



ÉTUDE BONNES PRATIQUES & DIVERSITÉ

Janvier 2020



Remerciements

aux participant.e.s de l'étude



Les équipes de l'Orse et de Goods to Know souhaitent sincèrement remercier les 35 organisations – publiques et privées - ayant fait part de leur souhait de participer à l'étude et ainsi témoigné d'une politique ou d'une action en lien avec l'un des thèmes de la diversité.

ADECCO, AGIRC-ARRCO, AIR FRANCE, BNP PARIBAS, CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES, CACEIS, CAISSE DES DÉPÔTS, COLAS, CRÉDIT MUTUEL, EDF, ELIOR, ENEDIS, ENGIE INEO, ESSILOR, EULER HERMÈS, EVRY COURCOURONNES, EXPLEO, GROUPE ROCHER, GROUPE UP, HERMÈS, ICADE, KERING EYEWEAR, KERING GROUP, LA POSTE, LCL, MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS, MEM SI, PÔLE EMPLOI, RANDSTAD, SCHNEIDER ELECTRIC, SNCF, SODEXO, SOLVAY, STEF, VILLE DE DIJON

Les remerciements s'adressent tout particulièrement aux quatre intervenant.e.s ayant pris la parole lors de la restitution de l'étude du 17 janvier 2020, afin de partager la bonne pratique mise en place dans leur entreprise, sur une thématique donnée de la diversité.

- Bonne pratique « INTERGÉNÉRATIONNEL »
Aurélien Foret, Head of Recruitment, Career path and Diversity chez Expleo
 - Bonne pratique « FAIT RELIGIEUX »
Nathalie Minguet, Responsable Etudes & Projets Diversité chez Air France
 - Bonnes pratiques « LGBT + »
Alain Masson, Directeur Responsabilité Sociale de l'Entreprise chez Sodexo
- Virginie Baujard**, Chargée de mission Diversité & Inclusion chez EDF

Sommaire



INTRODUCTION	P.4
REPÈRES ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	P.5
FAIT RELIGIEUX	P.7
LGBT +	P.10
INTERGÉNÉRATIONNEL	P.13
ORIGINES	P.16
APPARENCE PHYSIQUE	P.18
DIVERSITÉ ET INCLUSION	P.20
CONCLUSION	P.23

LE CHOIX D'UNE LANGUE INCLUSIVE DANS CETTE PUBLICATION

L'Orse et Goods to Know se donnent pour mission de faire avancer les sujets de la diversité et lutter contre les stéréotypes. Si cela passe par les actions menées au sein des entreprises, les conférences organisées ou encore les études menées, cela passe également par le format et les contenus des publications et outils de communication.

Tel est le cas de ce livrable. C'est pourquoi nous avons opté pour l'utilisation de l'écriture inclusive, afin de faire en sorte que les personnes concernées par la diversité – quelle qu'en soit son expression – se sentent représentées.

Introduction



Si la diversité est un sujet de société intemporel, la prise en compte et la gestion de la différence, notamment dans la sphère professionnelle, est beaucoup plus contemporaine. Si les politiques *d'affirmative action* conduites dès les années 60 aux Etats-Unis ont ouvert la voie, le concept ne s'est installé en France qu'au début des années 2000, sous l'impulsion des pouvoirs publics et des entreprises. Aujourd'hui, de plus en plus de professionnel.le.s sont convaincu.e.s que Diversité et Inclusion vont de pair avec performance sociale et sociétale ou bien-être au travail.

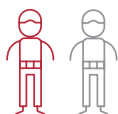
Pour autant, sans l'obligation légale de se pencher sur ce sujet, les entreprises se sont-elles emparées du thème ? Le handicap et l'égalité professionnelle apparaissent comme les politiques RH les plus abouties de la Diversité du fait de la législation en vigueur. Nous avons donc voulu connaître les pratiques sur d'autres piliers : l'orientation sexuelle, l'intergénérationnel, le fait religieux, les origines sociales, l'apparence physique...

A ce jour, 39 organisations publiques ou privées ont témoigné d'une politique ou d'une action dans l'un des domaines de la diversité. Cette étude n'est donc ni exhaustive, ni quantitative mais elle a le mérite de mettre en lumière de bonnes actions qui ne demandent qu'à être dupliquées.

Bonne lecture !

REPÈRES ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

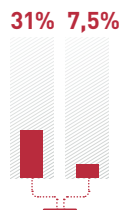
FAIT RELIGIEUX



1 manager sur 2

déclare occasionnellement ou régulièrement faire face à une situation en lien avec le fait religieux

Source : Etude Randstad et OFRE 2015



les Français.e.s interrogé.e.s estiment que 31% de la population de l'Hexagone est de confession musulmane, contre 7,5% en réalité

Source : IPSOS 2016

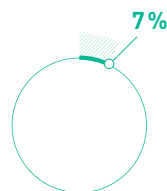


63%

proportion des Français.e.s. ne s'identifiant à aucune religion

Source : Etude Randstad et OFRE 2015

LGBT+



7%

écart salarial à poste équivalent, compétences et temps de travail identiques en défaveur des hommes homosexuels

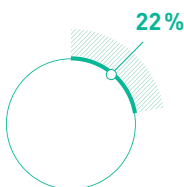
Source : INSEE



1992

date à laquelle l'homosexualité n'a plus été reconnue comme une maladie mentale par l'Organisation Mondiale de la Santé

