

4.3 La gestion de la diversité au Royaume Uni

4.3.1 Les initiatives dans le domaine législatif et institutionnel

En octobre 2007, a été créée la "Commission for Equality and Human Rights" (CEHR), née de la fusion des trois Commissions antérieures, « Disability Rights Commission » (DRC) pour les droits des handicapés, « Commission for Racial Equality » (CRE) pour l'égalité raciale, et « Equal Opportunity Commission » (EOC) pour l'égalité des chances.

Homologue de la HALDE en France, cette commission présidée par l'ancien parlementaire Trevor Philips, a pour but de combattre toutes les formes de discrimination et de promouvoir l'égalité.

Le gouvernement britannique a engagé une étude de son arsenal de législations, par ailleurs très complet, par le biais d'une consultation, la "Discrimination Law Review" qui devrait déboucher sur une nouvelle loi en 2008 afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des outils juridiques dans tous les domaines.

Depuis 1976, date de la première loi contre les discriminations, le Royaume Uni a fait beaucoup de progrès pour éliminer les actes individuels de discrimination directe par une approche qui combine le recueil et l'analyse des données, la pédagogie, le partage des bonnes pratiques et les sanctions. Il y a eu des avancées notoires comme les partenariats civils pour les homosexuels, des congés de maternité et de paternité plus longs et mieux payés, l'interdiction de discriminer les transsexuels dans l'emploi.

Tony Blair et son successeur Gordon Brown ont tous deux compris qu'il fallait aussi s'attaquer aux complexités des inégalités dues à la discrimination indirecte. Les services publics sont au cœur de leur plan d'actions. Toutes les collectivités sont tenues d'étudier les implications, du point de vue de l'égalité, de toutes leurs activités, qu'il s'agisse de l'attribution de logements sociaux, de la fermeture ou de l'ouverture d'un hôpital ou d'une école en passant par la gestion des prisons. Les écoles doivent, par exemple, évaluer l'impact de leurs règlements sur les élèves, les employés et les parents issus des différents groupes ethniques, puis doivent établir une stratégie pour réduire les écarts.

Par ailleurs, le monitoring ethnique constitue une composante clé de la politique d'égalité des chances dans les entreprises et dans la fonction publique: il s'agit de recueillir, consigner et analyser les données concernant les origines ethniques des personnes afin de mettre en lumière les éventuelles inégalités, retrouver leurs causes et éliminer toute injustice. La loi n'autorise pas la discrimination positive, même si la notion d'action positive reste tolérée.

2007 a vu la publication d'un rapport très important, une sorte de bilan de l'égalité au Royaume Uni, qui a mis en évidence les inégalités persistantes (taux d'emploi pour les minorités ethniques, selon les âges, les inégalités salariales homme/femme).

Enfin, le Royaume Uni a mis en place une législation anti-discriminatoire en faveur de l'emploi des personnes handicapées, selon laquelle les pratiques d'emploi constituent un aspect d'une politique globale qui reconnaît les droits civils des personnes handicapées.

La volonté politique et législative du Royaume Uni en matière de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations est donc très forte. L'objectif est de passer d'une stratégie de dénonciation et de traitement de discriminations individuelles à une stratégie « d'inclusion » de tous les citoyens dans la vie de la société.

C'est d'ailleurs tout l'enjeu que met en avant le document rédigé par le CRE « A lot done, a lot to do – Our vision of integrated Britain » et publié avant la dissolution de cette commission et la création du CEHR.

4.3.2 Les initiatives dans le domaine social

L'éthique et la recherche de la paix sociale sont des facteurs très importants des politiques menées au Royaume Uni en matière de gestion de la diversité.

C'est ainsi que le Royaume Uni s'oriente à présent vers le concept "d'inclusion", facteur d'intégration au contraire d'une politique d'assimilation qui pourrait sans doute s'appliquer au modèle républicain français.

L'inclusion va même au delà de la notion d'intégration car il ne s'agit pas seulement de faire rentrer dans un modèle social tous les individus. Il s'agit d'assurer l'accès de tous les individus au modèle social et de faire évoluer celui-ci si nécessaire afin d'assurer la participation de chacun dans ce modèle.

Cette inclusion s'applique d'ailleurs à l'ensemble des thèmes sociaux à considérer : éducation, logement, justice, emploi, santé, etc.

