

## **Partie 5 – Propositions**

Sur la base des tendances mondiales identifiées au préalable, et suite à l’analyse des initiatives de gestion de la diversité identifiées en France et dans les pays visités, nous souhaitons à présent mettre en avant un ensemble de propositions qui s’inscrivent dans les évolutions des sociétés européennes et plus particulièrement de la société française :

- le vieillissement de la population qui conduit à s’interroger sur le devenir de sa population active,
- la concentration urbaine qui appelle de nouvelles stratégies aussi bien dans la gestion des biens collectifs (transports, santé, éducation, ....) que dans l’évolution des catégories d’emplois (dans les services, l’industrie, le management, l’innovation ....),
- l’intensification des mouvements migratoires dans le contexte de l’intégration européenne,
- une mondialisation des économies qui conduit à une internationalisation du marché de l’emploi et s’inscrit dans une nouvelle cartographie des lieux de production et des centres d’innovation et de décision,
- la prise de conscience par les entreprises et les organisations de nouvelles responsabilités qui relient la rentabilité et la productivité à une mission sociale.

Ces propositions visent ainsi à faire écho aux principaux enjeux socio-économiques identifiés au cours de l’étude et pour lesquels la diversité constitue un élément de réponse possible.

Ces enjeux présentés dans la deuxième partie de l’étude sont les suivants :

- un élargissement du bassin d’emploi et un accroissement de l’employabilité,
- la conduite d’actions favorisant une meilleure égalité dans l’accès à l’emploi et au développement de carrière,
- un renforcement de la capacité d’innovation et de la compétitivité des entreprises dans une économie mondialisée,

- l'optimisation du fonctionnement des entreprises et des organisations dans un contexte de plus en plus concurrentiel,
- une meilleure attractivité des entreprises et des territoires où elles sont implantées pour attirer ou fidéliser les compétences et les talents.

Ces propositions sont classées en 4 domaines, selon qu'elles concernent :

- l'éducation et la formation,
- les capacités d'innovation et l'attractivité des entreprises et des territoires,
- les innovations en matière de management des organisations, et de politiques sociales,
- les capacités à mesurer et rendre compte d'actions en faveur de la diversité.

## **5.1 Des propositions en matière d'éducation et de formation**

### **Proposition 1 : Incrire dans les parcours scolaires, la reconnaissance de la différence et le respect de l'autre**

L'école est l'occasion d'une première expérience qui permet aux enfants à la fois de former leur personnalité, de conquérir leur autonomie au sein d'une communauté qui n'est plus celle de la famille et d'apprendre à vivre ensemble dans le respect de chacun et selon des règles explicites.

Dans un contexte où les sociétés sont de plus en plus diversifiées et hétérogènes, l'acceptation des différences, qu'elles soient linguistiques, culturelles, religieuses ou d'origine doivent s'inscrire dès le plus jeune âge, dans un parcours pédagogique défini à partir d'un ensemble de valeurs partagées (laïcité, fraternité, liberté ...).

D'ores et déjà, les objectifs de l'école maternelle et primaire prévoient des apprentissages du respect de l'autre et de la coopération avec autrui.

Toutefois, il apparaît pour réaliser pleinement ces objectifs, que les actions suivantes pourraient être renforcées :

- développer dans le cadre de la formation initiale ou continue, chez tout le personnel de la communauté scolaire, des attitudes d'ouverture à la diversité ethnoculturelle, linguistique, religieuse ou physique,
- sensibiliser les enseignants afin que les méthodes d'apprentissage renforcent davantage chez les élèves, des capacités d'écoute, de travail collectif ainsi que des qualités personnelles comme la bienveillance à l'égard d'autrui, la connaissance de soi, le respect de soi et des autres,
- mettre en place dès l'école maternelle, des activités d'éveil et d'ouverture aux langues suscitant la bienveillance et la curiosité pour la diversité linguistique et culturelle. D'ailleurs, des méthodes ludiques existent,
- susciter dans les établissements scolaires, la rédaction de chartes qui présentent les principes de respect de l'autre,

- inventer des activités pédagogiques dans le cadre de l’instruction civique autour des valeurs communes : la fraternité, la laïcité, la liberté, l’égalité,
- dans le souci de valoriser les langues et les cultures d’élèves migrants, diversifier au collège et au lycée, l’offre de langues étrangères, en proposant l’apprentissage des langues des populations migrantes du bassin méditerranéen (pays du Magrheb, Turquie ...) des pays asiatiques (Vietnam, Cambodge, Chine ...) et frontaliers (Italie, Espagne...),
- intégrer dans le système éducatif, les enfants handicapés en rénovant les infrastructures et en adaptant les pédagogies.

### **Proposition 2 : Réduire les inégalités territoriales en matière d’éducation**

Les Zones Urbaines Sensibles (ZUS) sont des territoires infra-urbains définis par les pouvoirs publics pour être la cible prioritaire de la politique de la ville.

La population en Zones Urbaines Sensibles représente 10,2 % de la population nationale et 9 % de la population active.

En 2006, les moins de vingt ans y représentent 31,5 % de la population, alors qu’ils ne sont que 25 % en France métropolitaine. Les familles de plus de quatre enfants y sont presque trois fois plus nombreuses qu’ailleurs, tout comme les familles étrangères qui représentent 22 % de ces populations.

Les indicateurs en matière d’éducation présentés dans le rapport annuel sur les ZUS, dressé par le Ministère délégué au logement et à la ville montrent que ces zones constituent des territoires où demeurent des inégalités sur le plan éducatif. Ces inégalités traduisent la permanence de phénomènes de ségrégation spatiale :

- « la proportion d’élèves scolarisés en retard de deux ans ou plus en 6ème est supérieure de trois points dans les établissements en ZUS, de même que les élèves de 3ème orientés vers l’enseignement général ou technologique sont plus nombreux à redoubler leur seconde (22 % en ZUS contre 18 % en dehors),
- la part d’enseignants en poste depuis moins de 2 ans dans le même établissement reste plus forte en ZUS qu’ailleurs. La proportion des

enseignants de moins de 30 ans y demeure aussi supérieure (25 % dans les ZUS contre 18 % en dehors),

- en ce qui concerne l'offre éducative au niveau de l'enseignement supérieur, on note une spécialisation des ZUS vers les filières les plus courtes tandis que les classes préparatoires situées en ZUS ne représentent que 5 % de ce type de structure au niveau national.