Source : OMS

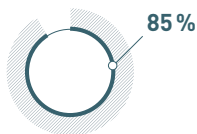


22%

part des LGBT s'estimant discriminé.e.s au sein de leur organisation

Source : Etude l'Autre Cercle

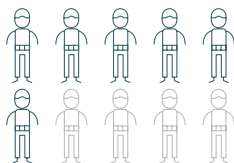
INTERGÉNÉRATIONNEL



85%

part des entreprises qui gagneraient en efficacité en connectant davantage les générations

Source : Omig 2015

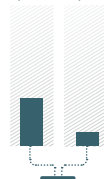


6 seniors sur 10

souhaitent conserver leur emploi au-delà de 60 ans

Source : Omig 2015

20,8% 9,05%

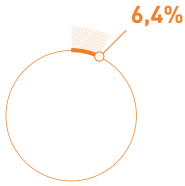


20,8% taux de chômage des jeunes (15-24 ans) vs 9,05% pour l'ensemble de la population active

Source : OCDE 2018

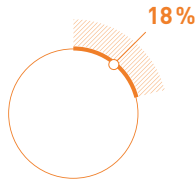
REPÈRES ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

ORIGINES



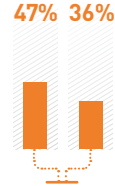
part des enfants issus d'une famille d'ouvriers dans les Classes Préparatoires aux Grandes Écoles

Source : Observatoire des inégalités 2017



taux de chômage dans les quartiers prioritaires (2 fois supérieur à la moyenne)

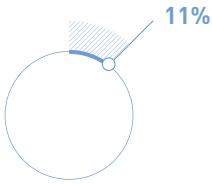
Source : Observatoire national des politiques de la ville 2014



pourcentages respectifs de candidat.e.s retenu.e.s, au nom à consonnance « hexagonale » vs « maghrébine » (à compétences égales)

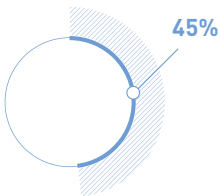
Source : DARES 2018

AUTRES SUJETS DE LA DIVERSITÉ



proportion de salarié.e.s français.e.s syndiqué.e.s, l'appartenance syndicale étant un des critères discriminatoires punis par la loi

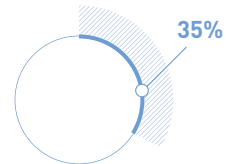
Source : DARES 2016



part des demandeur.euse.s d'emploi déclarant acceptable de refuser un emploi à quelqu'un du fait de sa corpulence

Source : Défenseur des droits 2016

LE PLUS +



écart de performance en faveur des entreprises diversifiées en comparaison aux autres

Source : Etude Mc Kinsey

2ème position de l'apparence physique dans la liste des critères cités pour la discrimination à l'embauche

Source : Défenseur des droits 2016



POUR UNE COEXISTENCE HARMONIEUSE DES CROYANCES RELIGIEUSES ET DE L'ENTREPRISE

La France est une République dont l'un des principes fondateurs est la laïcité, inscrite dans la Constitution de 1958 et à l'origine de la loi de 1905. L'état laïc est neutre, ne préfère aucune religion et ne professe aucune croyance religieuse. Ainsi, il assure aux personnes croyantes et athées une pleine liberté de conscience.* Pour autant, comment faire cohabiter les différentes croyances et vivre sa religion, tant en société qu'au travail ?

***Principe de laïcité, principe de neutralité : s'y retrouver !**

« Le principe de laïcité implique que l'État doit garantir son indépendance vis-à-vis de toute organisation religieuse, quelle qu'elle soit. Cela signifie que les agents du secteur public, dans l'exercice de leurs fonctions, doivent respecter un principe de neutralité, entendu comme l'absence de manifestation des convictions religieuses. [...]

Une entreprise ou une organisation privée n'est pas tenue à une obligation de neutralité. Les salarié.e.s peuvent exprimer leurs convictions religieuses

dans l'entreprise privée dans les limites du bon fonctionnement de l'entreprise. C'est l'affirmation du principe de non-discrimination posé par le Code du travail et le Code pénal »¹.

Alors qu'aujourd'hui la majorité des français.e.s ne se réclame d'aucune appartenance religieuse², les questionnements autour du fait religieux dans le monde du travail progressent. Si ces derniers n'engendrent pas de conflit dans la majorité des cas, ils sont cependant en nette augmentation (hausse de 15 points entre 2015 et 2016 selon l'étude de l'Institut Randstad - OFRE : Données : le travail, l'entreprise et la question religieuse - 2016).

Par ailleurs, « la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a permis d'inscrire dans le règlement intérieur [nécessitant la consultation du CSE, le dépôt au Conseil des Prud'hommes, et la transmission à l'Inspection du Travail pour être licite] des dispositions sur le principe de neutralité en entreprise. » « Le règlement intérieur ne peut apporter de restrictions aux

1. « Tout savoir sur l'égalité professionnelle », 2ème édition, Orse, 2019, livret 8, pp. 12-13.

2. Bien que les statistiques sur l'appartenance religieuse soient très encadrées, de nombreux sondages donnent de bonnes estimations : ainsi, plus de la moitié des Français ne se réclament d'aucune religion (63% exactement). Cf Sondage association Win/Gallup International - 2012.