Une autre originalité de la gestion de la diversité rencontrée à Londres, est celle relative aux croyances religieuses. Une fondation a été créée il y a six ans et est financée en partie par l'Etat "Faith Regen Foundation". Elle a pour but de promouvoir la pratique religieuse sur le lieu de travail et de respecter la liberté de chaque employé à montrer ses croyances, ce qui selon cette fondation peut permettre à de nombreuses personnes souhaitant accéder à l'emploi de travailler sans renoncer aux principes requis par leur foi.

Citons enfin, le « think tank » Runnymede Trust dont l'analyse « Distant Neighbours » montre les différences fondamentales d'approche entre la France et le Royaume Uni en matière de traitement des différences et de l'égalité.

4.3.3 Les initiatives dans le domaine économique

Alors que la nécessité de gérer la diversité est clairement identifiée en tant que priorité pour les acteurs économiques du pays, il est cependant très difficile d'identifier un lien de causalité entre la gestion de la diversité et ses retombées économiques.

Les messages reçus au cours de nos entretiens reviennent toujours vers les mêmes objectifs :

- la pénurie de compétences oblige à recruter dans la diversité,
- les entreprises doivent être représentatives des clients,
- les politiques de RSE doivent s'appliquer à l'ensemble de la chaîne des fournisseurs (supply chain),
- la concurrence mondiale oblige les entreprises à s'adapter et doivent compter sur tous les talents,
- la diversité est un nouveau critère de choix des entreprises,
- le risque à ne pas gérer la diversité est énorme, en terme d'image tout comme en terme de performance.

Parmi les initiatives rencontrées, il est intéressant de citer :

- la banque Barclays où le management de la diversité fait partie de la stratégie de l'entreprise, au plus haut niveau et l'organisation de l'entreprise le prévoit. La diversité est managée comme un « business », en gestion de risque. Le management qui réussit ses objectifs en matière de diversité se voit attribuer des « bonus », et l'ensemble du processus de recrutement est complètement transparent et accessible aux candidats,
- Focus Consultancy Ltd : cabinet de consultants, créé en 1986, leader du « multiethnique consulting ». Leur objectif est de passer à une « business-performance ». Leur mission est de montrer aux clients qu'il y a des coûts à la diversité mais aussi des bénéfices. Leur slogan « faire la différence en manageant la différence » nous semble très positif. C'est d'ailleurs ce cabinet qui fût choisi par la Commission Européenne pour produire le document « Business Case for Diversity »,
- GLE One London : société de développement économique de service, basée sur le segment de marché d'aide aux créations de sociétés pour les minorités ethniques, de développement de ces entreprises et du développement du business international par le biais des communautés. Cette société part du principe qu'il faut offrir au minorités des réseaux sociaux plus étendus (wider social networks) de façon à faciliter leur intégration dans la vie économique locale,
- Recruitment and Employment Confederation (REC) : cet organisme qui fédère des agences de recrutement intérimaire développe le recrutement basé uniquement sur les compétences par le biais d'un label appelé « Diversity Assured ». Ce label ne s'obtient que lorsque les entreprises de recrutement sont en mesure de donner toutes les preuves nécessaires pour garantir l'intégrité de leurs processus de recrutement. Cet organisme travaille également sur des partenariats avec les agences pour l'emploi (Job Centers) afin de promouvoir un partenariat public-privé en la matière. Ils espèrent ainsi aider l'état à faire passer le taux d'emploi à 80% contre 74% aujourd'hui tout en réduisant le taux des allocations perçues par les personnes qui pourraient travailler.

Citons enfin le principe des classements annuels des entreprises décernant les « chairman's awards » aux entreprises ayant fait leurs meilleures preuves en matière de gestion de diversité. C'est le cas de l'association soutenue par le Prince Charles, Business In the Community qui établit chaque année un classement des 100 meilleures entreprises en matière de gestion de diversité.

4.4 La gestion de la diversité en Norvège

4.4.1 Les initiatives dans le domaine législatif

Le développement d'un système social-démocrate lissant les différences économiques et sociales a permis de créer des structures égalitaires. Le même pragmatisme qui était à la base de la construction économique prévaut dans la quête de plus de justice et d'équité pour résoudre des problèmes de société. Ceci permet la recherche de solutions efficaces dans le recrutement.

