

GUIDE PRATIQUE

PRÉVENIR LES DISCRIMINATIONS EN PME/TPE



La ville autrement...

COMMENT EST NÉ CE GUIDE ?

L'Institut Régional de la Ville (IREV) est le centre de ressources régional sur la politique de la ville et la lutte contre les discriminations du Nord Pas-de-Calais. Il a été créé en 1999 à l'initiative de l'État, de la Région Nord Pas-de-Calais, des Départements du Nord et du Pas-de-Calais et de la Caisse des Dépôts et Consignations. Depuis mars 2002, il s'est transformé en groupement d'intérêt public. L'IREV a pour mission d'apporter un soutien actif aux professionnels de la politique de la ville.

En 2007, le centre de ressources fait un double constat en matière de prévention et de lutte contre les discriminations dans l'emploi : tout d'abord, **les actions mises en œuvre jusque là mobilisent essentiellement des grandes entreprises** ; ensuite, la principale motivation qui pousse ces entreprises à agir reste encore souvent l'impact possible d'une telle action sur leur **notoriété**.

Pourtant, les PME représentent l'essentiel de l'emploi en France. On ne peut donc, sur ce sujet comme sur tant d'autres, faire sans elles. De plus, entamer une réflexion sur les discriminations au sein d'une PME peut répondre à différents enjeux essentiels à son développement : son ancrage territorial (être, en interne, à l'image de son territoire veut aussi dire être proche de ses clients), son attractivité (les salariés sont aujourd'hui majoritairement attirés par les grandes entreprises perçues comme plus sécurisantes, les PME se doivent donc d'innover en matière de gestion des ressources humaines), sa maîtrise des risques (risque juridique lié au fait que la discrimination est interdite par la loi, risque « organisationnel » en cas de départ inopiné d'un collaborateur qui ne s'estime pas reconnu à sa juste valeur, risque économique enfin lorsqu'un recrutement est retardé et que la production s'en trouve perturbée), etc.

Fort de ces observations, l'IREV a donc mis en œuvre une action expérimentale : **l'accompagnement d'un groupe d'entreprises (TPE ou PME) à l'élaboration d'une politique interne de prévention des discriminations, en particulier celles liées à l'origine**.

Cet accompagnement a pris la forme d'un **séminaire collectif co-animé par l'IREV et un consultant (cabinet COPAS, Lille)** auquel ont été conviés des chefs d'entreprises de PME mobilisés par les cellules emploi-formation des **zones franches urbaines Néoval** (qui s'étend sur les communes d'Anzin, Beuvrages, Bruay-sur-l'Escaut, Valenciennes) et **Denaisis Développement** (Denain, Douchy-les-Mines, Escaudain, Lourches). Le club d'entreprises de



•••

Néoval, **Optimis**, auquel adhère une partie des entreprises participantes a également joué un rôle moteur dans la mise en œuvre de cette initiative.

Quatre séances de travail ont été organisées avec ces chefs d'entreprise ; à ces rencontres a succédé une matinée de sensibilisation de leurs salariés.

C'est de ces différents moments d'échanges, de réflexion et de qualification collective qu'est issu ce guide pratique.

Ce travail s'inscrit plus généralement dans le cadre de *l'accord régional CFDT-CGPME relatif à la non-discrimination et à la diversité dans les PME du Nord Pas-de-Calais*.

Ces deux organisations syndicales ont en effet souhaité, le 21 mars 2007, marquer leur engagement commun pour « *la promotion de l'égalité des chances, de l'égalité de traitement et de la non discrimination* ».

Dans un texte conjoint, elles affirment donc leur conscience de « *l'importance, de l'urgence d'agir concrètement sur le lieu de travail pour lutter contre les discriminations, quelles qu'elles soient, afin de donner à chacun sa place, selon ses compétences, son diplôme, son expérience, ceci dans le respect des droits de l'homme* ».

Enfin, elles annoncent qu'elles « *ont choisi d'aborder, dans un premier temps, les discriminations directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes, relevant des origines réelles ou supposées* ».

Par l'élaboration de ce guide, l'IREV participe à la mise en œuvre opérationnelle de cet accord.

INTRODUCTION 04

Un guide, pour quoi faire ?	04
Un guide, pour qui ?	04
Quelques repères	04

1 COMMENT RECRUTER SANS DISCRIMINER ? 11

Clarifier les besoins et les traduire en termes de compétences	13
À la recherche du candidat adéquat	16
Sélectionner le candidat	17

2 INTÉGRER LES NOUVEAUX SALARIÉS 19

Des outils simples et opérationnels	20
Le choix du ou des tuteurs	22

3 GARANTIR L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DANS LA PROGRESSION DES CARRIÈRES 23

Le dialogue, encore et toujours...	24
Le phénomène du « plafond de verre »	28

4 COMMENT PRÉVENIR LE RACISME AU TRAVAIL ? 29

La responsabilité du chef d'entreprise	30
Comment faire évoluer les comportements dans les organisations de travail ?	32

RESSOURCES 34

UN GUIDE, POUR QUOI FAIRE ?

Pour comprendre...

En premier lieu, ce guide propose des éléments qui permettent de mieux appréhender la notion de discrimination: sa définition, son inscription dans la loi, ce qui la différencie d'autres phénomènes tels que le racisme, etc. Le tout en essayant d'être le plus clair et concis possible.

Pour agir...

Dans un second temps sont détaillées des pratiques de gestion des ressources humaines destinées à prévenir l'émergence de processus discriminatoires dans l'entreprise. Chaque situation porteuse d'un «risque discriminatoire» est ainsi successivement abordée: le recrutement d'un nouveau salarié, son intégration dans l'entreprise, la gestion des carrières et parcours professionnels. Une attention particulière est enfin portée à la question du racisme dans l'entreprise.

Une couleur différente pour chaque chapitre, des encadrés pour trouver tout de suite ce qu'il faut retenir... ce guide se veut simple et opérationnel.

UN GUIDE, POUR QUI ?

Ce guide s'adresse aux chefs d'entreprise désireux de s'approprier un sujet qui les concerne en premier lieu et sur lequel leur engagement est indispensable à toute initiative. Dans le cas de PME d'une certaine taille disposant d'un(e) responsable des ressources humaines, c'est ce dernier qui sera, bien évidemment, la pierre angulaire de toute action menée sur le sujet.

Toutefois, ce guide pourra également intéresser tout salarié de PME désireux d'en savoir davantage sur un sujet qui le concerne du point de vue de ses droits mais également, tout simplement, de sa vie au travail.

QUELQUES REPÈRES

La discrimination, c'est...

Étymologiquement, «**discriminer**» signifie **faire une distinction entre des objets**, établir entre eux une séparation, une différenciation à partir de leurs traits distinctifs.

Aujourd'hui, le terme discrimination se charge d'une connotation négative. Ainsi discriminer dans le langage courant, ce n'est plus simplement séparer, mais séparer en hiérarchisant, en traitant plus mal ceux qui, précisément, seront dits victimes d'une discrimination. À ce titre **est qualifié de discrimination, tout comportement ou attitude qui tend à distinguer des autres un groupe humain ou une personne, à son détriment.**

Du point de vue légal, le «**délit de discrimination**» a été créé par la loi Pleven du 1^{er} juillet 1972. Pour qu'il y ait délit de discrimination, il faut qu'il y ait différence de traitement, mais aussi que cette différence relève d'un caractère prohibé, illicite. Ces critères ont évolué dans le temps, notamment avec l'entrée en vigueur de **la loi du 16 novembre 2001**, qui introduit dans le droit français diverses dispositions émanant du droit européen et modifie le code pénal et le code du travail.



La liste des critères prohibés est donc précisée dans ces textes (Code pénal, art. 225-1; code du travail art. L1132-1). Il s'agit de: l'origine, le sexe, la situation de famille, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques (ou la prédisposition à contracter certaines maladies établie par des tests génétiques), les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée de la personne ou du groupe visé.

Les discriminations peuvent se manifester dans tous les domaines de la vie quotidienne: emploi, logement, loisirs, accès aux biens et aux services, justice...

Concernant le domaine de l'emploi, le code du travail (art. L1132-1 et suivants) spécifie bien que **les mesures discriminatoires sont prohibées dans toutes les étapes de la vie du salarié dans l'entreprise** c'est-à-dire «*en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat*».

Si les discriminations peuvent prendre la forme de faits ponctuels et identifiables (refus de location au regard de l'origine, refus d'embauche par exemple), le plus souvent les pratiques discriminatoires relèvent d'un «système» extrêmement complexe auquel participent les différents acteurs (entreprises, intermédiaires de l'emploi, école, etc.), directement ou non, **consciemment ou non** (c'est-à-dire avec ou sans intention de discriminer).

Les discriminations peuvent prendre deux formes différentes, toutes deux prohibées par la loi :

- **la discrimination directe** : « Elle se produit lorsque, pour des raisons de race ou d'origine ethnique, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation semblable ». Exemple : refuser d'embaucher une personne compétente sur la base de son patronyme ou de son adresse.
- **la discrimination indirecte** : « Elle se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une race ou d'une origine donnée par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition [...] ne soit objectivement justifiée par un objectif légitime [...] ». Exemple : exiger, pour un poste qui ne requiert pas cette compétence, que les candidats maîtrisent une langue régionale (alsacien, breton, etc.).

(D'après la note documentaire « Entreprise et prévention des discriminations », Réseau Ressources pour l'Égalité des Chances et l'Intégration, 2006)

La discrimination « raciale » dans le Code du travail

L'article L1132-1 et suivants du Code du travail définissent la discrimination « raciale » dans les mêmes termes que le droit pénal, soit comme une distinction opérée aux dépens d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de l'origine, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de l'apparence physique, ou bien encore du patronyme.

«Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 140-2, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent en raison de l'exercice normal du droit de grève.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.

