tableau ci-dessous propose une classification particulière qui permet d'obtenir une autre photographie de l'entreprise.

Il est relativement simple à remplir (sauf pour la partie "origine étrangère" qui ne peut être remplie qu'intuitivement).

En comparant les différents chiffres et/ou pourcentages, il peut être aisé de voir où il y a risque de discrimination. Par exemple, si le nombre de salariés étrangers ou d'origine étrangère est faible, nous pouvons nous interroger sur le recrutement. S'il y a peu de femmes cadres, nous pouvons nous interroger sur le recrutement ou l'évolution de carrière. Si les étrangers sont sur-représentés dans les emplois de basse qualification, la question de la formation continue peut se poser...

	Français		Étrangers		"Origine étrangère" ou Dom-Tom	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Ouvrier						
Employé						
Cadre						
Total						

### Mon profil

J'ai une majorité de ■ :

Votre gestion des hommes se fait au jour le jour, en fonction des besoins car vous pensez n'avoir ni les moyens ni les ressources pour faire autrement. Dans ce contexte, la question de la diversité dans l'entreprise ne vous paraît pas centrale. Certaines de vos pratiques la freinent sans que vous en ayez nécessairement conscience.

J'ai une majorité de ● :

La prise en compte des enjeux de diversité vous paraît risquée et complexe pour votre entreprise. Pourtant, certaines de vos pratiques permettent de promouvoir la diversité sans que vous en ayez nécessairement conscience. Vous avez encore besoin d'être convaincu de l'intérêt à agir dans ce champ, mais vous seriez prêt, pour commencer, à identifier ce qui, dans vos pratiques, favorise ou freine la diversité.

J'ai une majorité de ▲ :

Vous identifiez la promotion et la gestion de la diversité comme un enjeu pour votre entreprise et vous vous y investissez, à la fois en travaillant sur vos pratiques de gestion de recrutement et de management et en initiant quelques actions spécifiques.

## Mes pratiques de recrutement : Quelles conséquences sur la diversité des profils dans mon entreprise ?

### La recherche de candidats

■ *Au moment où je recrute, je mobilise de façon privilégiée le réseau et la cooptation, et/ou quelques écoles et centres de formation ciblés. Je vais rarement au-delà.*

● *Au moment où je recrute, je mobilise souvent plusieurs sources (journaux, l'ANPE, Internet...) pour avoir plusieurs types de candidatures.*

▲ *Quand je fais appel à des intermédiaires de l'emploi (ANPE, Missions locales, APEC, agences d'intérim, cabinets de recrutement...), je précise toujours que j'attends des profils divers, pour pouvoir réellement faire un choix.*

Recruter toujours par le même canal, privilégier une école, un diplôme spécifique, recourir à la cooptation est un moyen de faciliter et de sécuriser l'embauche et de renouveler les expériences qui marchent... mais :

- ce "clonage" peut conduire à se priver de profils "autres" qui peuvent apporter richesse et innovation à l'entreprise,
- en période de difficultés de recrutement, il est important de se donner toutes les chances de trouver des candidats compétents.

Si vous cooptez ou cherchez toujours dans les mêmes réseaux, faites attention à ne pas dispenser les candidats de certaines étapes du recrutement car c'est prendre le risque de se tromper. Les intermédiaires de l'emploi doivent vous proposer les candidats qui correspondent à vos attentes en termes de compétences. Ils s'engagent aujourd'hui pour la plupart contre les discriminations et pour la promotion de la diversité : vous les aiderez à mettre en pratique cet engagement en précisant que pour vous, avoir le choix entre des candidatures diverses, c'est augmenter les chances d'un meilleur recrutement.

> S'interroger sur ce qui motive le recours à l'un ou l'autre des canaux de recrutement : efficacité, facilité... et envisager de diversifier ces canaux pour diversifier les profils.

> Soigner la rédaction de l'annonce : être attentif à ce que n'y figurent pas de motifs discriminatoires (c'est illégal), mais également à ce que la rédaction ne dissuade pas certains publics de se présenter.

> Faire savoir aux intermédiaires de l'emploi avec qui vous travaillez, que pour vous, avoir le choix entre des candidatures diverses, c'est augmenter les chances d'un meilleur recrutement.