L'exemple des partis politiques montre qu'il existe depuis une trentaine d'années une volonté politique de mener des actions positives pour recruter plus de femmes. Dans le secteur public ceci se traduit dans les textes d'annonce de poste par un encouragement aux femmes à déposer leurs candidatures. Pour un poste donné, s'il y a prépondérance de l'un des deux sexes, à compétence égale, le candidat du sexe opposé doit être privilégié. Les commissions et les délégations nommées par des instances publiques, doivent être composées d'au moins 40% de chaque sexe. L'équité salariale des femmes par rapport aux hommes reste un objectif. L'initiative la plus récente est la loi qui oblige les sociétés cotées en bourse à avoir 40% de femmes dans leurs conseils d'administration sous menace d'être dissouts¹.

Depuis 2003 certaines consignes au niveau du recrutement appliquées pour intégrer plus de femmes sont utilisées pour recruter des personnes d'origine étrangère dans le secteur public². Ainsi, la liste de candidats à un entretien doit comporter des personnes issues de l'immigration. La loi sur les discriminations de 2004 admet que ces consignes ne peuvent pas être appliquées à la lettre tant les situations sont individuelles. L'important c'est que l'esprit de la consigne soit respecté. Les données montrent que 22% des personnes, auxquelles un entretien est proposé finissent par décrocher un poste. La réorganisation des structures publiques responsables de l'intégration des immigrés sur le marché de travail vise plus d'efficacité. Ainsi, l'Agence d'intégration et de diversité (IMDI) a été créée pour consolider cette action.

Exceptionnellement dans le domaine du handicap on trouve la possibilité légale d'embaucher un candidat avec un handicap malgré la candidature d'une autre personne plus qualifiée³.

Depuis 2004 il existe un texte législatif contre la discrimination par l'âge. 18% des employés ont plus de 55 ans. Selon le Médiateur pour l'égalité et la lutte contre les discriminations, la discrimination sur l'âge concerne aussi les jeunes. Ne pas proposer un contrat écrit, ne pas payer les heures supplémentaires et ne pas proposer une formation rémunérée à un travailleur jeune peut constituer une discrimination pour cause d'âge.

Actuellement la législation dans ce domaine est répartie sur plusieurs lois⁴, mais une

commission a entrepris de codifier cette législation dans une nouvelle loi anti-discriminatoire

¹ Entretien avec Marit Hoel, *Corporate development centre* (CDD) le 10.10.2007.

² Example: "The State's labour force should as much as possible reflect the diversity in the Norwegian population. It is therefore an aim to attain a balanced age and gender composition (in the state labour force), as well as recruit people of immigrant background. We invite people of immigrant background to apply to these positions "

³ Décret d'application sur la loi des fonctionnaires (*Forskrift for statstjenestemenn*) (1983)

⁴ The Equality Act, The Anti-Discrimination Act, The Working Environment Act, chap 13 on equal opportunity, The Basic Agreement for Civil Service, The Agreement on Inclusive Working Life.

qui sera présentée au Parlement en 2009. Le gouvernement a lancé un chantier pour dresser le tableau des actions menées dans le secteur public pour lutter contre les discriminations.

4.4.2 Dans le monde de l'entreprise

Le secteur privé a une tendance à percevoir toute obligation légale comme une barrière et s'y oppose par conséquent. Ainsi l'instauration des quotas au niveau du recrutement est vivement combattu par la Confédération d'entreprises (NHO). Un quota légal pour les handicapés sera, à son avis, l'excuse pour embaucher uniquement les handicapés légers pour être en accord avec la loi.

Dans le secteur privé les entreprises privilégient des programmes d'accompagnement ou de parrainage (*mentoring*) pour qualifier le personnel. C'est surtout le défaut de réseaux et l'aptitude à faire reconnaître ses compétences et qualifications qui manque à beaucoup de femmes et aux personnes nouvellement installées sur le territoire. Les programmes comme « Female future » de NHO et le programme « Prochaine étape » de la Confédération des collectivités locales (KS) proposent un lieu de rencontres et des outils pour évoluer professionnellement. Dans une entreprise comme Total E&P Norge, dans tous les programmes de formation de communication sur des projets internationaux, il y a toujours au minimum trois femmes⁵.

La pénurie de main d'œuvre qualifiée conduit les entreprises et les agences de recrutement à aller dans des pays étrangers recruter sur place. La société Manpower amène des clients en Pologne pour recruter des ingénieurs. Les autorités soutiennent ces pratiques en facilitant les procédures d'autorisation de séjour⁶.

⁵ Entretien le 11.10.2007

⁶ Entretien le 12.10.2007