En cas de litige relatif à l'application des alinéas précédents, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

Toute disposition ou tout acte contraire à l'égard d'un salarié est nul de plein droit. »

La discrimination « raciale » dans le Code pénal

La discrimination « raciale » est définie par l'article 225-1 du Code pénal comme une distinction opérée entre des personnes (physiques ou morales) à raison de certains critères précisés par la loi.

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminées des membres ou de certains membres de ces personnes morales. »

La discrimination n'est pénalement réprimée que lorsqu'elle intervient dans les champs et pour les objets spécifiquement énoncés par l'article 225-2 du Code pénal :

- **Refuser ou subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service.**
- **Entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque.**
- **Refuser d'embaucher, sanctionner ou licencier une personne** (licenciement d'une vendeuse à l'égard de laquelle aucune faute n'est établie et qui fait suite aux propos du directeur commercial faisant état de « sa race » et de la « gêne occasionnée pour la clientèle »).
- **Subordonner une offre d'emploi ou une période de formation en entreprise** à l'un des critères de distinction sus-visés (assistante sociale qui recommande dans une note relative à l'embauche d'aides ménagères « d'éviter le personnel de couleur »).
- **Refuser ou subordonner l'accès à un stage** à l'un des critères de distinction sus-visés (refus systématique d'un employeur de prendre en considération les demandes de stage dans son entreprise émanant de personnes dont le nom serait « à consonance maghrébine »).



La discrimination, ce n'est pas...

• Le racisme

La **confusion entre discrimination et racisme** est relativement fréquente alors qu'il existe une réelle différence entre les deux concepts : la discrimination est une **pratique**, elle ne se fonde pas nécessairement sur une idéologie, contrairement au racisme.

La discrimination peut être non-intentionnelle, voire même se baser sur des intentions louables au départ. Ceci étant, le monde du travail est traversé par tous les courants de pensée présents dans la société française. En ce sens, il n'est pas épargné par les propos ou attitudes racistes, qui constituent le terreau idéal pour que se développent des actes discriminatoires, voire peuvent tourner au harcèlement moral (reconnu par la loi comme étant une forme de discrimination, et sanctionné en tant que telle).

L'une des difficultés majeures lorsque l'on travaille sur les discriminations c'est qu'elles trouvent leur fondement dans des **représentations**. À travers les discriminations, ce qui est à l'œuvre est l'image ou la construction sociale de celui qui est discriminé (la femme, l'immigré, la personne handicapée...).

• L'intégration

Le Haut Conseil à l'Intégration (HCI), installé auprès du Premier ministre depuis 1989, a vu sa conception de l'intégration évoluer avec le temps. Dans ses rapports de 2003 et 2006, il réaffirme son attachement à cette notion plus complexe qu'il n'y paraît :

« L'intégration s'adresse à tous : elle constitue un engagement individuel à dépasser les particularités dues aux origines et aux appartenances pour contribuer à la construction d'un espace public commun. [...] L'intégration n'est pas une notion réservée aux seules personnes étrangères ou d'origine étrangère, elle concerne chacune des personnes vivant en France et constitue l'élément fondateur du pacte social et du "vivre ensemble". »

(Le contrat et l'intégration, HCI, 2003)

« L'intégration n'est pas l'assimilation : elle ne vise pas à réduire toutes ses différences. L'intégration n'est pas non plus l'insertion car elle ne se limite pas à aider les individus à atteindre des standards socioéconomiques. L'intégration demande un effort réciproque, une ouverture à la diversité qui est un enrichissement mais aussi une adhésion. »

(Le bilan de la politique d'intégration 2002-2005, HCI, 2006)

• L'exclusion sociale

Notion complexe dont la définition évolue avec le temps, l'exclusion sociale ne concerne pas un public particulier. Elle est avant tout un phénomène de **rupture du lien social** entre un individu ou un groupe d'individus et la société dans laquelle il vit. La **loi du 29 juillet 1998** dite « loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions » définit ce terme en creux en affirmant que « la lutte contre les exclusions [...] tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif **de tous aux droits fondamentaux** dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance ».

Discrimination : qui est compétent ?

En matière de **droit du travail**, l'inspection du travail peut constater les infractions commises en matière de discriminations. Si le litige fait l'objet d'une action en justice, celle-ci doit être engagée devant le conseil des prud'hommes par le salarié lui-même ou (si ce dernier ne s'y oppose pas) par le délégué du personnel ou le syndicat présent dans l'entreprise.

D'une manière générale, le **délégué du personnel dispose d'un droit d'alerte** s'il constate une atteinte aux droits des personnes dans son entreprise (et notamment une mesure discriminatoire). Il doit alors immédiatement saisir l'employeur, qui est tenu de faire le nécessaire pour remédier à la situation.

Une action peut également être engagée devant une **juridiction pénale** ce qui suppose de déposer plainte auprès du procureur de la République ou d'un service de police judiciaire. Dans ce cas, c'est le tribunal correctionnel qui est compétent.

Depuis 2004, une autorité administrative indépendante existe, qui peut être saisie directement. La **HALDE** (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) a ainsi pour missions générales de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de

fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité. Elle **dispose de pouvoirs d'investigation** pour instruire les dossiers.

La HALDE émet également des avis et des recommandations auprès du gouvernement, du parlement et des autorités publiques pour lutter contre les discriminations, afin d'améliorer les textes de loi, de faire progresser le principe d'égalité et l'état du droit français dans ce domaine.

À noter que le recours à la HALDE n'est pas exclusif et peut s'accompagner d'un dépôt de plainte ou du lancement d'une procédure devant le conseil des prud'hommes.

Un nouvel outil de connaissance : le « testing »

Le « testing » (ou test de situation, test de discrimination, test par couple) est une méthode permettant d'objectiver la discrimination en comparant, *in situ*, le traitement réservé (par un employeur, un propriétaire, etc.) à deux personnes que rien ne distingue, excepté une caractéristique donnée qui est précisément celle que l'on veut tester (leur origine « ethnique », leur âge, leur sexe, etc.).

Elle poursuit deux objectifs :

- scientifique pour mieux connaître le phénomène,
- judiciaire afin de prouver l'existence d'un acte discriminatoire. En effet, depuis la loi sur l'égalité des chances (loi n° 2006-396 du 31 mars 2006), **les résultats d'un testing constituent une preuve recevable par un juge pénal.**

Dans un cas comme dans l'autre, le « testing » doit répondre à un certain nombre de conditions méthodologiques et éthiques strictes afin d'être considéré comme valable.

Actuellement les « testings » réalisés en matière d'accès à l'emploi montrent qu'avec des dossiers de candidature similaires, les candidats issus de l'immigration maghrébine ou africaine ont 5 fois moins de chance d'être reçu à un entretien d'embauche qu'un candidat de référence (homme de moins de 50 ans ayant un patronyme français). Les candidats issus de l'immigration maghrébine ou africaine sont les plus discriminés, juste après les personnes handicapées.



COMMENT RECRUTER SANS DISCRIMINER ?

S'il n'existe pas de processus de recrutement « anti-discriminatoire » en tant que tel, il existe des processus de recrutement rationalisés, qui, lorsqu'ils sont utilisés, permettent de garantir l'égalité de traitement entre les candidats et une sélection de ces derniers sur des critères objectifs multidimensionnels, liés principalement aux compétences, à la formation, à l'expérience...

Les principales étapes de ces processus de recrutement permettant de **prévenir** les risques de discrimination involontaire sont les suivantes :

1. Clarifier les besoins et les traduire en termes de compétences
2. Rechercher des candidats
3. Sélectionner le candidat le plus adapté à l'emploi proposé



Un préalable : travailler sur ses représentations

Les représentations sociales rassemblent l'ensemble des images, des symboles, des modèles construits puis répandus dans une société donnée pour caractériser des catégories, des personnes, des situations, des objets, etc.

Qu'elles soient positives ou négatives, elles tendent à simplifier une réalité beaucoup plus complexe et se construisent autour d'expériences sociales vécues (exemple : j'ai eu un salarié asiatique très ponctuel et consciencieux donc tous les asiatiques sont ponctuels et consciencieux ; par contre j'ai eu un jeune du quartier de la Briquette vraiment désinvolte dans son travail, tous les jeunes de la Briquette sont désinvoltes).

Aussi réductrices soient-elles, ces représentations guident les choix de chacun. Si l'on ne peut s'y soustraire complètement, il est néanmoins possible de les identifier afin d'en limiter l'impact sur nos choix.

Dans le cadre d'un recrutement, il est ainsi important de s'interroger sur certains critères de sélection afin de déterminer s'ils sont liés à des représentations ou à des critères plus rationnels.

Exemples :

Je ne veux pas de jeunes à ce poste parce qu'ils risqueraient d'être peu expérimentés. Dans ce cas, les représentations lient la jeunesse au manque d'expérience. Un critère plus rationnel serait l'expérience de plus de 5 ans ; certains jeunes ayant commencé leur carrière professionnelle tôt (à 18 ans par exemple) pourraient tout à fait justifier de 5 ans d'expérience.

J'arrive à Nantes, ville que je ne connais pas et dans laquelle je me perds. Je rencontre une femme noire, je ne lui demande pas mon chemin, elle ne doit pas être ici depuis longtemps et je risque de la gêner si elle ne parle pas bien la langue française. Or, quelques jours plus tard, j'apprends dans la presse locale que cette femme est née et a grandi dans cette ville et que c'est une romancière célèbre. Dans ce cas, les représentations liées à la couleur de peau : noir = étranger = non maîtrise de la langue française (couramment répandues dans la société française) ont faussé mon choix.

Dans le cadre d'un recrutement, les représentations peuvent être aussi bien liées **aux candidats** (représentations concernant les jeunes, les femmes, les différentes ethnies, les quinquagénaires, les gros, les chauves...) **qu'à la candidature** en elle-même (forme du CV, de la lettre de motivation, du contact...).