### La définition du poste

▲ *Il existe des "profils de poste" dans mon entreprise, et je les utilise lors du recrutement.*

■ *Souvent, je prends des gens plus qualifiés que ce qui est nécessaire... c'est une manière de cibler les meilleurs profils.*

■ *Ce que j'attends, c'est une "bonne présentation" : ça se voit tout de suite quelqu'un qui présente bien.*

▲ *Je m'assure que les critères de recrutement sont clairs pour quelqu'un d'extérieur.*

Le profil de poste doit décliner les missions et compétences attendues et être construit en langage clair.

C'est un outil essentiel pour sécuriser le recrutement. Sans lui ou s'il n'est pas utilisé (par exemple, si le recruteur préfère satisfaire la demande d'un opérationnel), l'entreprise risque d'écarter les profils "atypiques" qui conviendraient au poste, et de privilégier des profils plus standards (dont elle a l'habitude).

Les compétences "relationnelles" (attitudes, comportement, savoir faire dans les relations internes et les relations clients) peuvent figurer si nécessaire, ce sont des compétences à part entière, ce qui ne doit pas exclure certains candidats qui présenteraient des "manières d'être" moins "standard" sans pour autant être inefficaces. La notion de "bonne présentation" doit être déclinée en compétences "relationnelles" pour être objective.

> Préciser ses attentes par rapport aux missions à effectuer indépendamment du profil des candidats potentiels.

> Si possible, élaborer la définition du poste à plusieurs : un opérationnel et un responsable (dirigeant, RH).

> Préciser et justifier les critères de recrutement, notamment les comportements (compétences relationnelles) attendues.

> Avoir en tête les critères illicites : cf. motifs de discrimination en fin de document.

> S'assurer que l'on se réfère à ces profils de poste pour recruter.

> Pour vous aider à construire des profils de postes, vous pouvez contacter différents relais : ANPE, APEC, cabinets de recrutement, organisations professionnelles, CCI, Chambres de métiers...

### La sélection des CV

▲ *J'analyse ou je fais analyser tous les CV et candidatures que l'entreprise reçoit.*

■ *Pour choisir les candidats à rencontrer, je fais des tris par le diplôme, l'âge, le lieu d'habitation. C'est une habitude. Tout ce que je veux, c'est que le candidat soit bon.*

Le tri des candidatures est une étape clé de la sélection. Il doit s'appuyer uniquement sur les compétences identifiées dans le profil de poste. Un tri par âge est discriminatoire. Le lieu d'habitation peut conduire à écarter des personnes qui ont des compétences avérées. Un tri par diplôme, apparemment anodin, peut également écarter certaines candidatures pour un critère d'âge, de sexe, d'origine... parce que les candidats présentant ces caractéristiques accèdent moins facilement à certaines formations que d'autres. Analyser l'ensemble des compétences vous assurera un recrutement plus riche.

> Opérer un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures reçues (traçabilité).

> Mentionner clairement dans les directives données aux personnes chargées de la pré-sélection des candidats l'ouverture éventuelle de l'entreprise à des profils et parcours atypiques...

> Objectiver votre sélection et se rendre capable de justifier la rationalité de vos choix :

- établir une grille d'analyse des candidatures qui vous permet d'identifier pour chaque candidat les écarts entre les compétences requises et les compétences proposées,
- enregistrer les motifs de refus (traçabilité qui limite les stéréotypes),
- répondre à tous les candidats dont le CV n'a pas été retenu,
- conserver tous les documents.

### L'entretien

▲ *Les entretiens avec les candidats font l'objet d'un écrit avec mention des atouts / difficultés par rapport au profil de poste et sont suivis quand c'est possible d'autres entretiens avec d'autres personnes de l'entreprise.*

Si les objectifs de l'entretien et les attentes à l'égard du candidat ne sont pas clairement identifiés par avance, si l'appréciation du candidat n'est pas formalisée (par écrit) et ne fait pas l'objet d'une confrontation avec les appréciations de vos collègues quand c'est possible, il est probable que vous laisserez une marge importante à la subjectivité. Selon les situations, vous serez peut-être tentés d'écarter des candidatures atypiques.

> Faire quand c'est possible les entretiens en duo pour croiser les impressions et limiter ainsi la part de subjectivité.

> Définir et formaliser une grille d'entretien et une grille d'évaluation.