La réduction des inégalités territoriales en matière d'éducation et la mise en place des conditions de l'équité et d'une égalité des chances passent notamment par les actions suivantes :

- développer l'accueil d'enfants en difficultés sociales et/ou scolaires dans des familles où ils pourraient exercer des activités culturelles, sportives ou éducatives dans un autre contexte que celui de leur famille leur permettant ainsi d'acquérir des codes sociaux, de faire l'expérience d'un environnement différent et de se créer de nouveaux repères,
- proposer un accompagnement des parents en difficultés, à l'instar des actions du réseau de l'Ecole des parents, par des rencontres sur des sujets qui concernent l'éducation de leurs enfants, l'orientation scolaire, les formations de demain, les codes sociaux...
- reconnaître formellement les nombreux savoirs et compétences, comme les langues étrangères acquises dans les familles, l'informatique, les expériences de travail et de vie, les lectures, la participation à des cours ou à des ateliers dispensés par le secteur associatif. Cette reconnaissance formelle augmenterait les compétences disponibles en les valorisant,
- proposer aux enseignants retraités, une mission au sein du système éducatif ou dans le secteur associatif des ZUS,
- offrir des bourses d'étudiants, en échange d'un accompagnement d'élèves scolarisés dans des établissements des zones d'action prioritaire, à l'instar des places réservées dans les classes préparatoires,
- installer et concentrer dans les ZUS, une offre de formations techniques et/ou supérieures d'excellence en adéquation avec le développement économique du territoire,
- faire connaître au niveau national et généraliser les initiatives qui visent la rencontre des élèves et des étudiants avec les milieux professionnels : train de l'emploi, forum du XXI<sup>ème</sup> siècle...

### **Proposition 3 : Aider à l'acquisition des codes sociaux pour trouver un emploi**

Il existe dans le monde du travail des codes sociaux qui s'acquièrent dans la famille ou dans le système éducatif. La méconnaissance de ces codes peut conduire à des situations d'exclusion de l'emploi, malgré des compétences et des savoir-faire confirmés.

Afin de rapprocher les personnes exclues de l'emploi, comme des jeunes des zones urbaines sensibles ou des étrangers primo-arrivants, il est proposé :

- d'amener les organismes de formation, à développer des stages spécifiques permettant d'acquérir les codes sociaux en entreprises,
- de proposer sur la base du volontariat, à ceux qui en éprouvent le besoin, d'acquérir à travers une formation reconnue par les organismes professionnels, les codes sociaux et comportementaux du marché du travail.

### **Proposition 4 : Encourager les vocations vers des métiers en pénurie de main d'œuvre**

Des nombreux secteurs de l'économie française rencontrent des difficultés à recruter une main d'œuvre que ce soit dans des domaines hautement qualifiés (informatique...), ou dans des domaines de savoir-faire techniques (santé, bâtiment, hôtellerie, restauration, mécanique, service de l'alimentation).

Afin de proposer des perspectives d'emploi aux personnes qui n'ont pas vocation à faire des études longues ou qui ont un intérêt pour des métiers techniques, les actions suivantes pourraient être initiées :

- évaluer dans une vision prospective, les secteurs qui souffrent d'un manque de main d'œuvre,
- dresser une cartographie des formations qui ne présentent plus de débouché professionnel<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> La France compte un quart des étudiants en psychologie de l'union européenne. Environ 20 000 étudiants s'inscrivent en première année. 4 500 seulement décrochent un master pour devenir

Pour modifier les représentations négatives que portent les parents et les personnels éducatifs, sur certains métiers :

- mettre en place des stages dans des secteurs dévalorisés, accessibles à tous les élèves qu'ils soient en situation d'échec ou de réussite. Ce serait l'occasion de proposer une expérience nouvelle et de revaloriser ce type de métier,
- faire intervenir dans les classes de collège, et de lycée des professionnels débutants ou confirmés de ces secteurs,
- donner davantage de lisibilité et de visibilité aux parcours scolaires pour mieux les relier aux métiers<sup>57</sup> et encourager les vocations,
- favoriser l'émergence d'entreprises de formation à des métiers qui manquent de compétence et de main d'oeuvre<sup>58</sup>,
- valoriser l'apprentissage en encourageant la transmission du savoir par des tuteurs,
- diversifier et donner une image positive des parcours scolaires qui alternent les formations académiques et l'apprentissage professionnel.

#### **Proposition 5 : Améliorer l'offre de stages à l'étranger**

Une des clés d'avenir repose sur la capacité des jeunes à travailler dans un environnement de plus en plus internationalisé. La connaissance d'autres cultures et d'environnements de travail diversifié, la maîtrise de plusieurs langues, la capacité d'interagir avec ouverture et tolérance sont autant d'atouts qui permettent de mieux appréhender les évolutions socio-économiques du monde :

---

psychologue. Et c'est encore trop compte tenu des possibilités d'insertion « Avec 40 000 psychologues en France, commente Roger Lécuyer, président de la Fédération française des psychologues et de la psychologie, on renouvelle l'ensemble de la profession tous les neuf ans ! »

<sup>57</sup> 80% d'une génération au Bac et après. S. Beaud « Aujourd'hui ces « enfants de la démocratisation » sont, tant sur le plan scolaire que sur le plan professionnel, dans un entre-deux : ni dans la réussite ni dans l'échec complet »

<sup>58</sup> Vinci a mis en place en collaboration avec l'ANPE, un dispositif de formation « passeport pour l'emploi » pour les métiers du bâtiment qui s'adresser à des jeunes qui ne possèdent aucune qualification. Les plus fragiles bénéficient d'un accompagnement prodigué par un travailleur social afin de limiter autant que possible les abandons en cours de parcours. Véolia a créé le pôle Campus Environnement, au sein duquel ils forment 10 000 stagiaires chaque année, pour des formations allant du CAP au Master. Les stagiaires ne sont pas attachés à l'entreprise en fin de parcours, s'ils obtiennent un diplôme, un contrat en CDI leur est proposé, mais ils sont libres de se diriger vers une autre entreprise.

- mettre en place des projets pilotes visant à développer les stages à l'étranger pour les élèves de la formation professionnelle et technique,
- encourager à l'instar des programmes européens, la mobilité et les échanges d'étudiants entre les pays européens et les pays où la jeunesse est en capacité d'innover et d'entreprendre (Erasmus Euro-Asie, Erasmus Euro-Maghreb ...).

**Proposition 6 : Renforcer à l'international, l'offre éducative française afin d'attirer davantage d'étudiants étrangers**

A travers le monde, la concurrence est vive parmi les établissements d'enseignement, les villes et même les Etats pour attirer des étudiants et des chercheurs de haut niveau. La France, qui accueille plus de 250 000 étudiants étrangers par année, surtout dans ses universités, doit redoubler d'efforts pour maintenir, voire renforcer, sa capacité d'attraction auprès des étudiants étrangers. La France n'accueille que 9 % des étudiants faisant leurs études supérieures en dehors de leur pays, ce qui la place derrière les Etats-Unis (30 %) mais également derrière le Royaume-Uni (14 %), l'Allemagne (12 %) et l'Australie (10 %).

Il y a lieu de définir une stratégie qui positionne la France comme un lieu d'excellence en matière d'éducation, de recherche et d'innovation.