CLARIFIER LES BESOINS ET LES TRADUIRE EN TERMES DE COMPÉTENCES

La décision de se lancer dans le recrutement d'un nouveau salarié est souvent liée à l'identification de besoins en ressources humaines en vue de renforcer ou de développer certaines activités de l'entreprise.

Il est donc dans un premier temps nécessaire d'établir une description des activités qui seront confiées à ce nouveau collaborateur. L'ensemble de ces activités constitue un poste de travail qui peut être décrit dans **une fiche de poste** représentant :

- l'ensemble des activités et missions confiées au futur salarié,
- l'environnement dans lequel se dérouleront ces activités (sur un site principal/sur plusieurs sites/chez des clients ; en équipe/individuellement...).

De ces premiers éléments découlent des **compétences** nécessaires au poste. Celles-ci sont identifiées dans un **profil de poste**, où elles sont **hiérarchisées par ordre d'importance**.

Il est à noter que cette réflexion doit être menée également lors d'un recrutement sur un poste pré-existant. D'une part, parce qu'un recrutement est toujours l'occasion de se réinterroger sur la fonction des uns et des autres au sein de l'entreprise (et de son évolution éventuelle). D'autre part, parce qu'un recrutement « à l'identique » (le nouveau salarié devant avoir exactement le même profil que le précédent), n'est pas, loin s'en faut, gage de réussite.



Le concept de « compétence »

Il peut se définir de la manière suivante : ce sont les savoirs, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre en situation de travail. Cette définition communément admise désigne donc les situations de travail comme unique moyen de constituer des compétences.

En conséquence, elle exclut le diplôme comme moyen de prouver des compétences (hormis les titres délivrés par l'AFPA - Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes - et certains diplômes de l'enseignement professionnel). En effet, le diplôme valide des connaissances, des capacités cognitives qui, potentiellement, facilitent l'acquisition de certaines compétences.

Pour faciliter l'expression d'un savoir-faire, partir du début de phrase « être capable de » suivi d'un verbe d'action. À titre d'exemple : « être capable de manager une équipe », « être capable de saisir des données comptables », « être capable d'être à l'heure à un rendez-vous », « être en mesure de se concentrer dans un environnement bruyant », etc.

Quelques conseils pour réaliser une fiche et un profil de poste opérants

- Se baser sur les fiches emplois du code ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) accessible sur le site internet de l'ANPE.
- Se référer aux conventions collectives correspondant au secteur d'activité de l'entreprise.

La limite de ces outils est leur dimension générique, ils peuvent servir de base, mais il ne faut pas hésiter à en sortir pour construire des fiches de poste « sur mesure ».

- Travailler **collégialement** à la définition des éléments de la fiche et du profil de poste (activités/missions et compétences). L'approche collective a plusieurs avantages :
 - Elle permet de préciser et/ou d'enrichir les

éléments de la fiche de poste.

- Elle permet de rendre plus transparents les critères de recrutements: ce sont les besoins de l'entreprise et les compétences qui comptent. Partager cette étape du recrutement avec ses collaborateurs permet au chef d'entreprise de se protéger contre ses propres représentations qui pourraient sinon le conduire à poser des critères de recrutement subjectifs.

- Elle permet d'impliquer les salariés dans le recrutement et de les responsabiliser davantage en vue de l'accueil de la future recrue. En ce sens, elle prépare déjà l'étape suivante, à savoir l'intégration du futur salarié dans l'entreprise. Cette approche collective peut prendre la forme de réunions de travail ou d'entretiens entre le responsable du recrutement et les salariés amenés à travailler avec la personne recrutée...

Pour les TPE, cette étape peut s'avérer difficile à mettre en œuvre, il est alors possible de s'appuyer sur des ressources externes et notamment celles du service public de l'emploi.



Les « savoir-être »

Depuis quelques années les « savoir-être » ou « savoirs sociaux » (ponctualité, tenue vestimentaire...) prennent une place de plus en plus importante dans les critères de recrutement.

Aussi importants soient-ils, la vigilance doit être de mise dans leur appréciation, par définition très subjective. Comme pour les savoir-faire, les savoirs comportementaux retenus dans la fiche de poste devront être en rapport avec l'emploi proposé.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'au même titre que les compétences techniques, les savoir-être peuvent s'acquérir. Le travail a toujours été un vecteur d'apprentissages sociaux et donc d'acquisition de savoir-être.

Un exemple : l'exigence de ponctualité peut-elle être la même pour tous les postes de travail ?

S'il est aisément concevable que le respect des horaires est indispensable pour certains postes de travail (travaux en équipes qui demandent la présence de tous pour entamer le travail, travail à la chaîne...), elle n'est pas autant nécessaire chez un salarié travaillant seul ou un commercial, par exemple. Dans ces cas, il s'agira moins de leur demander d'arriver à telle heure à leur poste de travail que d'être ponctuels dans la réalisation des missions qui leur sont confiées (assurer un rendez-vous client...), ce qui n'est pas exactement du même ordre.

Concernant ces « savoir-être » sujets à interprétation et représentation, il s'agit donc d'être extrêmement rigoureux, c'est-à-dire ne pas rester généraliste mais identifier précisément ceux utiles à la tenue d'un poste de travail ou d'un emploi précis.



LAURENT SIROT, DIRIGEANT D'ECOBUROTIC, ANZIN

Ecoburotic évolue dans un métier nouveau, l'optimisation des coûts d'impression dans les bureaux, notamment via la commercialisation de consommables d'impression économiques et écologiques. Aujourd'hui l'entreprise est installée sur 3 sites en France, Valenciennes (Anzin), Lille, Arras et a une filiale en Belgique, à côté de Bruxelles.

L'entreprise existe depuis 1993 et a été reprise en 2004. Depuis lors les effectifs de l'entreprise ont cru de près de 25 salariés chaque année. Elle compte aujourd'hui 120 salariés.

L'équipe des technico-commerciaux représente près de 80% des salariés de l'entreprise. Ils développent leur activité « clients » essentiellement par téléphone.

Les pratiques que nous avons mises en place sont relativement simples mais elles ont supposé de se décentrer des modalités de recrutement les plus classiquement utilisées par l'entreprise.

« Nous avons décidé de nous passer de CV pour recruter ! »

Nous avons besoin de recruter des technico-commerciaux, or manifestement, ni l'expérience passée, ni le diplôme ne garantissaient un recrutement réussi. Nous avons donc travaillé avec l'ANPE sur d'autres modes de recrutement possibles et avons décidé de nous passer de CV pour recruter !

Tous les candidats qui se présentent à l'entreprise (la plupart sont orientés par le service public de l'emploi) sont reçus lors d'une journée de recrutement. Cette journée de travail se déroule essentiellement en trois temps :

- information collective sur l'entreprise,
- mises en situation de travail,
- échange sur le métier et l'entreprise avec des salariés de l'entreprise.

C'est une démarche collégiale, durant laquelle plusieurs salariés de l'entreprise sont impliqués.

Ces modalités de recrutement sont relativement chronophages. Toutefois, elles permettent des recrutements solides. Le temps supplémentaire passé à recruter est compensé par une « fidélité » des salariés : passé le cap des six premiers mois de travail, les départs sont relativement peu fréquents.

La première année dans l'entreprise se caractérise par un « tutorat » de la nouvelle recrue par un salarié plus ancien dans la structure (mais sans lien hiérarchique) et qui y a fait ses preuves. Par ailleurs, pendant cette première année, l'entreprise investit fortement dans la formation du salarié.

S'il existe un salaire fixe, une partie de la rémunération repose sur un système de prime. Ce système est connu de tous les salariés et repose sur des objectifs précis à atteindre et non sur un modèle de concurrence entre salariés (type « le meilleur vendeur du mois ») comme c'est le cas dans certaines entreprises.

De manière générale, les technico-commerciaux sont plutôt mis dans une logique de coopération en vue de la réussite collective de l'entreprise que dans une logique de concurrence interne, ce qui a le mérite de favoriser les échanges entre les salariés. Une nouvelle recrue est considérée comme une ressource supplémentaire et non comme un concurrent potentiel !

Ecoburotic, de par ses pratiques, a aujourd'hui une équipe diversifiée en termes d'origines ethniques et/ou sociales, d'âges (même si les jeunes sont plus nombreux), de diplômes.

Le mode de GRH qui donne sa chance à tous, tant pour entrer dans l'entreprise que pour évoluer en son sein, démultiplie la motivation de certains salariés à qui cette chance a pu être refusée ailleurs et crée un lien d'attachement à l'entreprise relativement fort. Il n'est d'ailleurs sans doute pas étranger à la réussite économique de l'entreprise !

À LA RECHERCHE DU CANDIDAT ADÉQUAT

La recherche du candidat commence généralement par la rédaction d'une annonce concernant le poste à pourvoir. Celle-ci sera rédigée de telle sorte qu'elle puisse informer sur les différents éléments ci-dessous :

- le secteur d'activité, la taille, l'environnement, etc., de l'entreprise,
- les caractéristiques du poste à pourvoir en termes d'activités et de compétences (ce sont les principales compétences qui devront être mises en avant),
- les conditions de travail: CDD/CDI, temps plein/temps partiel, fourchette de rémunération,
- les modalités de réponse.

Attention à ne pas introduire de critères discriminatoires dans l'annonce!