> Centrer l'entretien sur les questions en relation avec le poste et les compétences professionnelles du candidat.

> À l'issue de l'entretien, préciser aux candidats le délai dans lequel ils auront une réponse.

> Archiver les grilles d'analyse des candidatures et les grilles d'évaluation lors de l'entretien pour être en mesure d'argumenter en cas de contestation.

> Répondre à l'ensemble des candidats qui n'ont pas été recrutés.

## L'intégration de nouveaux salariés

<p>● La “culture” de mon entreprise comprend un grand nombre d'éléments informels et de codes, dont l'acquisition et la maîtrise conditionnent l'intégration au sein de l'entreprise. Peut-être qu'il est plus difficile pour certaines personnes au profil “atypique” de les comprendre. Je ne me suis jamais posé la question.</p> <p>▲ L'entreprise a mis en place un système de tutorat, de parrainage pour aider les nouveaux embauchés, c'est un moyen de limiter les incompréhensions lors de leur intégration.</p>	<p>Les usages de l'entreprise ne sont pas toujours faciles à décrypter. Les nouveaux embauchés auront une intégration facilitée si les usages sont explicités et s'ils sont accompagnés pour se les approprier et proposer leurs propres apports. Cette explicitation et cet accompagnement sont d'autant plus nécessaires pour des personnes qui ne sont pas aussi familières (origines sociales, culturelles) de ces codes que d'autres peuvent l'être.</p>	<p>Anticiper d'éventuelles difficultés d'intégration et tensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organiser un parcours d'intégration du nouveau salarié (par exemple avec un système de tutorat ou de parrainage).</li> <li>&gt; Construire et afficher le règlement intérieur, ou encore un code de bonnes pratiques, les valeurs partagées de l'entreprise...</li> <li>&gt; Inclure, ainsi que dans les supports d'intégration (modules d'accueil, livret d'intégration), un volet sur la volonté de l'entreprise en matière de diversité.</li> <li>&gt; Organiser autant que possible l'entreprise afin qu'elle puisse accueillir une population diversifiée : vestiaires séparés hommes/ femmes, ergonomie des postes de travail, aménagements liés aux handicaps...</li> </ul>
--	---	---

## Le management de la diversité

<p>● Trop de personnes d'une même origine, cela peut être dangereux pour l'entreprise. On souhaite tous arriver à l'équilibre, mais comment faire ?</p> <p>● Intégrer une femme dans une équipe d'hommes, j'ai eu de mauvaises expériences... et après, il faut savoir gérer. Il faut vraiment mettre dans la balance les belles intentions et la réalité.</p> <p>● On nous dit qu'il faut plus de diversité, mais qui va gérer les réticences des autres salariés après ?</p>	<p>Il est évident que la gestion des profils “divers” dans une entreprise nécessite un savoir faire. Cela signifie identifier et faire évoluer les pratiques qui freinent l'intégration des profils “atypiques” mais aussi établir et faire respecter les règles du “travailler ensemble”. Si les règles de management sont communiquées et instaurées de manière rigoureuse, vous devriez être moins préoccupés par les “mauvaises expériences” et “l'équilibre” des profils.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Instaurer et faire connaître les règles de management de votre entreprise : favoriser l'intégration des profils divers tout en faisant respecter les règles strictes du “vivre ensemble” : échanges en français au sein de l'entreprise, respect des règles édictées (règlement intérieur, règles de bonne conduite, respect des valeurs partagées de l'entreprise...).</li> <li>&gt; Communiquer auprès de vos salariés sur l'engagement de votre entreprise en matière de diversité : cela permettra de légitimer.</li> </ul>
<p>■ On aime bien se retrouver en fin de journée pour débrief. Ça peut déborder sur la soirée, et c'est plutôt convivial. Ceux qui ne veulent pas rester, c'est sûr, s'intègrent moins.</p>	<p>Les moments “conviviaux” sont des outils très performants de socialisation, et sont d'autant plus nécessaires quand les profils des salariés sont “divers” (ils permettent de construire des liens qui ne sont pas évidents de prime abord). Ce type d'initiative, s'il n'est pas prévu à l'avance, peut limiter l'intégration des personnes qui ont des contraintes : obligations familiales (notamment quand les charges familiales sont assumées par les femmes), engagement personnel (politique, religieux, social...), contraintes de transport...</p>	<p>Veiller à rendre les “moments conviviaux” accessibles à tous : diversifier les moments où ils sont organisés ou encore les formes qu'ils prennent. Les faire connaître de manière formelle et explicite aux salariés.</p>
<p>▲ Les modes d'échanges (réunion de chantier, de service, guide de procédures...) dans mon entreprise permettent une égale compréhension des consignes par tous.</p> <p>■ C'est le responsable direct qui dit au salarié s'il est content de lui ou pas, le chef d'entreprise ou son représentant n'organise pas de rencontre et de retour spécifique sur la qualité du travail en dehors de cela.</p>	<p>Certains modes d'échanges ne permettent pas d'assurer une compréhension égale des consignes par tous, ce qui limite la qualité du travail de certains salariés : consignes uniquement écrites dans des secteurs où les salariés présentent des difficultés avec l'écrit, langage technique très spécifique avec des nouveaux embauchés... Ces situations peuvent être source d'incompréhension et nuire à la qualité du travail.</p> <p>Le responsable direct est le mieux à même d'apprécier la mise en œuvre des missions qui sont confiées à un salarié. Il est néanmoins important de prendre de la distance et d'associer un responsable (moins direct) à l'analyse de la qualité d'un travail afin à la fois de limiter les risques de subjectivité et de mettre en perspective cette analyse avec les possibilités d'évolution professionnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; S'interroger sur les modes d'échanges et de consignes pour assurer une égale compréhension par tous. Les adapter si nécessaire.</li> <li>&gt; Organiser des entretiens réguliers d'évaluation en dehors de la situation de production pour analyser avec le salarié la manière dont il remplit les objectifs qui lui ont été fixés et en fixer de nouveaux (évolution des compétences attendues, des missions à réaliser...).</li> </ul>