Les actions à envisager sont :

- renforcer l'attractivité des universités françaises, en favorisant le regroupement à une plus grande échelle de centres de recherches, et en encourageant les entreprises à soutenir la recherche aussi bien publique que privée,
- améliorer la lisibilité des diplômes en particulier ceux délivrés par les grandes écoles,
- faciliter la délivrance de visa aux étudiants et chercheurs étrangers,
- améliorer l'accueil des étudiants étrangers sur le territoire,
- rénover et cibler des filières d'enseignement supérieur des départements et territoires d'outre mer pour qu'elles deviennent des lieux d'excellence régionaux (l'île de la Réunion pour l'Océan Indien, Les Antilles et la Guyane pour l'Amérique latine ..).

### **Proposition 7 : Sensibiliser les experts en matière d'éducation aux enjeux économiques**

Plusieurs pays dont l'économie est en phase d'émergence se sont engagés dans une stratégie de réduction de la pauvreté et de développement durable, qui suppose des réformes importantes en matière d'éducation. Ces pays cherchent à moderniser leurs programmes, leurs outils de gestion et leurs gouvernances du secteur éducatif, pour les adapter à des standards reconnus internationalement. L'expertise française à cet égard jouit d'une bonne réputation.

Il serait opportun de sensibiliser l'expertise française aux enjeux économiques mutuels, afin de mieux identifier et préparer les talents utiles au développement économique aussi bien de la France que des pays émergents.

## **5.2 Des propositions pour renforcer les capacités d'innovation et l'attractivité des entreprises et des territoires**

### **Proposition 8 : Accroître les échanges économiques entre la France et les pays d'origine des migrants**

Avec sa population d'origine étrangère, issue de pays en développement, et où émerge une classe moyenne dotée de capacité d'éducation et de consommation, les sociétés européennes disposent de leviers et de relais importants pour consolider des partenariats économiques.

La France aurait intérêt à diversifier ses échanges commerciaux et scientifiques, au-delà de ses partenaires habituels (Etats-Unis, Europe ...), d'autant que ces territoires nouvellement entrés dans l'économie concurrentielle sont fortement convoités par de nouveaux acteurs comme la Chine, l'Inde, le Brésil ou la Russie.

L'Etat français pourrait :

- accompagner à l'échelle des villes ou des régions, le développement d'entreprises de français d'origine étrangère,
- développer de nouveaux produits financiers à l'attention de ces entrepreneurs pour leur permettre d'innover et d'investir, depuis la France vers leur pays d'origine. La France développerait ainsi ses lieux de décision et ses réseaux financiers.

### **Proposition 9 : Inscrire le management des entreprises dans le contexte de la mondialisation**

La capacité des entreprises à intégrer des talents et une main d'œuvre diverse, concourt à une meilleure compréhension des différents territoires socio-économiques où elles souhaitent s'implanter.

La constitution d'équipes pluri-culturelles est un atout pour l'entreprise qui souhaite renforcer ses capacités d'exportation, par une meilleure connaissance des marchés, et des clients.

Plusieurs actions contribueraient à l'internationalisation des entreprises :

- encourager la constitution de conseils d'administration et d'équipes dirigeantes pluriculturelles,
- encourager la mobilité géographique et fonctionnelle au sein des équipes de management, avec ou sans expatriation.

#### **Proposition 10 : Attirer les chercheurs étrangers**

L'objectif des gouvernements européens est de porter à 3 % des PIB nationaux, l'effort de recherche public et privé d'ici 2010. Une masse critique de chercheurs de haut niveau, un environnement qui encourage la créativité et l'interdisciplinarité, l'accès à des équipements de pointe et la possibilité de participer à de grands réseaux internationaux de recherche sont des facteurs essentiels pour réaliser cet objectif.

Les moyens à mobiliser doivent permettre :

- d'augmenter le salaire des chercheurs pour les attirer,
- de créer un crédit d'impôt pour l'embauche de chercheurs et d'experts étrangers de haut niveau,
- d'accompagner la participation d'équipes de recherche de pays émergents, dans les pôles français d'excellence.

#### **Proposition 11 : Favoriser la reconnaissance des diplômes et des compétences acquis à l'étranger**

Pour s'intégrer et contribuer à l'essor de la France, il est essentiel que les immigrants puissent occuper un emploi correspondant à leurs compétences et niveau de formation. En 1999, a été initié le Processus de Bologne qui permet dans le respect de la diversité des systèmes nationaux et des universités de fournir des outils pour :

- reconnaître les diplômes et les qualifications universitaires acquis à l'étranger,
- susciter la mobilité et les échanges à l'international entre établissements d'enseignement supérieur.

D'ores et déjà, 46 pays pour la plupart de la région Europe, ont mis en place ce processus. Toutefois, au regard des évolutions démographiques défavorables aux pays du Nord (Europe, Amérique du Nord), les migrants des pays émergents deviendront une cible de recrutement.

Les établissements d'enseignement supérieur, les ordres professionnels et les gouvernements pourraient lever certains obstacles à la reconnaissance des diplômes et des compétences des personnes formées à l'étranger, tout en garantissant une équivalence effective.

Pour ce faire, les actions suivantes sont à engager :

- améliorer l'accompagnement des candidats à l'immigration et des immigrants formés à l'étranger qui souhaitent exercer une profession ou un métier réglementé (avocat, médecin, pharmacien, infirmières, experts-comptables, vétérinaires ....),
- travailler sur des méthodes d'équivalences effectives de diplômes étrangers,
- appuyer le développement de passerelles entre ordres professionnels français et étrangers, incluant des accords avec des organismes d'accréditation ou des établissements d'enseignement supérieurs,
- développer avec des territoires stratégiques, espace euro-méditerranéen, Afrique subsaharienne, Asie et Amériques, des harmonisations des niveaux de diplômes pour :
  - faciliter la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs,
  - créer des espaces universitaires connectés en réseau,
- mettre en place dans le cadre de consortiums multilatéraux d'universités, des unités comparables de contenus de formation de façon à permettre une équivalence plus facile entre universités. L'objectif est de conférer à un diplôme une valeur reconnue au travers des unités qui le composent. Ces unités pourront être obtenues en plusieurs lieux géographiques différents du lieu où siège l'établissement qui délivre le diplôme. Ce type de diplôme, bien que restant national, puisque délivré par un seul établissement, bénéficie d'emblée d'un label de qualité internationale dans le cadre du consortium.

## **Proposition 12 : Renforcer le label diversité dans une perspective d'attractivité des entreprises<sup>59</sup>**

Le label diversité piloté par le ministère de l'Immigration, de l'identité nationale et du co-développement devrait voir le jour en juin 2008. Ce label sera attribué par les organismes de certification Afnor et Afaq. Les entreprises candidates seront auditées sur la sensibilisation du personnel à l'égard de la diversité, l'efficacité des actions menées dans ce domaine et l'implication des partenaires sociaux.

La labellisation des entreprises contribuera à renforcer leur compétitivité grâce à une image positive en gestion de la diversité.