FAIT RELIGIEUX

droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché [...] »³.

Pour répondre à ces enjeux, diverses actions ont été mises en place depuis quelques années : rédaction et publication de **guides sur le fait religieux** mis à la disposition de tou.te.s les collaborateur.rice.s, **pièces de théâtre** abordant ces sujets, **formations** spécifiques ou encore diffusion d'information sur les **intranets**. De façon plus spécifique, de nombreuses structures de la fonction publique déploient annuellement des événements autour de cette thématique du fait religieux, notamment dans le cadre de la **semaine d'éducation et d'actions contre le racisme et l'antisémitisme**.

Bonne pratique administration :



Du fait de son statut d'institution publique, la mairie d'Évry-Courcouronnes est particulièrement concernée par la laïcité, et par l'obligation de neutralité politique philosophique et religieuse de ses représentants qui en découle. Afin de s'assurer du respect de cette

neutralité, diverses actions ont été déployées. En premier lieu, il s'agissait d'outiller les agent.e.s sur la laïcité et l'égalité de traitement, afin qu'ils sachent répondre aux questions des citoyen.ne.s, mais aussi réagir à des situations relatives au fait religieux. La mairie a ainsi proposé à tou.te.s ses agent.e.s une formation d'une durée de 2 jours, animée par un spécialiste de ces sujets. Prises en charge par le service formation dans le cadre d'un plan de formation sur 3 ans, ces formations sont organisées à raison de 2 à 3 sessions par an, pour 15 agent.e.s à chaque fois.

Dans la continuité de cette action, la mairie a également diffusé à l'ensemble des services un « Guide pratique de la laïcité », permettant d'apporter des réponses concrètes aux situations les plus fréquemment rencontrées par les agent.e.s. Les coordonnées d'une référente laïcité ont été indiquées, en cas de situations qui ne figureraient pas dans le guide. Enfin, en lien avec l'actualité de 2015 et les attentats, une conférence débat ouverte à tou.te.s a été instaurée concernant la radicalisation religieuse.

Le + : ces actions ont permis de créer une dynamique de communication autour du sujet et ont eu des retours très positifs puisque les événements affichent complets et la différence de croyances est de moins en moins source de tensions potentielles !

3. « Tout savoir sur l'égalité professionnelle », 2ème édition, Orse, 2019, livret 8, pp. 12-13.

Bonne pratique entreprise :



Concernant les actions mises en place par Air France, dès 2012, un premier guide sur le fait religieux a vu le jour pour aider les managers et membres des ressources humaines à répondre aux demandes de salarié.e.s (fêtes religieuses, temps de pause spécifiques, etc...). Ce guide était resté assez confidentiel mais est revenu sur le devant de la scène avec les événements de 2015 et la mise en place du plan Vigipirate renforcé. La question de la radicalisation a notamment été plus présente dans l'actualité et par écho au sein de l'entreprise, compte-tenu de l'activité en zone aéroportuaire. En complément, des conférences avec l'UCLAT (Unité de Coordination de la Lutte Antiterroriste) ont été mises en place afin de démystifier un sujet qui cristallisait de nombreuses questions et craintes.

Enfin, Air France a mis en place 3 sessions de formation par an depuis 2018 sur le sujet du fait religieux, sur la base du volontariat, à destination des managers ainsi que des ressources humaines, afin de donner un cadre de référence commun. Ces formations sont animées par des expert.e.s. Les participant.e.s

reçoivent des informations générales sur le cadre juridique en vigueur et les règles applicables, la dimension historique et sociologique des religions. Ils/elles s'exercent également à travers des cas pratiques pour savoir répondre à la diversité des demandes et situations. Ces formations connaissent un franc succès avec un taux de participation élevé. Les managers et RH formé.e.s savent désormais mieux réagir en situation ! Le sujet est par conséquent de moins en moins tabou.

Le + : les salarié.e.s abordent désormais davantage de sujets concernant plusieurs religions afin d'élargir leurs connaissances !

IDENTITÉS MULTIPLES, PARLONS-EN !

La question des LGBT+ (cf page suivante)* en entreprise est bien souvent considérée comme sensible, dans la mesure où elle relève, pour de nombreuses personnes, de la vie privée. Or, de nos jours, il n'est pas rare de rencontrer sur le lieu de travail des salarié.e.s ayant une photo de leurs enfants et de leur conjoint.e sur leur bureau.

Une étude de 2017 du Défenseur des Droits⁴ estime qu'entre 1 et 2 millions de personnes LGBT+ cachent encore leur orientation sexuelle au travail. Selon une enquête de l'association l'Autre Cercle, 20% des sondé.e.s déclarent ressentir un climat hostile aux homosexuel.elle.s en entreprise. Enfin, à poste équivalent, compétences égales et temps de travail identique, il existe un écart de salaire de 7% en défaveur des hommes homosexuels.

C'est la raison pour laquelle diverses actions ont été mises en place. Dans le secteur public, la journée internationale de lutte contre l'homophobie et la transphobie (17 mai) est souvent l'occasion de mettre en lumière les discriminations dont les personnes LGBT+ peuvent être victimes. Certaines

entreprises ont mis en place une cellule d'écoute contre les discriminations et formé les managers. Dans le secteur privé, l'engagement prend d'autres formes : signature de la **Charte d'engagement de l'Autre Cercle**, création de **réseaux Prides** afin de sensibiliser aux diversités non visibles et de faciliter la compréhension des problématiques des collaborateurs LGBT+, **rédaction et diffusion de guides** d'informations et bonnes pratiques, ou encore **partenariat avec les Gay Games**.