L'annonce en elle-même peut être pensée en vue d'encourager les candidatures de profils « divers ». Ceci peut passer par l'abandon d'exigences pouvant décourager certains candidats: photo, lettre de motivation manuscrite...; voire l'utilisation de formules encourageantes pour certains emplois où les représentations sociales sont fortes y compris chez les candidats potentiels (les vendeurs sont forcément jeunes, les aides à domicile sont forcément des femmes, dans les métiers de communication peu de maghrébins ou de noirs sont recrutés...). Des formules telles que « *quel que soit votre âge n'hésitez pas à nous envoyer votre candidature* », « *hommes ou femmes votre candidature sera examinée avec attention* », « *notre entreprise engagée dans une démarche de promotion de la diversité recherche...* » peuvent être utilisées. Dans ce sens, la loi n'interdit rien!

Photo ou pas photo?

Demander une photo dans une annonce peut décourager certains candidats anticipant une discrimination liée à leur apparence physique en tant que telle ou à leur origine ethnique. Pourtant la photo est aujourd'hui quasi-systématiquement demandée, notamment pour certains emplois (commerciaux...). La question est de savoir quels types d'informations peut apporter une photo d'identité: renseigne-t-elle uniquement sur l'apparence physique ou donne-t-elle de premiers éléments sur la présentation de la personne?

Ce qui est sûr, c'est que l'information qu'une personne va tirer d'une photo renseignera davantage sur ses propres représentations que sur les caractéristiques de la personne photographiée. En d'autres termes, il n'est pas plus subjectif qu'une image du fait du champ qu'elle laisse à l'imagination de celui qui la regarde. D'ailleurs, la France est le seul pays attaché de cette manière à la photographie comme complément du *curriculum vitae*. Au Royaume-Uni celle-ci est même prohibée.

Lettre manuscrite ou dactylographiée?

Les lettres manuscrites sont demandées par certains employeurs, or que nous apprend une lettre manuscrite par rapport à une lettre dactylographiée?

A priori pas grand-chose, sauf à faire des hypothèses qui ne peuvent être vérifiées, par exemple:

- les personnes qui écrivent les lettres sont plus motivées que celles qui les tapent,
- les personnes qui écrivent les lettres sont plus besogneuses que celles qui les tapent.

En fait, rien ne permet d'étayer de telles hypothèses, si ce n'est que traditionnellement les recruteurs en France ont privilégié la lettre manuscrite (ce n'est pas le cas dans tous les pays). Par conséquent, en termes de représentations des recruteurs, parmi les attributs de la « bonne candidature » figure la lettre manuscrite, même si cela tend à s'estomper depuis quelques années.

Une fois l'annonce rédigée, elle doit être diffusée. Différents vecteurs peuvent être utilisés pour cela :

- le service public de l'emploi (SPE): ANPE, Mission Locale, Cellule emploi, PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), AFPA,
- les intermédiaires privés: cabinets de recrutement, agence d'intérim, APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres),
- les filières de formation, les écoles, les universités, (ce qui suppose d'ouvrir les postes aux jeunes),
- la cooptation/le réseau: il ne faut pas se l'interdire mais il faut rester rigoureux et réintégrer au processus de recrutement normal le candidat coopté,

- les forums ANPE, écoles...,
- les annonces: presse locale, presse gratuite, sites Internet,
- les candidatures spontanées reçues les mois précédents,
- les contrats en alternance comme pré-recrutement.

Il est essentiel de diversifier les vecteurs de diffusion, (ANPE + annonce dans la presse par exemple).

L'utilisation du réseau (cooptation) pour obtenir des candidatures ne saurait se suffire à elle-même, elle doit systématiquement venir compléter d'autres vecteurs.



-DÉSOLÉ, JE RECHERCHE DES COLLABORATEURS RATIONNELS ET CARTÉSIENS. ET NI LE DRUIDE, NI LE NUMÉROLOGUE, NI LA CARTOMANCIENNE N'ONT RELEVÉ CES QUALITÉS CHEZ VOUS.

SÉLECTIONNER LE CANDIDAT

Le tri des *curriculum vitae* est la première étape de la sélection, il doit se faire sur des critères objectifs: compétences mises en évidence *via* diverses expériences, potentialités indiquées par le cursus de formation...

La fiche de poste réalisée au préalable doit servir de grille de lecture des CV reçus.

Cette nouvelle étape du recrutement peut également être effectuée collectivement. Dans ce cas,

il est essentiel de s'assurer que les critères utilisés sont, d'abord, rationnels (et licites), et, ensuite, partagés par tous. Aujourd'hui, les critères de discrimination sont encore loin d'être connus et appropriés par tous les salariés impliqués dans des processus de recrutement. Il est bon de rappeler aux salariés engagés dans cette sélection qu'au delà des aspects législatifs les recrutements discriminatoires pénalisent l'entreprise du point de vue :

- **économique** : augmentation des coûts de recrutement, perte de qualité dans les prestations en raison du sous-effectif...,
- **concurrentiel** : des salariés au profil intéressant peuvent se retrouver chez les entreprises concurrentes,
- **de l'image de l'entreprise** : le traitement qu'une entreprise réserve à ses salariés fait partie intégrante de son identité, aussi, une entreprise perçue comme discriminante dans ses recrutements risque de mettre à mal son image autant en interne qu'en externe.

Le service public de l'emploi peut également réaliser un premier tri de candidatures dans son vivier de candidats potentiels.

Le processus de sélection se poursuit par la rencontre avec les candidats. La rencontre peut se

faire classiquement dans le cadre d'entretiens individuels; elle peut également se dérouler dans le cadre de processus plus complexes qui se composent d'entretiens collectifs/entretiens individuels/mises en situation de travail.

Cette dernière phase du processus de sélection permet à la fois de :

- présenter l'entreprise (l'entretien collectif ou individuel permet de réaliser cette présentation),
- avoir davantage de précisions sur les compétences et les potentiels des candidats (entretiens individuels et mises en situation de travail),
- avoir davantage de précisions sur les motivations des salariés (entretiens individuels).

Dans le cas le plus classique où les candidats sont rencontrés chacun leur tour, il est indispensable de se doter d'une **grille d'entretien** reprenant des éléments de la fiche et du profil de poste. Celle-ci sera utilisée pour tous les candidats et renseignée au fur et à mesure du passage des entretiens. Cette méthode permet de rationaliser les éléments tirés de la rencontre et ainsi de laisser moins de place aux « impressions » et autre « feeling » du ou des recruteur(s).

Enfin, cette dernière étape gagne, comme les précédentes, à être réalisée collégialement : le dialogue permet généralement de diminuer considérablement l'impact des représentations.



Des pratiques de recrutement innovantes

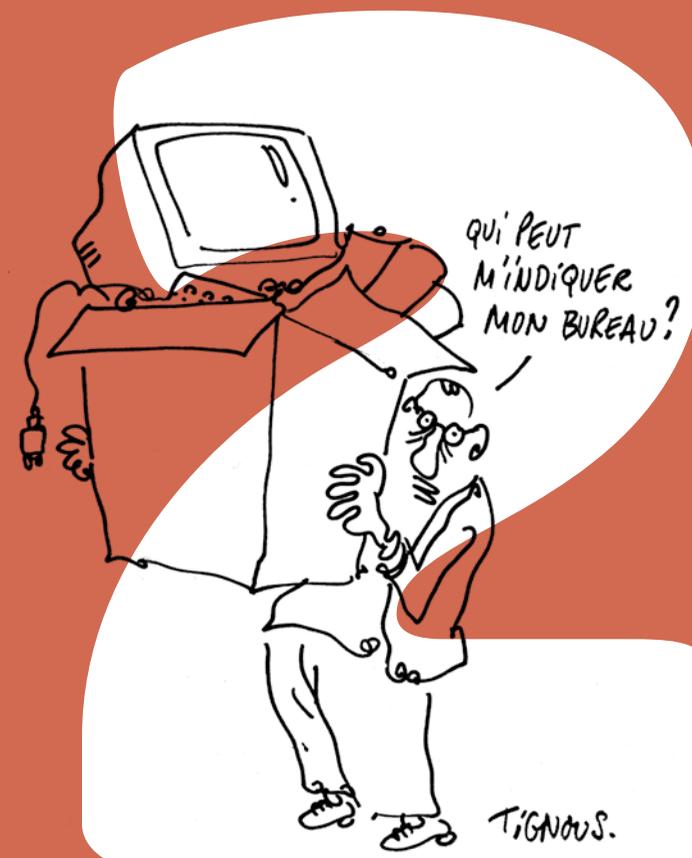
Depuis l'avènement du chômage de masse dans les années 1980, la sélection des candidats passe quasi systématiquement par la réalisation d'un CV et d'une lettre de motivation, y compris sur des métiers pour lesquels le diplôme, voire les expériences antérieures, ne sont pas nécessaires.

Depuis quelques années certaines entreprises font le pari de **sélectionner les candidats sans user de cette formule CV + lettre**. Ces employeurs privilégient les compétences et laissent une large place, dans le processus de sélection, aux tests ou mises en situation de travail.

Mises en œuvre avec l'aide du service public de l'emploi (méthode des habiletés) ou en solo, ces méthodes de recrutement innovantes semblent donner de très bons résultats.

Si les mises en situation de travail du type EMT (Évaluation en Milieu de Travail) ou « méthode des habiletés » ne sont pas adaptées à tous les types de poste, il ne faut pas oublier que la

période d'essai prévue dans tous contrat de travail constitue la première et la plus simple manière de s'assurer des compétences d'un nouveau collaborateur.



INTÉGRER LES NOUVEAUX SALARIÉS

L'intégration des nouveaux salariés constitue une étape trop souvent négligée. Pourtant, elle est essentielle à un recrutement réussi. Aussi simple que cela puisse paraître, il n'est pas inutile de rappeler que la période d'essai constitue une phase privilégiée d'intégration. Sa durée, qui doit apparaître dans le contrat de travail, n'est pas fixée par la loi (le code du travail fixe seulement une durée maximale pour les contrats à durée déterminée), mais par la convention collective à laquelle adhère l'entreprise ou, à défaut, par l'usage.