Pour son développement, ce label devra :

- veiller à demeurer incitatif et devenir un atout concurrentiel au développement des entreprises pour recruter des métiers en pénurie de compétences et pénétrer un marché très compétitif,
- s'appuyer sur des critères objectifs et mesurables, de manière à obtenir une obligation de résultat,
- refléter une politique basée sur l'atteinte de résultats satisfaisants :
  - à des audits de processus de Ressources Humaines,
  - au baromètre sur la perception de la discrimination,
  - aux tests de discrimination,
- proposer des formations et du coaching pour permettre aux nouveaux salariés d'appréhender les codes socioculturels de l'organisation, pour changer les comportements discriminants internes et ceux vis à vis des clients,
- être accessible à toutes les entreprises quels que soient leur taille et leurs moyens financiers,
- être médiatisé pour devenir un outil de communication et d'attractivité et donner une image positive et différente aux consommateurs, aux candidats au recrutement, aux actionnaires.

---

<sup>59</sup>Environ 250 entreprises se sont portées candidates Coût de la démarche 5 000 euros Le gouvernement envisage d'exonérer les PME qui s'engageront dans le processus

### **5.3 Des propositions en terme d'intégration et de respect d'égalité des chances**

#### **Proposition 13 : Valoriser les apports de l'immigration en matière culturelle et économique**

Face à la concurrence de plus en plus vive entre pays pour attirer des travailleurs stratégiques, la France n'a d'autre choix que d'adapter sa politique d'immigration.

Les pistes suivantes seraient à étudier :

- donner une image positive de l'immigration en valorisant l'apport culturel des migrants au pays d'accueil et leur rôle économique pour le pays d'accueil et le pays d'origine. Un travail de réflexion et de médiatisation sur les représentations de l'immigration doit être engagé,
- assurer une meilleure adéquation entre la sélection des immigrants et les besoins économiques, tout en garantissant des droits fondamentaux comme le regroupement familial,
- concevoir de nouveaux modèles de migrations où la liberté de circulation des entrepreneurs et des chercheurs des pays d'origine vers la France serait facilitée par la création d'un statut de migrant stratégique. Ce migrant stratégique par l'internationalisation de ses activités produirait de la richesse et des emplois aussi bien en France que dans son pays d'origine,
- créer un portail internet de l'immigration en France, qui rassemble sans jargon administratif excessif, les sources d'informations pour immigrer et évaluer les chances de réussite de son projet,
- organiser à l'étranger, auprès de futurs migrants stratégiques des séminaires et des activités de promotion sur l'environnement et les atouts économique et sociaux de la France.

Le gouvernement français et les milieux professionnels ont intérêt à nouer des liens plus solides avec les migrants stratégiques pour les informer sur les

opportunités économiques et entrepreneuriales en France et pour les soutenir le plus tôt possible dans leur démarche ; à titre d'indication la pérennité des créations d'entreprises de migrants n'est que de 3 à 5 ans.

L'action des chambres de commerce, des organismes de soutien au démarrage d'entreprise, et de l'Agence française des investissements internationaux devrait s'articuler davantage dans le souci d'une meilleure lisibilité de leurs actions et de leur communication.

Dans le même ordre d'idée, une action coordonnée des pouvoirs publics et du secteur privé devrait encourager les candidats à l'immigration à réaliser un voyage de prospection et d'études en France pour repérer des opportunités et développer un réseau de contacts. Les migrants stratégiques seront d'autant plus susceptibles de s'établir et de demeurer en France qu'ils auront pu s'insérer préalablement dans des réseaux.

A ce titre, il serait utile :

- d'améliorer la connaissance par ces migrants, de la réglementation administrative française,
- de s'appuyer sur les diasporas implantées en France pour une mise en réseau des candidats à l'immigration stratégique avec les structures administratives et entrepreneuriales françaises,
- de mesurer les retombées économiques des flux migratoires en France et dans les pays d'origine.

#### **Proposition 14 : Assurer une meilleure mixité sociale à travers une application sans faille de la politique de logements existante**

A titre d'exemple assurer l'application par les communes de la loi *Solidarité et renouvellement urbains* qui vise à désenclaver ce qui demeure des ghettos sociaux.

#### **Proposition 15 : Faire aboutir le débat sur la mesure et engager une politique de mesure compréhensible par tous**

La mesure de la diversité en France fait toujours débat.

Certains prônent la nécessité de disposer de données ethniques sur la population française pour lutter efficacement contre les discriminations. C'est l'exemple du Royaume Uni.

D'autres soutiennent que catégoriser la population française va à l'encontre de nos valeurs républicaines qui sont le fondement de notre société.

Ce manque de consensus est un frein au démarrage de politiques d'ampleur de promotion de la diversité.

Ce n'est pas parce que nous ne disposons pas de référentiel de données sur les origines que la situation en France est bloquée. Cette situation n'empêche pas d'objectiver les discriminations. Il conviendrait de mieux communiquer sur nos capacités statistiques. La France doit mieux mesurer les inégalités suscitées par son modèle, au risque que l'opinion publique ne le remette en question. S'il se confirme que l'Europe souhaite légiférer, il conviendrait d'anticiper notre capacité à démontrer des résultats en matière de diversité. Enfin, il est important pour l'attractivité de la France vis à vis des immigrants de montrer que notre pays permet de réussir professionnellement et socialement. Les inciter à venir travailler en France va en effet devenir un enjeu.

La finalité des mesures de la diversité, au niveau national ou au niveau d'une organisation, est de permettre la prise de conscience d'une situation pour bâtir un plan d'action dans la confiance<sup>60</sup> entre les individus et de mesurer l'évolution de la situation entre deux périodes données. C'est le pilotage d'une politique de gestion de diversité par le résultat. Le résultat de la mesure devrait être indiscutable et donc bâti par des statisticiens pour éviter les sentiments de discrimination basés sur quelques exemples de ressentis statistiquement non significatifs ou faiblement représentatifs de la situation réelle, et contrôlé pour s'assurer qu'il ne peut pas être utilisé à des fins discriminatoires ou être instrumentalisé par quiconque.

Pour ces différentes raisons, nous proposons les actions suivantes :

- maintenir les dispositifs de la Loi du 6 août 2004 qui transpose la directive européenne 95/46 du 24 octobre 1995 sur la « protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère

---

<sup>60</sup> La Poste a lancé avec la Sofres un projet de compréhension de la situation de ses employés pour identifier d'éventuels écarts de traitement

personnel et à la libre circulation des données » et remanie la loi Informatique et liberté de 1978,

- communiquer sur les capacités statistiques existantes en France<sup>61</sup> qui permettent de comprendre beaucoup de situations à condition des respecter certaines règles dans la gestion des enquêtes,
- définir, faire approuver et piloter des enquêtes qui mesurent le résultat de nos politiques d'intégration. Les mener rapidement, en particulier « Trajectoires et Origines » sur la discrimination à l'accès à l'emploi, au logement, à l'ascension sociale,
- professionnaliser la communication du résultat des enquêtes statistiques sur la diversité afin d'éviter l'instrumentalisation des ces résultats,
- encourager les mesures objectives de discrimination par les méthodes de tests et la mise en place de baromètres réalisés par sondage qui mesurent la perception de discrimination par les employés.