Les entreprises sont en outre de plus en plus vigilantes dans la gestion du personnel pour **une équité de droits** : l'ouverture des avantages existants en matière de parentalité à tou.te.s, quel que soit le genre du.de la conjoint.e, ou l'extension aux couples de même sexe des autorisations d'absence pour événements familiaux concernant le.la conjoint.e.

La multiplicité des initiatives aujourd'hui existantes témoigne de l'importance de ce sujet. Certaines entreprises sont d'ailleurs allées plus loin dans l'inclusion des personnes LGBT+.

4. Guide du Défenseur des Droits : « Agir contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre dans l'emploi », Mai 2017.

***LGBT, LGBTQI, LGBT+, vous êtes perdu.e.s ?**

LGBT est un acronyme évoquant les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transsexuelles. Puis, le Q et le I sont apparus, avec pour objectif d'intégrer les personnes queers et intersexes : un des défis du mouvement LGBT est en effet de représenter le plus fidèlement possible toutes les facettes du mouvement ! Mais l'acronyme aspirant encore à s'élargir, nous choisirons ici d'utiliser uniquement LGBT+, dans la mesure où il permet d'indiquer qu'il est possible d'ajouter de nombreuses lettres derrière le «T», tant les identités sont multiples.

Bonne pratique entreprise :



Dans la lignée de la politique volontariste des dirigeant.e.s visant à assurer le bien-être des collaborateur.rice.s, au service d'une performance optimale de l'entreprise, Sodexo a choisi d'engager des actions sur cette thématique. En premier lieu, un guide informatif et pratique de sensibilisation

sur le sujet LGBT+ a été réalisé et distribué auprès des managers. Il propose des cas pratiques, invitant à s'interroger sur les comportements à adopter dans des situations précises, par exemple : « Je suis manager et je découvre des blagues homophobes dans mon équipe, que faire ? », ou « Un.e collaborateur.rice vous annonce qu'il.elle souhaite changer de sexe, comment l'accompagner ? ».

De plus, un réseau « LGBT Pride » a été créé en interne. Réunie autour de ce sujet, cette communauté comptant à ce jour 50 à 60 personnes, offre aux collaborateur.rice.s concerné.e.s un espace privilégié d'échanges mais aussi de soutien pour les personnes en réflexion sur les questions liées à leur genre ou à leur orientation sexuelle.

Les résultats, bien que difficilement mesurables, sont positifs, comme en témoigne l'enquête sur l'engagement des collaborateur.rice.s Sodexo, réalisée tous les 2 ans. Les questions relatives à la diversité rencontrent un grand succès.

Le + : ce réseau organise des cafés ou des afterworks pour libérer la parole sur ce sujet de façon plus conviviale !

Bonne pratique entreprise :



Si l'accompagnement à la transition sexuelle est un sujet encore souvent méconnu, tabou et peu pris en charge par les entreprises, tel n'est pas le cas chez EDF. Le soutien et l'implication du pôle Diversité & Inclusion de la DRH du Groupe EDF, accompagnée par l'association Energyay (association des salariés LGBT+ des Industries Électriques et Gazières), ont permis de mettre en place des actions en lien avec ce sujet. Dans un premier temps, les managers et RH ont été outillé.e.s à l'aide de deux guides mis à leur disposition : le premier depuis 2015 traitant du respect des orientations sexuelles afin d'éviter tout comportement discriminatoire ; et le deuxième, fin 2018, pour accompagner les salarié.e.s en situation de transition et permettre le respect de l'identité de genre.

Si un processus de transition s'enclenche, alors des accompagnements peuvent être menés par l'association Energyay auprès du/de la salarié.e concerné.e ainsi qu'auprès de la ligne managériale pendant la durée du processus de transition. Des sensibilisations

peuvent être également organisées auprès des collectifs de travail. Des mesures administratives et logistiques peuvent être mises en place rapidement. L'objectif de l'ensemble de ces mesures est de favoriser au mieux l'inclusion du/de la salarié.e. Depuis la publication du guide fin 2018, 4 personnes ont pu bénéficier de ces accompagnements.

Le + : le guide sur le respect des orientations sexuelles sera prochainement diffusé à l'ensemble des salarié.e.s dans une version simplifiée et accessible par tou.te.s.

Le groupe EDF s'est doté d'un cadre éthique et moral et a pris des engagements RSE. La question de la prévention et la lutte contre toute forme de discrimination est au coeur de ces engagements ainsi que le respect de la personne.

Le pôle Diversité & Inclusion de la DRH Groupe oeuvre à mettre en place une politique et des actions visant à rendre concrets les engagements et les valeurs du Groupe EDF.