DES OUTILS SIMPLES ET OPÉRATIONNELS

Intégrer un nouveau collaborateur nécessite avant toute chose un peu de disponibilité et d'anticipation. En effet, cela consiste essentiellement à organiser et accompagner l'arrivée du salarié.

Pour ce faire, des outils existent, qui peuvent être aisément adaptés à la situation particulière de chaque entreprise.

Le livret d'accueil

Document de présentation de l'entreprise, il permet de faire le point sur ce qui fait sa particularité : ses valeurs, son organisation, etc. Son élaboration même peut constituer un projet fédérateur pour le collectif de travail. En outre, il constitue un document de communication intéressant qui peut être utilisé à d'autres fins que l'accueil de nouveaux salariés.

Le tutorat

Le tutorat est un système d'organisation mis en place pour guider le nouveau salarié dans sa prise de connaissance progressive de l'entreprise mais aussi dans la réalisation de ses missions. En fonction du profil du salarié (plus ou moins expérimenté...) et de la nature de sa mission, le tutorat sera orienté vers la simple découverte de l'entreprise ou plutôt vers un réel appui dans la réalisation des missions.

• Deux types d'organisation envisageables

La fonction tutorale peut être confiée à un tuteur unique qui sera chargé de guider le nouveau salarié durant une période à déterminer avec le supérieur hiérarchique.

La fonction peut aussi être confiée à plusieurs salariés qui seront chargés, à tour de rôle, de guider leur collègue dans sa découverte du métier et de l'entreprise. C'est un système d'organisation particulièrement adapté lorsque la dimension « métier » est plus importante que la dimension « découverte de l'entreprise » (TPE, salariés peu expérimentés...). Il s'agira ensuite pour le ou les



tuteur(s) d'assurer différentes missions :

- accueillir le salarié dans son nouvel environnement de travail,
- faire le relais entre le nouveau salarié et le reste de l'entreprise,
- lui transférer les connaissances et compétences nécessaires à la réalisation de ses missions,
- prendre le temps de faire le point périodiquement sur l'intégration au sein de l'équipe, la réalisation des missions confiées. Ce temps doit être un temps d'échanges au cours duquel le tuteur doit non seulement être à l'écoute du salarié (éléments de satisfaction, difficultés rencontrées, questions concrètes sur certains aspects de la vie en entreprise), mais aussi avoir un rôle de conseil (points de satisfaction, points de vigilance, personnes à rencontrer...). Idéalement, et pour faciliter le dialogue entre le nouveau salarié et le tuteur, celui-ci ne devrait pas être le supérieur hiérarchique du salarié.



Le livret d'accueil en entreprise – Principaux éléments

• Mot de bienvenue

Précisant les objectifs du livret, les valeurs de l'entreprise...
Adresse, téléphone, fax, site Internet...

• L'entreprise

Présentation de l'entreprise : son histoire, son métier, ses produits ou services, son marché, ses clients

Les axes fondamentaux de l'entreprise :

la culture de l'entreprise, ses missions, son projet, ce qui fait l'identité de l'entreprise...
faire partager les valeurs et les projets communs (ex. : Sens du client, du service, démarche qualité...)

• L'organisation de l'entreprise

Organigramme

Plan de l'entreprise : Différents services, sorties de secours, vestiaires, WC, restaurant d'entreprise ou interentreprises, zone fumeur...

Présentation des services

Présentation de chaque service avec ses missions notamment celles pouvant être directement utiles à l'employé avec éventuellement le nom du contact utile
Présentation du service d'affectation (Nom du responsable, organisation du service...)

• La vie au sein de l'entreprise - Les droits et les obligations

Horaires (Ouverture, fermeture, pause, déjeuner, cantine...)
Accès aux locaux (Badge, pointeuse, accès travail de nuit...)
Congés (Périodes de fermeture de l'entreprise, vacances, RTT...)
Absences (Maladies, mariage, décès...)
Règlement intérieur
Règles d'hygiène et sécurité
Politique de Formation
Rémunérations (Description de la fiche de paie, date de virement, participation des salariés, règles de remboursement des frais...)
Liste téléphonique de l'entreprise
« Trombinoscope »
Glossaire (des termes spécifiques à l'entreprise, au secteur, au métier...)
Adresse Intranet
Comité d'entreprise, syndicats...

• Autres informations utiles et pratiques

Mutuelle (Grille des remboursements, coordonnées...)
Plan d'Épargne salariale
Transports en commun...
Si vous souhaitez aussi aider vos employés à s'implanter dans la région : informations sur le 1 % logement, informations utiles sur la région (Mairie, aide au logement...)

Source : ALEF du Pays du Centre Ouest Bretagne, Mars 2006
http://alefcob.canalblog.com/archives/xx_la_boite_a_outils_entreprises_rh_xx/index.html

• Un rôle à valoriser

Il existe des formations au tutorat qui peuvent être prises en charge financièrement par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dans le cadre du plan de formation.

Consommatrice de temps et d'énergie, la fonction tutorale doit être considérée comme une

LE CHOIX DU OU DES TUTEURS

Le choix du ou des tuteurs, lorsqu'il est possible, doit répondre à différents critères :

- capacité à transmettre le savoir professionnel nécessaire à la prise de poste du nouvel arrivant,
- capacité à dialoguer avec le salarié sur ses points forts et les points à améliorer,
- connaissance des modalités de fonctionnement de l'entreprise,
- ...

Il faut, par contre, proscrire le critère de la « proximité culturelle » (Je recrute un jeune apparemment d'origine maghrébine, donc forcément, le tuteur sera un de mes salariés d'origine maghrébine plutôt jeune si possible). En effet, si le choix de ce critère peut partir d'une bonne intention, c'est le meilleur moyen de créer « des clans » au sein des collectifs de travail et de renforcer les représentations, ce qui peut,

mission à part entière. En effet, si elle n'est pas valorisée, elle peut être vécue uniquement comme une charge supplémentaire de travail et, par conséquent, passer au second plan par rapport à d'autres fonctions, ce qui n'est pas pour favoriser l'intégration des nouveaux salariés.

à terme, créer des difficultés de fonctionnement pour l'entreprise. Mais surtout, **la proximité culturelle ne garantit en rien les capacités du tuteur à transmettre son savoir faire**, à faire le lien avec d'autres salariés de l'entreprise, à faire comprendre son fonctionnement...

Finalement, au regard de l'égalité de traitement, une période d'intégration bien organisée remplit une double fonction :

- D'une part, elle permet de s'assurer que le nouveau salarié a bien toutes les compétences requises pour le poste. C'est une période de test grande nature, qui autorise donc une certaine « prise de risque » dans le recrutement.
- D'autre part, première étape de la vie du salarié dans l'entreprise, sa réussite lui permet de trouver sa place au sein du collectif de travail ce qui est déterminant pour le climat et donc les performances de l'entreprise.



GARANTIR L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DANS LA PROGRESSION DES CARRIÈRES

Les pratiques discriminatoires ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise. La loi du 16 novembre 2001 a bien mis en évidence ce constat puisqu'elle proscriit toutes pratiques discriminatoires « en matière de rémunération [...], de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat ».

Aussi, il s'agit d'être attentif, tout au long du déroulement de carrière de ses collaborateurs, à ce que l'égalité de traitement soit toujours respectée.

LE DIALOGUE, ENCORE ET TOUJOURS...

En dehors de respecter une obligation légale, qui, on l'a vu, ne se limite pas à l'embauche, s'assurer que tous les salariés sont mis sur un pied d'égalité tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise permet de :

- **Mener une politique de gestion des ressources humaines rationnelle**, basée sur les compétences.
- **Ne pas démotiver des salariés** estimant être victimes de traitements défavorables, cette démotivation pouvant se traduire par différents comportements contre-productifs pour l'entreprise : désinvestissement, absentéisme, départ vers une autre entreprise si la personne a des compétences facilement valorisables sur le marché du travail. Ce dernier cas concerne souvent des salariés qualifiés qui confèrent de véritables avantages compétitifs à l'organisation et qui peuvent être difficiles à remplacer.
- **Éviter de créer dans l'entreprise des systèmes sociaux conservateurs** réfractaires à toute forme de changements en ne recrutant que des salariés ayant des profils sociaux identiques.

Dans cette perspective, il est important d'être **transparent et juste concernant les règles** appliquées dans l'entreprise pour que les salariés puissent connaître une évolution de carrière, de rémunération, accéder à une formation... Cela passe nécessairement par :

- une **publicité en interne des postes vacants** pouvant permettre une progression de carrière à certains salariés,
- l'organisation d'un **processus de sélection interne basé sur des critères objectifs** (compétences à valider et modes de validation de ces compétences; objectifs à atteindre et indicateurs d'atteinte des objectifs...).

Il est également important de donner à l'ensemble des salariés les moyens qui leur permettront d'acquérir les compétences nécessaires à leur évolution dans l'entreprise, principalement par :

- des mises en situation de travail apprenantes,
- un accès facilité aux formations dans le cadre du **plan de formation** de l'entreprise.

Il est possible, pour cela, de s'appuyer sur des outils tels que les **entretiens annuels d'évaluation et/ou les entretiens professionnels**. Ceux-ci peuvent être utilisés comme de véritables espaces de dialogue qui permettent de faire le point sur :

- les compétences des salariés,
- les opportunités d'évolution probable et les conditions nécessaires pour y accéder (en termes de compétences),
- les souhaits d'évolution des salariés et les actions nécessaires pour que ces souhaits se concrétisent,
- les possibilités offertes par l'entreprise en termes de formation ou de mise en situation de travail permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Sur la question épineuse des salaires, il ne faut pas oublier que **l'un des principes fondamentaux du droit du travail français est « à travail égal, salaire égal »**, il ne faut donc pas hésiter à expliciter clairement les différences de salaire (en incluant les systèmes de primes éventuels) entre les salariés pour éviter de créer un sentiment d'injustice au sein de l'entreprise (« *je suis moins bien payé à cause de mes origines, de mon sexe, parce qu'il y a du favoritisme...* »). Encore une fois, la transparence sur les règles doit être de mise.