#### **Proposition 16 : Rechercher un équilibre entre le cadre législatif et les initiatives économiques**

La diversité devrait être perçue pour ses enjeux et non pas seulement pour les risques de discrimination qu'elle représente. Il ne faudrait pas que les entreprises concentrent leurs moyens d'action pour se prémunir des risques de discrimination alors que le risque zéro est impossible. Les enjeux de diversité pour les organisations devraient être reconnus si on veut qu'elles adoptent une attitude plus volontaire et pas seulement défensive.

Le gouvernement français devrait :

- poursuivre les politiques de promotion de diversité sur la base de la lutte contre les discriminations et de l'obtention effective de l'égalité des chances,
- faciliter la collaboration entre les entreprises et la HALDE pour développer des partenariats de promotion de diversité,
- communiquer sur les enjeux de la diversité pour l'Europe, pour la France, les régions, les organisations afin que ce thème devienne progressivement autoportant dans les entreprises,

---

<sup>61</sup>Des données sensibles peuvent être collectées auprès d'individus sous réserve d'accord écrit de leur part, d'anonymat, d'une utilisation de ces données connue à l'avance et limitée à l'usage prévu

- connaître le contexte européen, le contexte français et ses spécificités, afin d'influencer la politique européenne en protégeant nos valeurs comme la laïcité, notre approche des mesures...

Pour cela les actions suivantes devraient être envisagées :

- renforcer l'expertise française en particulier sociologique au niveau européen pour participer à la construction du dispositif législatif et défendre les spécificités françaises,
- mesurer l'effet des lois anti-discrimination par des études statistiques de diversité dans les entreprises car le risque d'image de l'entreprise peut être un levier efficace,
- promouvoir la diversité par le dialogue social pour :
  - promouvoir par l'exemple les meilleures pratiques de gestion de la diversité des employeurs exemplaires,
  - développer le travail en concertation qui permet de comprendre en profondeur et de négocier les intérêts et besoins des parties,
  - négocier des objectifs de résultats au service du développement économique et social,
  - définir de nouveaux concepts sur le travail qui le revalorise et le rende plus attractif,
  - redéfinir le périmètre d'un emploi pour lui donner davantage de valeur ajoutée et le rendre plus attractif pour l'employé,
  - adapter la rémunération d'un emploi par rapport au niveau de compétence souhaité et non pas par rapport à l'ancienneté de l'individu.

Nous pourrions être tentés par la mise en place d'accommodements raisonnables (concept canadien) mais nous lui préférerons le dialogue social.

#### **Proposition 17 : Inciter les seniors à s'engager dans des activités sociales et économiques**

Le départ des seniors à la retraite dans les prochaines années laisse envisager des difficultés pour transmettre leur savoir-faire spécifique aux générations suivantes. Pourtant de plus en plus de personnes en âge de faire valoir leurs droits à la retraite souhaitent poursuivre leur contribution à la vie

économique. Ceci devrait ouvrir une réflexion sur l'utilité sociale et économique des seniors qui pourrait nourrir le débat sur les retraites et sur l'équilibre des systèmes sociaux. L'objectif serait d'inciter les seniors intéressés à effectuer une activité à temps de travail aménagé en échange d'un complément de retraite même si leurs droits à la retraite sont acquis.

Ces activités permettront à certains seniors de se voir confier par les entreprises, des missions de transmission de leur savoir-faire aux jeunes salariés ; pour d'autres de s'engager dans les secteurs associatifs (aide sociale, aide à l'insertion professionnelle, lutte contre l'échec scolaire...) dans un esprit de solidarité et de fraternité.

#### **Proposition 18 : Promouvoir l'égalité des chances dans les concours**

Comment assurer un accès élargi au plus grand nombre de français aux concours nationaux (écoles, fonction publique...), et donc diversifier les compétences au plus haut niveau ?

La proposition a pour objectif que la compétence soit le seul critère d'accès aux concours, au-delà de l'appartenance des candidats à une catégorie sociale ou à une communauté.

Essentiellement involontaire et indirecte, la discrimination institutionnelle dans la fonction publique et la discrimination sociale ou culturelle pour l'accès aux concours est néanmoins un sujet de préoccupation.

Il nous paraît cependant inapproprié en France d'instaurer des quotas et la proposition s'articule plutôt autour des idées suivantes :

- sans baisser le niveau des concours, mettre à jour les cursus et les examens d'accès aux concours publics et nationaux afin de refléter les nouveaux besoins de la société et sa diversité (évaluer la seule histoire de France peut être discriminatoire.....),
- travailler en amont sur un concept d'égalité des chances notamment vis à vis du coût des études, en révisant les conditions d'attribution des bourses d'étude,
- mesurer de façon pragmatique (étude statistique) les résultats obtenus grâce à ces actions (Ex : observer l'évolution des candidatures aux concours de l'administration publique et de la provenance des candidats).

Ceci permettrait de garantir une meilleure légitimité d'attribution des qualifications et des diplômes nationaux, de promouvoir l'équité dans l'accès aux formations supérieures (classes sociales, français issus de l'immigration), et plus globalement d'augmenter les compétences et les talents mis au service du développement socio-économique du pays.

#### **Proposition 19 : Développer des initiatives locales d'inter-culturalité**

Même s'il peut paraître très manichéen, l'exemple que donne Singapour pour assurer une harmonie entre les différentes cultures qui composent sa population appelle à réflexion.

En effet, l'ignorance ou la non-reconnaissance de l'autre est un aspect important qui peut conduire au repli sur soi, au communautarisme stérile, et à l'exclusion, avec des retombées économiques et sociales désastreuses.

Ainsi, cette proposition a comme objectif de mettre en avant certaines idées applicables à la politique de la ville et des territoires, comme au monde des entreprises, afin de mieux harmoniser et fédérer les hommes et les femmes qui font le succès de ceux-ci.

En terme de politique de la ville et des territoires, les municipalités pourraient sponsoriser des projets qui encouragent l'inter-culturalisme et la connaissance de l'autre.

A Singapour, le « Racial Harmony day » à l'école permet aux élèves d'être sensibilisés aux différences de culture. Des réseaux locaux (Community councils) animent les quartiers par le biais d'activité de loisirs permettant de découvrir les cultures des habitants. Ils aident les nouveaux arrivants à s'intégrer, et comptent un nombre important de bénévoles (Grass root leaders), qui organisent localement ces activités de connaissance et d'intégration.

Ces actions doivent se combiner avec des plans d'investissements spécifiques pour faire renaître les quartiers défavorisés afin d'assurer la qualité des services sociaux, attirer des entreprises et des habitants de différentes conditions sociales.

Pour compléter les deux axes précédents, actions locales de mixité culturelle, et investissements, il convient également de renforcer les outils de dialogue

sociaux mis à disposition des citoyens, de façon à garantir un accès facile à un réseau de médiation permettant la résolution de conflits de façon rapide. L'ombudsman en Norvège ou à Montréal, ou le defensor del pueblo en Espagne sont des exemples qui pourraient être pris en compte.