OU LA CRÉATION DE LIEN, DE RÉCIPROCITÉ ET LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES ENTRE LES CLASSES D'ÂGE DIFFÉRENTES

L'intergénérationnel est un sujet important de la diversité, et ce pour plusieurs raisons. En effet, on estime aujourd'hui que quatre générations coexistent au sein des organisations : les seniors ou boomers (nés entre 1945 et 1964), la génération X (née entre 1965 et 1980), la génération Y (née entre 1980 et 1995) et enfin la génération Z (née après 1995). Or, chacune de ces générations est animée par des valeurs spécifiques, des visions du monde professionnel ainsi que des rapports au travail véritablement différents, pouvant rendre compliquées leurs interactions. D'où la nécessité pour les organisations de s'interroger sur les moyens pour assurer un management harmonieux de l'intergénérationnel.

Le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans est de 20,8% en France en 2018 contre 6,2% et 7,2% respectivement en Allemagne et aux Pays-Bas (OCDE). Si le taux d'emploi global des 50-64 ans a progressé de 8,2 points entre 2007 et 2017, atteignant 61,5%, le taux d'emploi des 60-64 ans reste en France très bas à 29,2% contre environ 40% pour la moyenne européenne (Insee 2018). En outre, les chances de retrouver un emploi

sont fortement liées à l'âge : seuls 35% des chômeur.se.s sur la tranche d'âge 55-59 ans sont réemployé.e.s, contre 50% sur la tranche 50-54 ans⁵. Certaines entreprises se sont donc emparées de la thématique, ont signé des accords prolongeant l'esprit des contrats de génération en s'engageant sur un nombre de recrutement de jeunes de moins de 25 ans et de seniors de plus de 50 ans.

Deux autres actions ont été privilégiées par un nombre important d'entreprises :

- Proposer aux seniors le **statut de tuteur.rice.s des jeunes** nouvellement recruté.e.s, dans le but de leur apporter leur expérience et de permettre l'échange. Les seniors peuvent mettre à disposition des plus jeunes leur réseau, quand ces derniers pourront en retour leur faire bénéficier d'ateliers sur l'évolution du numérique par exemple (**reverse mentoring**).
- Rédiger un **guide sur le sujet de l'intergénérationnel**, afin de favoriser la prise de conscience autour du sujet, de promouvoir la mutualisation des compétences, ainsi qu'une communication adéquate entre les différentes générations.

5. Enquête du Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (CEET) : « Le retour à l'emploi diminue-t-il avec l'âge ? Le cas des travailleurs âgés en Grande-Bretagne » - Connaissance de l'emploi #148 - Juin 2019.

Bonne pratique entreprise :

Crédit  Mutuel

Depuis près de 10 ans, le Crédit Mutuel Nord Europe (CMNE) met en œuvre une politique sociale en faveur de l'intergénérationnel à travers des mesures et des objectifs concrets en matière de recrutement des jeunes et de maintien dans l'emploi des seniors.

Le CMNE favorise la coopération entre les générations en permettant le partage d'expériences et de compétences des jeunes avec les seniors et vice-versa. Par exemple, depuis 2016, le CMNE s'est lancé dans une nouvelle démarche d'innovation nommée « Cube By CMNE » qui se concrétise par des Labs Métiers et qui offre l'opportunité à une grande diversité de profils collaborateurs (notamment générationnels) de travailler ensemble sur des thématiques diverses, propres à l'entreprise ou au secteur bancaire. Le point d'orgue étant la présentation des projets devant le comité Innovation. Une initiative de la Direction Générale permettant le mélange des strates de l'entreprise !

Le CMNE a construit sa politique de formation en alternance dans

une logique de pré-recrutement en accueillant encore 72 nouveaux.elles alternant.e.s en 2019. Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour animer cette communauté d'alternant.e.s et de tuteur.rice.s : une page dédiée sur le réseau social d'entreprises, des matinales, des rendez-vous visio, etc. Après une demi-journée d'intégration, le/la jeune rencontre son/sa tuteur.rice souvent « senior » (45 ans et plus), qui le/la suivra et l'accompagnera sur le long terme. Le CMNE s'est fixé l'objectif ambitieux d'embaucher parmi les recrutements annuels entre 38 et 48% de collaborateur.rice.s de moins de 27 ans. En plus d'un parcours de formation et d'intégration adapté, chaque jeune est accompagné.e d'un.e référent.e qui est en charge de la transmission des codes et valeurs de l'entreprise, ainsi que des compétences requises.

Le + : afin de faire le point sur leur intégration et sur leur démarrage de carrière, au terme de la 1ère année, les jeunes recrues ont un rendez-vous avec la Direction des Ressources Humaines pour un « entretien un an après » !

Bonne pratique entreprise :

(expleo)

Au sein d'Expleo, c'est le challenge Leo (en référence à Leonard de Vinci) qui continue de faire ses preuves, et ce à chacune de ses éditions depuis son lancement en 2012. Mais de quoi s'agit-il ?