M. PILATO, SNHEC, BRUAY-SUR-L'ESCAUT

L'entreprise existe depuis plus de 50 ans sous le nom d'Hebert et Colmant. Elle a été rachetée en 1999 et porte le nom de Société Nouvelle d'Exploitation Hebert et Colmant (SNHEC).

L'entreprise compte actuellement 22 salariés contre 9 lors de sa reprise en 1999.

Son secteur d'activité est l'industrie et la sidérurgie, plus précisément la réparation d'ensembles mécaniques. L'entreprise, qui travaille principalement sur le Nord, est dans une dynamique de croissance. Elle a, depuis 1999, doublé son chiffre d'affaires et ses résultats.

Nous recrutons régulièrement et avons des difficultés à trouver des candidats dans la mesure où les conditions de travail sont difficiles. Ce sont surtout des techniciens d'ateliers qui sont recherchés avec des compétences en usinage, en montage, en lecture de plan.

Nous effectuons un premier tri de candidatures sur CV (candidatures reçues par le biais de l'ANPE, en réponse à des annonces d'emploi, sollicitation de cabinets de recrutement spécialisés...). Ensuite, la démarche est très pragmatique : les personnes sélectionnées sont mises en situation de travail afin que leurs compétences puissent être testées. Ce sont ces mises en situation de travail qui sont déterminantes dans le processus de sélection. Les critères de sélection autres que ceux liés aux compétences affirmées dans le CV et vérifiées dans le cadre de la mise en situation de travail n'entrent pas en ligne de compte, si bien que l'entreprise est assez diversifiée avec de jeunes recrues, des salariés plus âgés, des salariés issus des minorités ethniques... Il faut également signaler que nous utilisons les stages et les contrats d'apprentissage pour repérer les salariés qui pourraient être recrutés dans l'entreprise.

Notre souhait est également de proposer des emplois stables aux nouveaux arrivants.

Les personnes recrutées, quel que soit leur profil, passent par une phase d'intégration plus ou moins longue selon leur expérience. Ce travail permet de s'acclimater aux us de l'entreprise mais aussi de transmettre des informations techniques sur les machines, des compétences pour les moins expérimentés... Il n'y a pas de difficultés particulières, les nouveaux sont bien acceptés par l'équipe dans la mesure où ils sont volontaires et motivés. Le mode de management des dirigeants de l'entreprise, qui sont proches de leurs équipes, y compris dans la vie quotidienne de l'entreprise, permet de réguler les relations entre salariés si besoin. L'entreprise dispose d'un effectif stable avec très peu de départs ce qui permet le développement dans le temps de son expertise.

« La démarche est très pragmatique : les personnes sélectionnées sont mises en situation de travail afin que leurs compétences puissent être testées. »



Entretiens d'évaluation ou entretiens professionnels ?

Les **entretiens d'évaluation** sont des outils de gestion des ressources humaines mis en place dans de nombreuses entreprises, le plus souvent annuellement, pour permettre au salarié et à son supérieur hiérarchique de :

- faire le point sur le travail réalisé lors de l'année écoulée (travail réalisé, atteinte des objectifs, compétences acquises, relations au sein du collectif de travail...),
- se projeter dans l'avenir en abordant diverses problématiques : progression de carrière, salaire, accès à la formation, mobilité...

Dans les entreprises où cet outil est mis en place il sert d'élément de base à la gestion des carrières des salariés.

De nombreuses formations existent en la matière, le plan de formation peut être mobilisé pour former les salariés ayant des responsabilités d'encadrement à ces entretiens.

Les **entretiens professionnels** sont, quant à eux, créés par la *loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie* qui fait suite à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003. Les entretiens professionnels se distinguent des entretiens d'évaluation de deux façons : d'une part, étant donné leur caractère légal, ils s'imposent de fait aux employeurs **au minimum une fois tous les 2 ans pour les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté** ; d'autre part, dans le cadre de ces entretiens, il s'agit d'aborder l'avenir du salarié dans l'entreprise sous l'angle du développement, de l'acquisition de compétences et de l'accès à la formation. Sont donc exclues du champ de l'entretien les questions relatives aux salaires, à l'atteinte d'objectifs de production...

Ce qu'en disent les textes :

Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie

« Un entretien réalisé, au minimum tous les deux ans, par l'entreprise, pour tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans l'entreprise. La mise en œuvre est laissée à l'Accord de Branche ou d'Entreprise, à défaut au chef d'entreprise (article 1 de l'ANI du 20/09/2003 et article 1-1 de l'ANI du 05/12/2003) ».

Avenant N°1 du 8 Juillet 2004 à l'ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle

Cet avenant fait référence à l'entretien professionnel de manière beaucoup plus précise. Bien qu'il n'ait toujours pas été étendu (à notre connaissance), et qu'il ne soit donc pas opposable aux employeurs, il a inspiré les branches professionnelles et les entreprises ayant signé des accords concernant les entretiens professionnels. Les éléments fondamentaux de ce texte sont les suivants :

« Pour lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins 2 années d'activités dans une même entreprise bénéficie, au moins tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise sur la base des principes suivants :

- l'entretien professionnel a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolutions dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise,
- cet entretien professionnel a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant et, si l'employeur le souhaite, avec un concours technique extérieur.

Au cours de l'entretien professionnel sont abordés notamment les points suivants :

- les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle,
- l'identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre d'améliorer ses compétences ou de renforcer sa qualification,
- l'identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel en fonction des objectifs retenus,
- les initiatives du salarié pour l'utilisation de son Droit Individuel à la Formation (DIF)...
- les conditions de réalisation de la formation en application des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, notamment au regard du temps de travail et, dans ce cas, les engagements réciproques visés à l'article 2-10 B de l'ANI du 5 décembre 2003... »

Dans les faits, certaines entreprises proposent à leurs salariés un entretien unique qui regroupe entretien professionnel et entretien d'évaluation. Il semble que ce soit l'option la plus réaliste pour les PME et les TPE.



LE PHÉNOMÈNE DU « PLAFOND DE VERRE »

« Consacré en 1986 dans un article du *Wall Street Journal* du 24 mars, le « plafond de verre » (*glass ceiling* en anglais), est la terminologie imagée pour désigner le phénomène qui entrave la carrière des femmes et dont la conséquence est la rareté de leur présence au sommet des entreprises, des organisations et des institutions publiques. Il constitue un ensemble de barrières invisibles créé à la fois par des préjugés et stéréotypes et par le mode de fonctionnement des organisations. » (source: site internet de la HALDE, rubrique fiches pratiques).

Le plafond de verre s'applique également aux personnes d'origine étrangère, victimes des mêmes discriminations dans l'accès aux postes à responsabilité.

L'argument le plus souvent mis en avant par les responsables d'entreprises pour justifier ce type de discrimination est le fait que certaines équipes acceptent difficilement d'avoir un responsable d'origine étrangère. Si cet argument peut parfois reposer sur une réalité de terrain, **en aucun cas il ne permet de justifier des pratiques discriminatoires**, notamment du point de vue de la responsabilité juridique de l'employeur.

Par ailleurs, il faut savoir que plusieurs études sociologiques ont démontré que la légitimité du « chef » dans les collectifs de travail repose avant tout sur :

- la **reconnaissance de ses compétences** techniques par les salariés dont il est responsable et par ses pairs,
- la légitimité qui lui est conférée **par le dirigeant de l'entreprise** (notamment dans les PME),
- son **savoir-faire managérial** (capacité à écouter, à réguler les relations dans le groupe, à motiver l'équipe, etc.).

Il ne s'agit pas de nier les difficultés que peuvent provoquer les attitudes de certains salariés vis-à-vis de responsables appartenant à certaines « minorités ethniques », même si elles peuvent être surestimées. Il s'agit de montrer que la légitimité d'un salarié à tenir un poste à responsabilité ne se construit pas uniquement autour de son appartenance ethnique, son sexe... mais aussi, et surtout, autour d'autres critères qui ont été évoqués ci-dessus.

Il revient donc aux dirigeants de mettre en avant ces critères dans leurs organisations du travail.



COMMENT PRÉVENIR LE RACISME AU TRAVAIL ?

Parler des relations interculturelles au travail revient généralement à évoquer la question du racisme. En effet, c'est souvent de propos ou d'attitudes racistes que se cristallisent les tensions entre personnes d'origines différentes. Ces phénomènes, s'ils ne sont pas contrés, peuvent avoir de sérieuses répercussions sur la vie et les résultats de l'entreprise.

Ils peuvent notamment contribuer à :

- une faible flexibilité dans l'organisation des collectifs de travail, due à un faible niveau de solidarité,
- une incapacité à travailler collectivement pour régler des situations complexes qui demandent à faire appel à la compétence collective de l'entreprise.

Rappelons également que les propos racistes constituent un délit sévèrement réprimé par la loi.

LA RESPONSABILITÉ DU CHEF D'ENTREPRISE

Au regard du droit du travail, le chef d'entreprise doit prendre « toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral ».

Par harcèlement moral, la loi entend des agissements ayant pour effet « une dégradation [des] conditions de travail susceptible de porter atteinte [aux] droits et à [la] dignité des salariés ». (cf. encadré)

En conséquence, des propos racistes tenus de manière répétée à l'égard d'un salarié par un de ses collègues peuvent tout à fait entrer dans la définition du harcèlement moral.

Le chef d'entreprise se doit donc de prévenir ou, à défaut, de faire cesser ce genre de pratiques lorsqu'elles ont lieu au sein de son entreprise.



Que dit la loi ?