Finalement, pour ce qui est de l'entreprise, il convient de mettre l'interculturalisme à l'ordre du jour du dialogue social entreprises-syndicats.

#### **Proposition 20 : Médiatiser la diversité**

Le pouvoir de la presse et de l'information en général est un instrument qu'il faut savoir utiliser pour faire prendre conscience au plus grand nombre, des enjeux de la diversité et de la lutte contre la discrimination.

Les médias, grâce à leur portée quasi-universelle et à la fréquence illimitée des messages qu'ils permettent de passer peuvent contribuer à ce que la diversité devienne rapidement un acquis pour la société, de la même façon qu'aujourd'hui plus personne ne questionnerait le principe de parité ou le respect des personnes handicapées, et de même qu'une véritable prise de conscience sociétale est en train de se produire pour le « réchauffement climatique » fortement évoqué dans les médias.

De cette prise de conscience de la société française dans son ensemble, découleront plus ou moins rapidement des changements de comportement individuel, des entreprises, des organismes de la fonction publique, qui permettront de répondre directement aux enjeux économiques liés à la diversité.

La HALDE, avec l'intervention hebdomadaire de son président sur Europe 1 a bien vu l'intérêt de faire appel aux médias afin d'accélérer la prise de conscience nationale sur la nécessité de lutter contre les discriminations.

La proposition consiste à soutenir par un plan de communication médiatique, un consensus national sur la diversité afin d'atteindre la société dans son ensemble. Ce plan de communication pourrait être orchestré par la HALDE avec la collaboration de certains ministères et l'appui des partenaires sociaux.

### **Proposition 21 : Faire de la diversité un projet sociétal**

La diversité est l'objet de nombreuses initiatives en France, mais il nous semble primordial, afin d'en obtenir le plus rapidement possible les bénéfices, notamment économiques, de créer un véritable consensus national, efficace et pragmatique sur ce thème, et sur son inclusion dans la société.

Ce consensus doit impliquer le plus grand nombre d'acteurs des sphères politiques, sociales et économiques du pays, afin de travailler sur des objectifs concrets en matière de lutte contre les discriminations, de respect de la diversité et de mesure des retombées socio-économiques.

Même s'il en est encore en phase de balbutiement, le programme de « tripartite alliance » initié depuis peu à Singapour, peut être un exemple, permettant de travailler de façon coordonnée et mesurable sur les axes légaux, éthiques et économiques de la diversité.

Ce consensus national aurait comme objectif de créer une prise de conscience de la société française dans son ensemble afin de renforcer la valeur d'égalité par celle de diversité. Il compterait sur des engagements pris par les différentes parties concernées. Au niveau de l'Etat, l'engagement serait pris d'établir un partenariat Etat, société civile, entreprises/syndicats pour la promotion de la diversité et la réduction des inégalités, sous la coordination et le contrôle de la HALDE, qui verrait son rôle élargi afin d'assurer un vrai partenariat tri-partite, sans pour autant perdre son autorité en terme de lutte contre les discriminations.

Il comporterait également des initiatives nouvelles comme par exemple la validation de toute nouvelle loi, pour en assurer une application équitable à tous les citoyens dans leur diversité (mainstreaming).

Les entreprises, quant à elles, s'engageraient sur :

- des plans d'actions concrets pour assurer le respect effectif des lois en vigueur concernant la parité hommes femmes, les handicapés etc,
- des politiques de responsabilité sociétale des entreprises avec des résultats réellement mesurables, au-delà des simples bonnes intentions, appliquée également à la « supply chain » (fournisseurs) pour atteindre progressivement l'ensemble des acteurs économiques,

- un processus de négociation permettant de trouver au niveau de chaque entreprise des mécanismes pour ouvrir l'emploi à la diversité.

Enfin, au niveau de la société civile, s'agissant de faire évoluer les individus, l'idée serait d'aider les associations impliquées dans le débat sur la diversité, à fédérer les actions menées au niveau de l'Etat et des entreprises pour être force de propositions additionnelles.

Cette approche se voudrait promotionnelle et non régulatrice. Il en découlerait une prise de conscience nationale sur la nécessité de reconnaissance et de gestion équitable de la diversité libérant les forces économiques correspondantes.

#### **Proposition 22 : Accompagner vers l'emploi les femmes issues de l'immigration**

« Agir pour les femmes de l'immigration est un enjeu fondamental pour leur intégration mais aussi pour l'intégration de l'ensemble des populations immigrées et le maintien de la cohésion sociale»<sup>62</sup>.

Au 1er janvier 2004<sup>63</sup>, sur les 4,5 millions d'immigrés en France métropolitaine 50,3% étaient des femmes. Dorénavant, elles représentent 41 % des actifs immigrés contre 35 % en 1990. Leur taux de chômage est de l'ordre de 20%, 11% pour les Françaises. Elles ne sont que 8,8% à être cadres. Sur les huit principales professions qu'elles exercent, sept sont des professions non qualifiées, contre trois pour les Françaises :

- éviter le repli sur elles mêmes, dans la mesure elles sont souvent le centre de la vie familiale, et soumises à la permanence de cultures traditionnelles parfois oppressives" (polygamie, mutilations sexuelles, mariages forcés).

#### **Proposition 23 : Renforcer l'employabilité des personnes handicapées et leur accessibilité au monde du travail**

---

<sup>62</sup> Marie-Jo Zimmermann dans le rapport annuel de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale intitulé "Agir pour les femmes de l'immigration" Déc 2005

<sup>63</sup> Enquête annuelle de recensement Insee

Selon l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), en 2006, la France dénombre 715 000 personnes handicapées employées dont:

- 575 000 sont salariés en milieu ordinaire de travail (400 000 dans le secteur privé et 175 000 dans le secteur public),
- 35 000 sont travailleurs indépendants,
- et 105 000 travaillent dans les établissements et services d'aide par le travail.

Le nombre de personnes handicapées embauchées seulement en 2006 (111 000 personnes) montre une évolution significative par rapport au 1987 (7000 personnes). Les établissements qui ne remplissent pas ou que partiellement cette obligation doivent s'acquitter d'une contribution à l'Agefiph. Cette loi est complétée par celle du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Par ailleurs, suite à la loi du 10 juillet 1987 qui fixe à toute entreprise du secteur privé employant au moins 20 salariés, depuis plus de trois ans, une obligation d'emploi de personnes handicapées, correspondant à 6% de son effectif total, on constate que le taux d'embauche de handicapés s'est accru de manière sensible.

Malgré ces évolutions positives, 25% des entreprises ne remplissent que partiellement leur obligation d'emploi et 23% des entreprises n'emploient aucun travailleur handicapé.