Ce projet vise à mettre à disposition des stagiaires et des alternant.e.s de dernière année de formation (Bac+5) l'expérience des plus « seniors » de l'entreprise, à la manière des réseaux des grandes écoles. Lors d'un séminaire d'intégration de deux jours qui annonce le top départ du challenge, des groupes de 5 à 7 stagiaires/alternant.e.s de formations diverses se retrouvent et forment une équipe pluridisciplinaire dans le but de créer un projet innovant sur une thématique donnée par Expleo. Les équipes auront alors deux mois pour mener à bien ce projet : de l'idée innovante à sa réalisation opérationnelle, en passant par sa réalisabilité technique et à l'étude des freins éventuels. Elles seront encadrées par un.e collaborateur.rice « senior » qui aura pour mission de les accompagner, leur donner des clés pour la réalisation, évaluer la faisabilité du projet et du plan de financement, ou encore apporter

le soutien de son réseau. Six équipes sont ensuite sélectionnées pour aller en finale et monter une vidéo expliquant les détails de leur projet. Puis deux prix seront décernés : un prix du public où tou.te.s les collaborateur.rice.s d'Expleo sont invité.e.s à voter sur l'intranet de l'entreprise, et un prix du jury, remis lors d'un grand événement où tou.te.s les collaborateur.rice.s sont convié.e.s. Deux mois de travail certes, mais surtout d'échanges entre générations, tant en termes de compétences métiers, que de modes de communication ou encore d'attentes professionnelles.

Le + : porté par la Direction, ce dispositif gagnant-gagnant contribue efficacement à l'intégration des stagiaires et alternant.e.s dans l'entreprise (taux de proposition d'embauche en CDI de 70 à 80%), ainsi qu'à la valorisation des « seniors ».

QUAND DIFFÉRENTS HORIZONS SE RENCONTRENT

Le terme « origines » recouvre plusieurs problématiques : le milieu social, l'origine ethnique, le lieu de résidence ou enfin la diversité culturelle. Si les statistiques ethniques sont interdites en France, on peut néanmoins se référer à quelques chiffres.

En 2018, le taux de chômage dans les quartiers prioritaires est deux fois supérieur à la moyenne et atteint 18%. L'origine (race, ethnie) est la deuxième cause de réclamation pour discrimination auprès du Défenseur des droits en 2018 et représente 14,9% des demandes (contre 22,8% pour le handicap). Les discriminations liées à la nationalité représentent quant à elles 10,2% des demandes.

Des chercheurs du Cepremap ont répondu à des offres d'emploi en 2012 en ne changeant que les noms. Sur les 3000 faux CV envoyés, ils ont dégagé une tendance : un.e candidat.e portant un nom à consonance étrangère a 40% de chances en moins d'obtenir un entretien... Un testing réalisé par le ministère du Travail en 2015, auprès de 40 grandes entreprises et sur environ 500 offres d'emploi, a montré que les candidat.e.s d'origine maghrébine sont discriminé.e.s par 30% des sociétés testées.

C'est pourquoi certaines entreprises ou collectivités ont mis en place des dispositifs afin de faciliter l'insertion des personnes éloignées de l'emploi du fait de leurs origines ou de leur parcours. Les multiples recherches réalisées

dans le cadre de cette étude, faisant appel à diverses sources, permettent de dresser un tableau de l'existant tel que suit.

Dans le secteur privé :

- Des **dispositifs de tutorat** pour accompagner, former et responsabiliser les personnes détenues en prison, afin de favoriser leur réinsertion sociale et professionnelle, à leur sortie.
- Des **partenariats** avec différents organismes comme « Plan Espoir Banlieues » ou « 100 chances 100 emplois », « Nos Quartiers ont des Talents » ou « l'institut Télémaque », qui agissent pour l'égalité des chances en accompagnant des jeunes méritant.e.s et motivé.e.s, issus de milieux modestes .
- Des mesures s'adressant aux collaborateur.rice.s internationaux.ales mais vivant en France, ou inversement afin de faciliter leur intégration.

Dans le secteur public :

- De nombreuses **formations** ont été proposées sur ces sujets auprès des agent.e.s de l'Etat
- La création de **Classes Préparatoires Intégrées (CPI)** permet à des étudiant.e.s et demandeur.se.s d'emploi de conditions modestes de préparer certains concours de la fonction publique, avec un soutien pédagogique renforcé, un appui financier et les compétences d'un.e tuteur.rice.

Bonne pratique entreprise :



Depuis 90 ans, Colas est une entreprise qui a la volonté d'agir en faveur de la diversité, avec un engagement historique à impliquer de nombreux collaborateurs de tout horizons. En effet, chaque entité de l'entreprise travaille sur l'insertion, notamment grâce aux clauses d'insertion. Inclues dans les appels d'offre, les clauses d'insertion destinent une partie des heures de main-d'oeuvre du chantier aux publics éloignés de l'emploi. Ces personnes sont alors formées puis accompagnées dans leur parcours professionnel. Afin de répondre à ces clauses, Colas embauche environ 3000 personnes par an.

Conçues pour favoriser l'égalité face à l'emploi, l'insertion par le travail et le partage solidaire, les clauses d'insertion représentent un moyen essentiel de donner du sens à la relation entre entreprise, association d'insertion et demandeur.euse d'emploi.

Le + : si ce sont souvent les marchés de travaux publics, comme les chantiers de construction, qui font l'objet de clauses sociales aujourd'hui, plus des entreprises comme Colas systématiseront

cette pratique, et plus elles en inciteront d'autres à la suivre, dans l'objectif, sur le long terme, de généraliser l'introduction de clauses sociales dans tout type d'appels d'offre.

Bonne pratique entreprise :



Le sport, vecteur d'insertion professionnelle. Telle est la conviction portée par la Direction Générale de LCL et son service formation dès 2015. En effet, les valeurs véhiculées par le milieu sportif comme l'endurance, la ténacité et l'esprit d'équipe, sont totalement en adéquation avec celles que recherche l'entreprise. C'est pourquoi LCL a établi un partenariat avec l'Agence Pour l'Education par Le Sport (APELS) en septembre 2015. Depuis, chaque année, dans les grandes villes françaises, LCL et l'APELS recrutent des jeunes intéressés.e.s par les métiers bancaires afin de les former.