Sur les propos racistes (Code pénal)

• **Article R624-4** : « L'injure non publique commise envers une personne ou un groupe de personnes à raison de leur origine ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée est punie de l'amende prévue pour les contraventions de la 4^e classe. Est punie de la même peine l'injure non publique commise envers une personne ou un groupe de personnes à raison de leur sexe, de leur orientation sexuelle ou de leur handicap. »

Sur le harcèlement moral (Code du travail – nouvelle partie législative)

• **Article L1152-1** : « **Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.** »

• **Article L1152-2** : « **Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.** »

• **Article L1152-3** : « **Toute rupture du contrat de travail intervenue en méconnaissance des dispositions des articles L1152-1 et L1152-2, toute disposition ou tout acte contraire est nul.** »

• **Article L1152-4** : « **L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.** »



M. MERCIER, BOWLING DU HAINAUT, VALENCIENNES

Le bowling du Hainaut propose une activité de loisirs autour du Bowling avec notamment un aspect restauration important. Créée en 2004, l'entreprise a connu une période de forte croissance après son lancement et entre aujourd'hui dans une phase de stabilisation. Elle compte une quarantaine de salariés en moyenne, avec des pics de saisonnalité à 50 salariés.

Le gros du recrutement a été réalisé lors de l'ouverture de l'entreprise, en parfaite collaboration avec le service public de l'emploi (DDTEFP, URSSAF, ANPE).

Nous avons réalisé des fiches de postes très précises et c'est l'ANPE qui a effectué la première sélection sur entretien à partir d'une grille détaillée. J'ai, dans un second temps, reçu les candidats. Dans ces fiches de postes, au delà des compétences techniques, l'état d'esprit commerçant tenait une place importante : savoir se comporter face à un client, être souriant...

La motivation des candidats a également été un critère déterminant ; certains, bien que peu formés et expérimentés, ont tout de même été recrutés. Cela a été possible dans la mesure où l'État a pris en charge leur formation de serveurs, techniciens de piste, etc. Puis, des équipes mixtes ont été formées avec des personnes expérimentées et d'autres moins.

Ce mode de recrutement a permis une diversité des équipes à tous les niveaux : âge, origines... Dans le nouvel établissement que nous allons bientôt ouvrir sur le territoire, nous allons procéder exactement de la même manière.

En terme d'évolution pour les salariés, il y a, pour l'instant, peu d'opportunités, mais avec le développement de l'entreprise... L'évolution sera vraiment liée aux compétences démontrées et à l'implication dans l'entreprise. Je prends l'exemple d'un salarié turc qui a été embauché avec une vraie expérience du service, malgré certaines difficultés de langue. Maintenant, le problème de langue est réglé, et au vu de ce qu'il a démontré tant en termes de compétences que de motivation, lorsqu'il y aura des possibilités d'évolution je penserai forcément à lui.

« Certains candidats, bien que peu formés et expérimentés, ont tout de même été recrutés. »

La diversité des équipes n'a posé aucune difficulté particulière. L'équipe est plutôt soudée et fière d'appartenir à l'entreprise. Je précise qu'il a été proposé d'emblée un CDI à tous les salariés recrutés.

Par rapport à la clientèle... je note que celle-ci est très diversifiée, du point de vue ethnique notamment. En tout cas, en aucun cas la diversité de nos équipes ne cause de préjudice à l'entreprise. Les clients se montrent plutôt satisfaits du service, nous sommes un peu une référence sur le territoire...

COMMENT FAIRE ÉVOLUER LES COMPORTEMENTS DANS LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ?

Si l'on ne peut prétendre éradiquer totalement les comportements racistes dans l'entreprise comme dans la société en général, **il est toutefois possible de modifier certains comportements afin que chacun soit traité équitablement et respectueusement.**

Certaines grandes entreprises, notamment celles qui ont fait massivement appel à de la main d'œuvre étrangère pendant les « trente glorieuses », ont utilisé la sanction comme unique mode de lutte contre le racisme au travail.

De fait, sanctionner est parfois la seule solution qui s'offre au chef d'entreprise. Toutefois, si l'on se situe dans une démarche préventive, d'autres voies peuvent être explorées afin de **faire évoluer les représentations que peuvent avoir les uns vis-à-vis des autres, des salariés de cultures différentes et, par là même, éviter certains comportements.**

Développer les temps d'échanges hors contexte professionnel

Des temps d'échanges collectifs hors temps de travail peuvent être organisés afin de faire tomber les clichés et développer la cohésion des équipes. Des intervenants extérieurs peuvent aider, lors de séminaires d'entreprise, à explorer les relations sociales au travail sous l'angle des différences culturelles grâce à divers outils tels que le théâtre forum, les jeux autour des représentations sociales, etc. Les familles des collaborateurs de l'entreprise peuvent être associées à ce type d'événements dont l'objectif est que chacun se découvre en laissant de côté ses représentations.

Déployer des organisations du travail qui favorisent la mixité et la diversité dans l'entreprise.

Les collectifs de travail stables sont aujourd'hui la norme dans la plupart des entreprises. Pourtant, ils ne sont pas forcément un gage de performance. En effet, s'il est vrai que ces organisa-



tions permettent aux membres des différentes équipes de travail de mieux se connaître et de mieux fonctionner ensemble, elles créent également des cloisonnements entre collectifs et des routines professionnelles qui ne sont pas forcément positifs pour l'entreprise. De ce fait **certaines entreprises adoptent des organisations qui favorisent la construction d'équipes temporaires, constituées en fonction des projets à développer, des missions à mener, des compétences nécessaires à développer et à transmettre...** Ces organisations, exigeantes en termes de gestion des ressources humaines (nécessité de repérer et de formaliser les compétences de chaque salarié), favorisent le décloisonnement, la circulation du savoir, et, *in fine*, préparent les salariés à travailler avec des collègues de divers horizons. Le changement dans les collectifs n'est pas perçu comme une menace et les compétences et les savoirs deviennent les principaux critères de constitution des équipes

reléguant au second plan les critères moins objectifs (connivence, sexe, ethnie, âge...).

Introduire la diversité par le recrutement

Le racisme se fonde avant tout sur la peur et la méconnaissance de l'autre ; **dans les cas les plus fréquents, il ne résiste pas à l'épreuve de la relation vécue.** Aussi, mettre en place les processus de recrutement qui permettent l'égalité de traitement entre les candidats et favorisent l'entrée dans l'entreprise de salariés compétents quelle que soit leur culture permet, dans l'immense majorité des cas, de faire évoluer certaines représentations négatives.

Ces trois approches ne sont évidemment pas exclusives les unes des autres et peuvent être menées parallèlement. Les nouvelles organisations du travail, ou nouveaux modes de recrutement seront d'autant plus efficaces que sont menés de manière concomitante des séminaires d'entreprise permettant d'améliorer le dialogue social interne, des formations sur la lutte contre les discriminations...

Il n'est pas question ici de prétendre régler la question du racisme en tant que tel. Les interventions des dirigeants peuvent difficilement avoir prise sur ce qui relève de l'idéologie ; elles doivent avant tout permettre d'éviter que le racisme conduise à des actes discriminatoires et perturbe la vie sociale de l'entreprise.

Il reste donc absolument nécessaire de :

- réagir immédiatement en cas de manifestation de racisme : rappel à la loi, sanctions (mise à pied...),
- inciter les salariés à faire état des problèmes rencontrés auprès de leur hiérarchie,
- responsabiliser les salariés en position d'encadrement par rapport à l'application de sanctions qui peuvent par ailleurs être mentionnées dans le règlement intérieur de l'entreprise.

Ne pas réagir à une manifestation de racisme sur le lieu de travail peut conduire à des conflits importants dont les conséquences pour l'entreprise (et notamment lorsqu'il s'agit d'une PME) peuvent être désastreuses.



À retenir

- **Faire preuve de fermeté en ne tolérant aucun propos ou attitudes racistes.**

• **Former au respect de la différence :** un chef d'entreprise peut être sensible aux questions touchant à la lutte contre les discriminations. Toutefois, son engagement propre ne suffit pas, il lui faut le faire partager à ses salariés et en particulier aux niveaux hiérarchiques intermédiaires. En outre, il faut savoir que les propos racistes tombent sous le coup de la loi.

• **Être attentif au fonctionnement des collectifs de travail :** en effet, de prétendues « plaisanteries », en apparence bien acceptées par le salarié qui en est l'objet (mais a-t-on vraiment d'autres choix que de rire avec son interlocuteur lorsque l'on est la cible de ce genre de choses ?), peuvent au final avoir des effets dévastateurs sur cette personne (démotivation, repli sur soi, agressivité...) et, par ricochet, sur l'ensemble de l'équipe avec qui elle travaille (émergence de « clans » au sein de l'entreprise, mauvaise ambiance de travail, affaiblissement des solidarités professionnelles...). Par ailleurs, s'il est averti de ce type de situation, l'employeur se doit de réagir de par l'obligation qui lui échoie d'assurer tant la santé physique que mentale de ses salariés (art L4121-1 du Code du travail).

• **Être attentif à ce que cela ne tourne pas au harcèlement moral :** à son stade ultime, ce genre de situation peut effectivement être qualifiée de harcèlement moral devant une cour de justice (cf. encadré « Que dit la loi ? »).

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

LÉGISLATION

Union Européenne :

• Directive 2000/43/CE du 29/06/2000 sur l'égalité raciale qui interdit la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique

Elle est relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique. Son champ d'application est vaste : emploi, sécurité sociale, protection sociale, éducation, accès et fournitures de biens et de services. Elle incite les États à mettre en place un ou plusieurs organismes de promotion de l'égalité de traitement (objectif : soutien et aide aux victimes dans leurs démarches).