Outre offrir un meilleur accès des enfants handicapés dans le système scolaire qui contribue à leur inclusion très tôt dans la société, et leur proposer des compétences en adéquation avec les demandes des entreprises, d'autres actions devraient contribuer à augmenter le taux d'emploi des personnes handicapées :

- mettre en place une loi d'accessibilité universelle des personnes handicapées à l'emploi et aux services publics,
- développer des formations spécifiques qui permettent aux personnes handicapées d'acquérir une meilleure connaissance de leurs droits et accroître leur confiance dans une stratégie d'inclusion sociale,

- favoriser des stages qui permettent aux personnes handicapés d'acquérir une expérience de travail,
- faire de la fonction publique, un exemple en matière d'emploi des handicapés,
- lancer un vaste chantier urbain qui améliore la mobilité des personnes handicapées et leurs accès aux administrations et services publics.

**Proposition 24 : Conduire des actions symboliques de promotion de la diversité**

Les résultats des politiques d'égalité des chances prendront du temps, c'est pourquoi il conviendrait de nommer à des postes symboliques y compris de grande responsabilité, des personnes qui peuvent servir d'exemple à d'autres personnes qui leur ressemblent dans leur différence.

Ces actions ponctuelles de valorisation de la compétence d'individus souvent discriminés auraient valeur d'exemple.

**Proposition 25 : Faire de la fonction publique le reflet de la société civile**

A ce jour, les initiatives de gestion de la diversité sont à mettre essentiellement à l'actif des grandes entreprises publiques ou privées, qui sous la pression de la concurrence internationale, de la pénurie de compétences, et des risques liés à la discrimination, ont lancé des programmes de diversité ambitieux, accélérés par la création de la HALDE.

La fonction publique en France est un symbole et si elle ne représente pas un modèle en matière de gestion de diversité, dans la police, dans l'éducation, ou encore dans la santé, elle peut susciter du rejet, du ressentiment voire de la violence.

Il convient donc de faire évoluer la fonction publique pour qu'elle soit le reflet de la société civile dans sa diversité, en faisant la promotion des opportunités de carrière à grande échelle, en abolissant les barrières qui peuvent encore freiner le recrutement de personnes diverses (limites d'âge, concours d'entrée plus ouverts, etc.)

## **5.4 Des propositions d'innovation en terme de management des organisations et des politiques sociales**

### **Proposition 26 : Développer au sein des organisations les relations interpersonnelles**

Dans une société où les gains de productivité et la performance sont les maîtres mots, le développement des relations interpersonnelles devrait prendre davantage d'importance. Le succès du développement d'une organisation dépend en partie du sentiment d'accomplissement de chacun dans son travail et des effets positifs induits sur ses collègues ou sa hiérarchie. Pour atteindre ce sentiment de bien être dans son travail, il n'existe malheureusement pas de formation miracle. Cela passe par la qualité des relations interpersonnelles que l'on peut établir avec son entourage proche et même au delà de son service de rattachement. Il faut dépasser le cadre de la relation strictement professionnelle, plus les gens se connaissent, plus ils se comprennent et sont prêts à se soutenir. L'entraide est un effet important qu'il faut développer dans nos organisations.

Pour encourager ces mises en relation, les outils de networking d'Internet<sup>64</sup> semblent pertinents parce qu'accessibles à tous et conçus dans ce but. Ils sont des facilitateurs pour se constituer un réseau au sein de l'entreprise et même au delà.

Ils permettent aux collaborateurs de se trouver des intérêts communs non professionnels (sport, hobby, passion, parcours professionnels précédents...) et d'effacer temporairement le statut ou la fonction des personnes dans la relation avant de faciliter dans un deuxième temps les relations professionnelles dès lors que les personnes se connaissent.

L'outil ne contribue pas à la mise en relation de fonctions dans l'entreprise, les ingénieurs entre eux, mais de personnes. Il doit ensuite être utilisé pour provoquer des occasions de rencontres régulières entre les personnes par des événements planifiés (réunions régulières, sorties organisées, rencontre d'autres clubs d'autres entreprises pour développer des synergies...) pour entretenir et approfondir les relations dans le temps et éviter qu'elles ne restent superficielles.

---

<sup>64</sup> De nombreux sites de networking existent déjà linkedin, myspace, facebook et permettent par création de profils et de forum d'élargir son réseau

### **Proposition 27 : Faire évoluer l'organisation du travail selon des modalités de gestion de projet**

Le mode projet peut être un moyen de tirer parti de la diversité dans la mesure où il fait par définition, travailler dans un but précis un ensemble de compétences différentes qui ont des rattachements hiérarchiques différents. Il peut permettre à des individus d'émerger en se faisant reconnaître dans les organisations grâce à la visibilité qu'il offre : travailler en transverse dans l'entreprise et rapporter les résultats de ses travaux à des comités de pilotage transversaux également. Le mode projet permet aux Ressources Humaines de donner leur chance à des individus différents, soucieux de se développer dans l'organisation, de contribuer aux projets de l'entreprise et d'être reconnus au delà de leur hiérarchie.

Le mode projet peut diminuer les effets « étouffants » des organisations trop hiérarchiques qui ne permettent pas aux personnes douées qui ne seraient pas identifiées comme « profil à potentiel » de se développer et de progresser. Il peut aider aussi l'individu à augmenter son réseau de relations.

Il a des effets pédagogiques sur l'intérêt de la diversité: c'est en travaillant sur projet avec des gens différents que l'on s'aperçoit de leur apport spécifique et de l'apport de travailler ensemble avec des profils différents. Il permet de développer l'innovation, la remise en question, la compétitivité.

Pour promouvoir le mode projet, il conviendrait de :

- inscrire le travail en mode projet dans des postes valorisés par l'entreprise au plus haut niveau et rendre visible cette valorisation,
- faire reconnaître par les Ressources Humaines l'expérience de gestion de projet comme un passage nécessaire pour développer son sens du management et sa capacité à gérer la diversité des individus,
- favoriser des méthodes de travail en groupe projet qui mettent en avant les atouts de la différence et en tirent parti pour développer la créativité, l'innovation, le débat, améliorer la prise de décision,
- développer des techniques d'animation de groupe qui favorisent la libre expression de chacun dans sa différence, la participation, l'écoute des autres, le respect, le développement de la confiance ....

### **Proposition 28 : Favoriser la nomination des femmes dans des postes de décision des entreprises.**

En France, le taux de femmes dirigeantes au sein des sociétés du CAC 40 reste faible, s'élevant début 2008 en moyenne à 7,6% contre 7,1% fin 2006. Six groupes sur 40 ne comptent aucune femme dans leurs organes de direction et de contrôle. Le taux moyen des femmes s'élève à 34,2%, selon les indications fournies par les entreprises, à 27,6% pour l'encadrement, à 8,5% pour les conseils d'administration et à 6,3% pour les comités exécutifs.

Selon une étude comparative entre 1995 et 2006 sur les dirigeants des entreprises du CAC40, le pourcentage de femmes administrateurs a doublé de 3,5% à 7%, ce qui représente toujours un taux très faible.