Le + : depuis 2015, cinq promotions ont déjà été formées, ce qui représente environ 140 jeunes. Les résultats sont très positifs : 50% des bénéficiaires de ce programme en contrat professionnel de 12 mois ont été recruté.e.s en CDI chez LCL.

APPARENCE PHYSIQUE

Bien que peu souvent mentionnée parmi les entreprises répondantes, l'apparence physique occupe la deuxième place des critères cités pour la discrimination à l'embauche (Défenseur des droits, 2016) et 2,6% des plaintes pour discrimination plus globalement.

Par ailleurs, toujours selon le Défenseur des droits, 45% des managers estiment acceptable de refuser un emploi à quelqu'un du fait de sa corpulence. Ces chiffres montrent la pertinence de mettre en place des actions sur le thème de l'apparence physique !

Bonne pratique entreprise :



En France et depuis plusieurs années, BNP Paribas met en place des actions de sensibilisation en matière de diversité et d'inclusion, en y intégrant la notion d'apparence physique. Peu couramment abordé et très souvent inconscient, un tel sujet est pourtant potentiellement vecteur de discrimination importante, car inhérent à chaque diversité (genre, couleur de peau, âge...). D'où l'importance de sensibiliser les collaborateur.rice.s en interne. Des formations dédiées à la diversité sont proposées aux populations clés

(recruteurs, managers) dans lesquelles les notions de biais et stéréotypes sont étudiées et dont fait partie l'apparence physique. Les méthodes de recrutement ont également été renforcées depuis 2013, avec la méthode des entretiens structurés, pour lutter contre les biais et stéréotypes. Cette méthode consiste à évaluer les candidat.e.s sur des critères objectifs en rapport avec les compétences nécessaires sur le poste proposé. A cet effet, une grille a été élaborée afin de cadrer et d'homogénéiser le déroulement des entretiens. Il s'agit de se référer à une liste de questions identiques, posées dans le même ordre en lien avec le poste et basées sur les compétences en lien avec le poste évalué. Cela structure l'évaluation des compétences au regard du poste, évite l'influence des stéréotypes côté recruteur.euse.s et les perceptions de discrimination côté candidat.e.s.

Lors de la Semaine de la Diversité & Inclusion organisée chaque année par le Groupe BNP, des conférences dédiées aux apparences physiques mettent en lumière l'aspect inconscient des stéréotypes associés. Style vestimentaire, tatouage, formes, poids... Comment dépasser ces détails percevables à l'origine de catégorisation éventuelle ?

UN SUJET PEU ÉVOQUÉ

Ces actions connaissent de fortes retombées aujourd'hui, car elles déclenchent des prises de conscience et donnent lieu à des adaptations de comportements. La déconstruction des stéréotypes étant la première étape de ces actions, sur un sujet qui est aujourd'hui encore trop peu souvent traité en entreprise.

Le + : les conférences ont été rendues accessibles par le biais d'un livestream pour tou.te.s les collaborateur.rice.s qui ne sont pas basé.e.s à Paris !

ACTIONS TRANSVERSES

Certaines structures ont choisi de promouvoir la diversité sans nécessairement distinguer de sous-thèmes spécifiques.

Ainsi, dans le secteur public, plusieurs collectivités ont mis en place un **module de sensibilisation**, parfois rendu obligatoire, pour tou.te.s les nouveaux.elles agent.e.s de l'État. Il porte sur les valeurs de la République, les Droits de l'Homme, la lutte contre les stéréotypes et les préjugés.

L'action la plus répandue pour le secteur privé est la mise en place de **cellules d'écoute** sur les discriminations, laissant la possibilité à tou.te.s les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise de signaler, en toute confidentialité, le fait d'être victime ou témoin d'une discrimination réelle ou supposée. Certaines entreprises ont mis en place des **formations** pour les RH ou managers sur la discrimination ou l'inclusion. D'autres enfin ont sensibilisé leurs collaborateur.rice.s sur le temps de la pause déjeuner avec des ateliers ludiques qui permettent de s'interroger sur les pratiques d'inclusion au sein de l'entreprise.

Bonne pratique entreprise :



Dans le cadre de sa politique diversité, la SNCF a choisi de mener à bien différentes actions servant toutes un objectif commun : celui de sensibiliser tou.te.s les collaborateur.rice.s sur ce sujet dans sa globalité, ainsi qu'à la problématique de la discrimination.

En premier lieu, des dispositifs de communication - à caractère informationnel - ont été réalisés sur tous les sujets de la diversité, et diffusés en interne comme en externe. Toutefois, la population managériale étant davantage susceptible d'être exposée à la gestion de la diversité, des outils plus ciblés ont vu le jour : guides et supports ad hoc à disposition sur l'intranet, formations, contacts... ainsi qu'un Serious Game diversité !