## La formation

<p>■ Si les personnes ne demandent pas de formation, je ne les incite pas à se former, mais leur évolution professionnelle peut ensuite en être pénalisée.</p>	<p>La demande de formation par le salarié n'est pas toujours naturelle ou facile. Il peut arriver que certaines catégories de personnes la demandent moins (disponibilité, rapport au savoir, lien peu évident avec celui qui décide du recours à la formation...). Or la formation conditionne souvent en partie l'évolution professionnelle : certains profils peuvent donc évoluer moins vite, ce qui a des conséquences en terme de répartition des profils “atypiques” aux différents niveaux de la hiérarchie de votre entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ne pas simplement répondre à des demandes de formation, mais aussi proposer des formations afin de construire dans l'entreprise une politique de professionnalisation fondée sur un enrichissement des compétences.</li> <li>&gt; Veiller à proposer des formations de façon équitable à tous les salariés, pour que les chances d'évolution professionnelle soient ensuite équivalentes.</li> </ul>
--	--	--



## L'intérêt à agir et l'engagement de mon entreprise sur les enjeux de diversité

### Les risques vécus de la diversité

▲ *Pour mon entreprise, recruter une personne étrangère, ça peut être un risque client, je dois prendre cet élément en compte.*

▲ *Diversifier, cela peut être un objectif louable, mais comment faire si on n'a pas le droit de prendre en compte l'âge, l'origine, le sexe... dans le recrutement ?*

Vous anticipez peut-être une mauvaise réaction de vos collègues ou encore de vos clients par rapport à un profil "atypique" : analysez la part des représentations que vous avez sur vos clients et collègues et la part de réalité. Dans la part de réalité, si vous faites respecter les règles du "travailler ensemble", les risques peuvent être contrôlés.

Au-delà des difficultés de management, le souhait de promouvoir la diversité peut se heurter à l'interdiction de prendre en compte les motifs de discrimination dans le recrutement, la promotion, la formation... Rien ne vous empêche, néanmoins, à candidature équivalente, de préférer une personne présentant une caractéristique (sexe, origine, âge...) que vous souhaitez voir mieux représentée dans votre entreprise ou à certains postes.

- > S'interroger sur la part de ses représentations dans le fait que d'autres n'accepteront pas des profils "atypiques".
- > Mettre en place une politique de la compétence, soigner le management des équipes... l'ensemble des outils de gestion des salariés peut contribuer à lever une grande partie des difficultés liées à la diversité en entreprise.
- > En cas de difficultés réelles, construire des argumentaires et une communication adaptée.