Dans le souci d'une équité plus rapide et réelle entre les hommes et les femmes dans les métiers à forte responsabilité, et dans les lieux de décision économique, les actions suivantes pourraient être conduites :

- éliminer les critères d'âges dans la détection des hauts potentiels, ce qui enlèverait l'obstacle que peut représenter la maternité,
- assurer que la composition des lieux de décision notamment économiques et administratifs soient à l'image de la société et que notamment les femmes y soient représentées de façon paritaire,
- formuler des règles publiques pour atteindre la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés d'Etat ou dans les sociétés où l'Etat est majoritaire,
- encourager la formation continue des femmes dans des secteurs d'activités où elles sont sous employées, en prévision des départs massifs à la retraite des hommes, les femmes représenteront un vivier incontournable pour pallier ces départs.

### **Proposition 29 : Mieux concilier vie professionnelle et vie familiale**

Depuis 2002, on constate en France une volonté des différents acteurs sociaux de mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale.

Nombre d'entreprises considèrent qu'un management soucieux d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale de leurs employés

contribue à augmenter leur performance, et à renforcer l'image de l'organisation. A titre d'exemple, les initiatives identifiées sont les suivantes :

- l'aménagement des horaires de travail,
- le développement de crèches d'entreprises,
- l'incitation aux congés parentaux,
- le développement du travail à domicile.

#### **Proposition 30 : Rendre effective l'égalité salariale**

Le droit du travail français prévoit que tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe.

Le travail à valeur égale est celui qui exige des salariés un ensemble comparable de compétences professionnelles.

La loi sur "l'égalité salariale entre les femmes et les hommes" du 23 mars 2006 prévoit de supprimer d'ici 4 ans, les écarts salariaux dans le cadre du dialogue social.

D'ores et déjà, les entreprises françaises se sont engagées à renseigner une série d'indicateurs sur l'équité salariale entre les hommes et les femmes, notamment dans :

- leur bilan social présenté aux délégués syndicaux, au comité d'entreprise, à l'inspection du travail, aux actionnaires, aux personnels des entreprises de plus 300 salariés,
- le rapport écrit relatif à l'égalité hommes /femmes remis au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel dans les entreprises de moins 50 salariés.

Les actions suivantes seraient susceptibles de renforcer les entreprises dans la mise en oeuvre de l'égalité salariale :

- rendre public et présenter aux partenaires sociaux, un plan d'action sur l'égalité salariale,

- mettre à la disposition des entreprises, des outils de comparaison des catégories d'emplois à prédominance masculine et celles à prédominance féminine, afin de détecter des écarts salariaux,
- prévoir des sanctions pour les entreprises qui ne respectent pas la loi, et les médiatiser.

**Proposition 31 : Récompenser les initiatives et innovations en faveur de la diversité**

On constate en France, l'émergence d'initiatives qui valorisent les innovations en faveur de la diversité dans les entreprises :

- le Grand Prix de la diversité dans l'entreprise, lancé en 2006 par le ministère délégué à la Promotion de l'égalité des chances,
- le Prix de l'égalité professionnelle de la Région Midi-Pyrénées, lancé en 2003 par le Conseil Régional, pour récompenser les entreprises de la région ayant conduit une démarche volontariste et efficace en matière d'égalité des femmes et des hommes,
- le Prix de l'Egalité professionnelle décerné à Air France en 2006 lors de la conférence internationale sur la diversité,
- les Trophées de l'insertion, organisés par le MEDEF, qui valorisent les actions que conduisent les entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Le développement des classements des entreprises et des prix devrait se multiplier en France, à l'instar de ce qui se pratique dans le monde anglo-saxon, de manière à :

- médiatiser l'image des entreprises innovantes sur le plan social,
- encourager la concurrence en matière de pratiques de la diversité,
- renforcer l'attractivité des talents,
- harmoniser de manière transparente, les critères sur les innovations sociales et la diversité.

Ces prix et classements à une échelle nationale valoriseraient selon les catégories des entreprises (PTE, PME , grandes entreprises...) et selon leurs priorités en matière de recrutement :

- les managers qui ont fait preuve d'un intérêt pour la promotion de la diversité,
- les entreprises où des politiques de non discrimination ont été conduites avec succès.

**Proposition 32 : Gérer la diversité dans l'ensemble des fonctions des ressources humaines des entreprises**

La plupart des politiques de diversité conduites dans les entreprises sont à l'initiative des ressources humaines mais elles ne traitent pas le sujet dans toutes les dimensions nécessaires : recrutement, évaluation, formation continue, gestion des carrières.

A cet égard, les actions suivantes constituent des axes de réflexion pour une évolution des mentalités et une meilleure acceptation de la diversité dans l'entreprise :

- faire du service des ressources humaines, un exemple en recrutant dans la diversité,
- conduire pour l'ensemble des personnels, des actions de formation sur les discriminations et les risques encourus,
- intégrer dans les objectifs des personnels d'encadrement, des critères liés à leur management de la diversité,
- récompenser par des primes, une promotion ou un intéressement, les personnels exemplaires en la matière,
- mettre en place au sein de l'entreprise, des sanctions pour les actes discriminatoires,
- développer avec l'aide d'organismes externes, des audits sur les pratiques, notamment en matière de recrutement et de gestion des carrières,
- évaluer les résultats des politiques de gestion de ressources humaines en matière de diversité.

### **Proposition 33 : Recruter uniquement sur des critères de compétence et en transparence**

Un manque de transparence et d'objectivation dans les processus de recrutement et d'évaluation des employés, peut conduire à des pratiques discriminatoires, souvent involontaires.

Le candidat devrait connaître et comprendre le processus de recrutement et être informé des critères d'évaluation objectifs de sa candidature.

Afin d'évaluer et de faire évoluer les pratiques de recrutement, il conviendrait de :

- vérifier l'objectivité des critères de sélection ou d'évaluation, basés uniquement sur les compétences requises pour la mission concernée,
- faire connaître ces critères aux candidats,
- établir un rapport d'évaluation, transmis au candidat, et basé uniquement sur les critères requis,
- rendre auditables le processus de recrutement,
- ouvrir le recrutement, en privilégiant la compétence au seul diplôme obtenu, tester de nouvelles méthodes de recrutement comme le « speed dating » en particulier dans des secteurs où la pénurie de compétences se fait ressentir.

### **Proposition 34 : Nommer un responsable Diversité au plus haut niveau de l'entreprise**

La gestion de la diversité doit être institutionnalisée dans l'entreprise, pour que l'ensemble du management, du plus haut niveau jusqu'au management de proximité, soit impliqué dans une démarche de changement pérenne et acceptée par tous.

Il est primordial que le comité de direction prenne conscience, soit convaincu et initie ce projet de changement du management et de gestion des ressources humaines, le sponsorise, le pilote et le mesure, en impulsant une politique concrète en la matière, en affichant des valeurs, et en se donnant des objectifs.

Dans ce cadre, la nomination d'un chef de projet ou responsable diversité rapportant au comité de direction, et ayant des responsabilités exécutives prend tout son sens.