Tel est l'outil ambitieux mis en place par la SNCF. Conçu et réalisé en moins d'un an, de concert avec la RATP, il offre aux collaborateur.rice.s l'occasion de « s'immerger » au coeur de situations de discrimination, dans le cadre de scénarios évoluant au gré des décisions prises. Comment réagir, que dire, quoi faire ? Autant de questions auxquelles des réponses sont apportées. Une prise de conscience efficace, intuitive et complète (7 thèmes ciblés grâce à 7 séquences de jeu : le handicap, l'origine, la religion,

DIVERSITÉ ET INCLUSION

le genre, l'orientation sexuelle, l'appartenance syndicale, l'âge) ! Lancé en 2016, ce dispositif est une réussite. Grâce à son format ludique et rapide (10 minutes par séquence), il mobilise en moyenne 3000 personnes par an, contre environ 700 dans le cadre de formation en présentiel.

Le + : pour faire avancer un projet, la mutualisation peut être une solution ! La SNCF, et la RATP ont travaillé conjointement sur ce projet (co-écriture des scénarios, réunions, lancement...), répartissant ainsi les coûts financiers. Un modèle efficace et pertinent pour de nombreuses structures (de même secteur ou pas), à commencer par les PME.

Bonne pratique administration :



La prise en mains du sujet de la diversité constitue un engagement de longue date au sein de la métropole de Dijon. A commencer par la charte de déontologie, rédigée en 2005, reprenant les valeurs phares en vigueur (respect, tolérance, neutralité, non-discrimination...). Remise à tout.e nouvel.e agent.e arrivant depuis, il s'agit d'un véritable document de référence !

La politique diversité ne cesse de s'étoffer, à l'initiative des élu.e.s. S'ajoutent alors d'autres dispositifs, notamment :

- Dès 2009, la conception et mise à disposition d'une cellule d'écoute, non seulement à destination des agent.e.s de la collectivité mais aussi des habitant.e.s. Gérée par la Ligue de l'enseignement, elle assure une prise en charge globale des demandes, questionnements et/ou plaintes éventuelles des individus.

En cas de discrimination avérée, un soutien personnalisé est engagé, ainsi qu'un accompagnement juridique le cas échéant.

- En 2018, la double démarche de labellisation AFNOR (égalité femmes-hommes et diversité) a été mise en place : un processus exigeant de préparation en amont mené sur un an et mobilisant deux salarié.e.s à temps plein. L'audit final a octroyé les deux labels pour une durée de 4 ans (audit intermédiaire de contrôle à prévoir à mi-parcours), faisant ainsi de Dijon la première ville de France à posséder les deux !

DIVERSITÉ ET INCLUSION

- Plus récemment, depuis novembre 2018, la formation des agent.e.s de la collectivité (syndicats, représentants, personnels DRH...) à la diversité, afin d'en faire de véritables ambassadeur.rice.s au sein de leur unité. A ce jour, déjà 529 personnes ont été formées !

Le + : voilà autant d'actions progressivement déployées dans le cadre de la politique diversité de la métropole, contribuant à l'amélioration des relations interpersonnelles (agent.e.s ou habitant.e.s) ainsi qu'à l'amélioration de la productivité et du bien-être au travail des agent.e.s.

En conclusion



L'appétence du monde professionnel à promouvoir la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à éliminer toute forme de discrimination semble de plus en plus forte aujourd'hui, au-delà des contraintes légales. Certaines structures se sont emparées du sujet pour des raisons économiques, **convaincues que des équipes diversifiées seraient plus performantes et plus proches de leurs client.e.s, eux.elles-mêmes très divers.e.s**. D'autres ont été amenées vers ces sujets pour des raisons légales, des problématiques en interne ou simplement des questionnements de managers sur les comportements à adopter. Enfin, la marque employeur, le bien-être et la qualité de vie au travail ont aussi été souvent cités comme raisons d'agir.

Cette étude met en exergue la pluralité des façons d'envisager ces sujets : **il n'existe pas une bonne réponse !** C'est pourquoi les entreprises pourront s'inspirer des actions et dispositifs proposés, selon leur degré de maturité sur le sujet, sur leur culture d'entreprise, les profils des collaborateur.rice.s et les problématiques internes.

Certains sujets sont plus souvent abordés que d'autres, notamment la diversité dans sa globalité et l'intergénérationnel, qui sans doute bénéficie encore des suites du contrat de génération. D'autres retiennent l'attention des organisations, mais peuvent sembler difficiles à aborder. C'est notamment le cas du fait religieux. De fait, les problématiques autour de la religion restent encore bien souvent sensibles voire taboues. Néanmoins, certaines entreprises tentent de trouver des solutions, y compris par le biais d'acteur.rice.s externes, par exemple des associations, spécialisé.e.s sur le sujet. C'est également le cas pour la thématique « origines sociales ». Même si les parrainé.e.s trouvent souvent fort utile l'aide reçue, les emplois qu'ils trouvent peuvent in fine être externes à l'entreprise partenaire, l'impact reste alors intéressant.



ENVIE DE TÉMOIGNER ?

Cette étude est évolutive, alors n'hésitez pas à contacter **barbara.chauvin@goodstoknow.fr** pour témoigner d'une bonne pratique au sein de votre structure.

PASSEZ À L'ACTION !

Goods to Know et l'Orse peuvent vous aider chacun à leur façon à mettre en place une politique Diversité en vous apportant leurs conseils, outils et expertise !

Retrouvez les résultats globaux sur les sites respectifs
de Goods to Know et de l'Orse
www.goodstoknow.net et www.orse.org