### Les intérêts de la diversité

▲ *J'ai des difficultés de recrutement, au-delà de l'aspect légal et éthique, ce serait une erreur économique de se priver de recruter certains profils en raison de leur origine, de leur âge ou de leur sexe.*

▲ *Travailler avec des personnes de toutes origines, c'est une richesse pour l'entreprise : les idées et les pratiques sont plus diverses et donc plus riches.*

■ *Franchement, j'ai d'autres choses à faire que de m'occuper de diversité.*

De plus en plus d'entreprises identifient leur intérêt à agir pour recruter plus "divers" et pour s'outiller en termes de management. Parmi les arguments, figurent les suivants :

- > anticiper les difficultés de recrutement,
- > bénéficier de la richesse des approches et des compétences,
- > travailler une image de proximité avec le consommateur,
- > contribuer à la cohésion sociale.

Échanger avec des entreprises qui ont fait des recrutements "divers" et identifier les intérêts à agir spécifiques à l'activité et au contexte de votre entreprise :

- > à l'occasion de rencontres professionnelles ou de réunions territoriales
- > en contactant les institutions spécialisées (ANCSEC – Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances ; HALDE – Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité des Chances) ou vos relais professionnels sur les territoires.

### L'engagement pour la diversité

■ *La question des discriminations est un sujet sur lequel nous n'échangeons pas avec les salariés.*

● *Promouvoir la diversité et prévenir les discriminations, si cela se présente, mais surtout ne rien formaliser.*

● *Les responsables managent leurs équipes. Peut-être faudrait-il les impliquer dans la promotion de la diversité dans l'entreprise : cet objectif pourrait être précisé dans leurs missions.*

L'entreprise doit afficher clairement un engagement à promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations. Elle doit également se donner les moyens d'échanger en interne et en externe pour assumer cette prise de position et construire les pratiques qui répondent à cet objectif.

Formaliser cet engagement et en débattre en continu, peut permettre de ne pas écarter de l'agenda ce sujet transversal et souvent délicat et d'éviter des tensions qui affecteront l'entreprise.

> Faire savoir à vos salariés, à vos clients et à vos partenaires (par des argumentaires et un plan de communication) que votre entreprise est engagée dans une démarche de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité

- > Construire un plan d'action
  - qui permette de mieux identifier les freins et les ressources pour promouvoir la diversité,
  - en précisant les objectifs quantitatifs et qualitatifs de chacune des démarches engagées.
- > Se référer à des expériences intéressantes en contactant les institutions spécialisées (notamment la HALDE : Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité des Chances, ANSCEC - Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances) ou vos relais sur les territoires.

L'ensemble de ces recommandations doit bien entendu être mis en œuvre dans le cadre des règles du code du travail qui sanctionne notamment la discrimination. Une discrimination est une différence de traitement en raison d'un motif illégitime (article L122-45 du code du travail).

## Ce que dit la loi

### Les motifs de discrimination

L'origine ; le sexe ; les mœurs ; l'orientation sexuelle ; l'âge ; la situation de famille ; l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race ; les opinions politiques ; les activités syndicales ou mutualistes ; les convictions religieuses ; l'apparence physique ; le patronyme ; l'état de santé ou le handicap.

### Le champ des discriminations dans l'emploi

Aucun salarié ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, notamment en matière de : rémunération ; formation ; reclassement ; affectation ; qualification ; classification ; promotion professionnelle ; mutation ; sanctions ; licenciement ; ou de renouvellement de contrat (CDD, intérim...). Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise pour des motifs discriminatoires.

Un outil conçu et réalisé dans le cadre de  
**TALENT**

Avec la collaboration  
du cabinet **GESTE** (V. Dessen Torres)  
en partenariat avec

- La Direction régionale de l'Acisé (Isabelle Pellé)
- La Chambre régionale de métiers et de l'artisanat (Claude Zercher)
- L'ARACT Lorraine (Christian Herson)
- L'UPA (Lucette Collet)



Territoires en Action Lorrains  
pour l'Égalité Nouvelle au Travail

l'Acisé • 1, Avenue Foch • 57000 Metz  
tél. 03 87 37 78 58 • fax 03 87 37 05 70

### Projet Talent

cofinancé par le FSE dans le cadre du PIC Equal