En France :

• Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations (JO du 17/11/2001)

Elle modifie considérablement le Code du travail en transposant les directives européennes 2000/43/CE et 2000/78/CE.

• Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale (JO du 18/01/2002)

Elle traite notamment de la discrimination dans l'accès au logement et modifie le code du travail en y introduisant la notion de harcèlement moral, instaurant un régime juridique précis à ce qui, aux termes des directives européennes, est apparu comme l'une des formes possibles de la discrimination raciale.

• Loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE)

• Décret du 01/06/06 modifiant le code de procédure pénale et relatif aux transactions proposées par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité

Ce décret précise les modalités d'application des dispositions conférant un pouvoir de transaction à la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et

• Directive 2000/78/CE du 27/11/2000 sur l'égalité au travail qui interdit la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle

Elle porte création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Centrée sur ces aspects, elle vise à garantir le principe de l'égalité de traitement dans des domaines tels que l'accès à l'emploi, la formation professionnelle, la promotion, la rémunération, le licenciement.

pour l'Égalité. <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=JUSD0630063D>

• Lutte contre les discriminations : les recommandations de la CNIL pour mesurer la diversité des origines. Echos des séances, 09/07/2005

La lutte contre les discriminations dans le domaine de l'emploi - en particulier celles attachées aux origines nationales ou « raciales » - est devenue l'une des priorités des politiques publiques. Au cours de sa séance du 5 juillet 2005, la CNIL a adopté des recommandations afin d'éclairer les employeurs sur les conditions de mesure de la diversité des origines de leurs employés.

<http://www.cnil.fr/index.php?id=1844>

• Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'Égalité des Chances

Elle renforce le pouvoir d'investigation de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité et légalise le testing. De plus, elle renforce les mesures de promotion de la diversité dans l'audiovisuel.

Ressources

DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES, RAPPORTS PUBLICS

Après la mise à l'agenda politique en France de la question des discriminations raciales à la fin des années 1990 et l'adoption de la loi du 16 novembre 2001, les pouvoirs publics ont continué de commander de nombreux rapports destinés à expliciter les mécanismes à l'œuvre, explorer des pistes de solutions ou mesurer l'impact des politiques mises en œuvre. Sélection de rapports récents ayant influencé l'évolution de la prise en compte de cette question dans les politiques publiques, notamment dans le domaine de l'emploi.

BEBEAR Claude, Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise, Rapport au Premier Ministre, Paris, *Entreprise et Cité*, 2004, 69 p.

Missionné par Jean-Pierre Raffarin pour préconiser des mesures opératoires visant à résorber les inégalités d'insertion dans l'entreprise en distinguant celles qui sont dues à une absence de qualification et celles qui résultent d'une discrimination à l'embauche, Claude Bébear présente ici les conclusions de ce travail. Les propositions, issues d'un groupe de travail restreint, sont de 2 ordres :

- Certaines relèvent de l'entreprise (dirigeants, salariés, partenaires sociaux) et devraient permettre de rétablir l'égalité des chances pour les personnes qualifiées et/ou diplômées issues des minorités et élargir le vivier des futurs élites.
- D'autres relèvent d'une action concertée entre entreprises et pouvoirs publics. Ces dernières devraient permettre de résorber ou prévenir les inégalités dues à une absence de qualification.

Centre d'analyse stratégique, Besoins de main-d'œuvre et politique migratoire, Paris, *Centre d'analyse stratégique*, mars 2006, 143 p.

Ce document est le fruit d'une réflexion conduite pendant plusieurs mois au sein d'un groupe de travail chargé d'explorer dans quelle mesure et à quelles conditions l'immigration peut constituer pour la France une issue possible à ses difficultés de

recrutement. Ce groupe associait les principaux départements ministériels concernés, ainsi que des fédérations professionnelles. Trois enseignements principaux ont émergé de la réflexion et sont détaillés dans ce rapport : la France n'aura pas besoin d'un recours massif à l'immigration de main-d'œuvre dans les dix prochaines années ; le recours à l'immigration peut constituer une solution transitoire aux difficultés récurrentes de recrutement de certaines branches d'activités ; la stratégie migratoire de la France doit tenir compte du contexte européen de mouvement de main-d'œuvre...

COLLECTIF, Revue de la législation européenne relative à l'anti-discrimination. Bruxelles, *Commission Européenne, Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances*, avril 2005.

L'Union Européenne s'est assurée une position de pointe dans la lutte contre les discriminations fondées sur l'âge, la race et l'origine ethnique, et le handicap. La Commission Européenne a institué un réseau d'experts juridiques indépendants chargés de lui fournir des informations et des conseils sur la mise en œuvre et l'application de la Directive relative à l'égalité de traitement sans distinction de race et la Directive-cadre relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi. Cette première édition présente des articles portant sur les directives d'anti-discriminations, sur l'indépendance des organismes de

promotion de l'égalité de traitement et sur le réseau européen des experts juridiques, la mise à jour de la jurisprudence de la CJCE et de la CEDH. Cette publication intéressera les décideurs politiques nationaux, les praticiens juridiques et les ONG. http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/legisln/lawrev1_fr.pdf

COLLECTIF, Construire une politique d'égal accès à l'apprentissage des jeunes issus de familles immigrées, Paris, *Fasild*, 2002, 169 p.

Cette synthèse présente les principaux travaux menés par le FASILD visant à reconnaître l'existence des discriminations dans l'accès aux contrats d'apprentissage. Au sommaire : deux recherches-actions, menées l'une à Perpignan, par Olivier Noël de l'Institut social et coopératif de recherche appliquée (ISCRA), l'autre à Saint-Quentin, par Véronique Persuy de Conseil en pratiques et analyses sociales (COPAS) ; une étude menée en région parisienne sur les difficultés des jeunes dans l'accès aux formations en alternance liées aux discriminations, par Gilles Bensaïd et Lara Casier de Circé Consultants et du cabinet Amnyos ; la présentation de la démarche de réalisation d'un cédérom sur l'apprentissage, par l'assemblée permanente de la Chambre des métiers ; le document d'un groupe de travail réuni par le FASILD permettant de comprendre les enjeux de cette question et présentant des outils sous forme de dix-neuf fiches-actions.

ÉTUDES, RECHERCHES

Études, recherches ayant contribué à mieux connaître le phénomène discriminatoire (explicitation des mécanismes, processus...), et à l'objectiver (enquêtes, diagnostics...). Ces études et recherches ont permis des avancées significatives (conscientisation, pistes d'action ou nouvelles pistes de recherche...).

AMADIEU Jean-François, Discriminations à l'embauche : de l'envoi du CV à l'entretien, *Observatoire des discriminations du Centre d'études et de recherches sur la gestion des organisations et des relations sociales (CERGORS), Université Paris I, avril 2005, 17p.* Cette étude réalisée par l'Observatoire des discriminations est un testing appliqué aux discriminations à l'embauche. À partir de 6 candidats-acteurs sélectionnés et spécialement entraînés, des candidatures à l'embauche sont effectuées : envois de CV, relances téléphoniques et entretiens. Le résultat de cette enquête montre que sont discriminés la personne obèse, la femme d'origine maghrébine résidant en banlieue, ainsi que le candidat âgé par rapport aux deux référents (deux hommes blancs d'une trentaine d'années), principalement lors du tri sur CV. Une fois cet obstacle franchi, la discrimination lors de l'entretien d'embauche est moins forte même si les types d'emploi proposés diffèrent. À consulter sur <http://www.egalites.net>

AMADIEU Jean-François, Olivier, Gérard et Mohammed ont-ils les mêmes chances de faire carrière ? Une analyse des enquêtes emploi de l'Insee, *Paris, Observatoire des discriminations, avril 2006, 9 p.* Le fait de porter un prénom plutôt qu'un autre modifie-t-il la destinée professionnelle ? À partir d'une exploitation des enquêtes emploi de l'Insee, l'auteur montre que l'étude des prénoms permet bel et bien de mesurer des phénomènes de

discrimination, de plafonnement de carrière et d'inégalité des chances. À consulter sur <http://www.egalites.net>

BATAILLE Philippe, Le racisme au travail, *Paris, La Découverte, 1997, 267 p., bibliogr. 12 p.* À partir d'une enquête commandée par la CFDT, cet ouvrage apporte un éclairage nouveau sur le phénomène du racisme, et fait la démonstration de la pénétration progressive et insidieuse du phénomène raciste dans un univers qui a servi de rempart relatif à sa progression. L'entreprise, qu'elle soit publique ou privée est devenue le lieu instrimenté d'un racisme rampant et véhiculé par les différents acteurs. L'acteur syndical, dont la longue paralysie est soulignée sans complaisance, apparaît aussi indispensable que nécessaire dans la déconstruction du phénomène raciste auprès de leurs adhérents.

BIDOU-HOUBAINE Viviane, Projet Pluriel : la formation à la communication interculturelle un moyen d'agir contre les discriminations non intentionnelles, *Actualités de la formation permanente, n°194, janvier-février 2005, pp.77-81.* Les mécanismes des discriminations non intentionnelles sont construits sur nos représentations sociales : préjugés, stéréotypes, catégorisation, peur de la différence, rapports dominant/dominé. L'attitude discriminante est alors un procédé « économique » permettant de distinguer, de sélectionner, de mettre à l'écart certaines personnes en fonction de critères visibles chargés de toutes nos représentations généralement négatives. Les mécanismes que l'on

observe sont du même ordre que les mécanismes qui se mettent en place dans la relation interculturelle, c'est-à-dire dans la relation à l'autre différent. La formation des acteurs (acteurs sociaux, intermédiaires à l'emploi, DRH) à la communication interculturelle, est dans ce sens un moyen d'agir contre les discriminations.

BOUGUERBA Alix, Recrutements et discrimination positive, *Paris, Lavoisier, 2007, 278 p., coll. Finance-gestion-management.* L'ouvrage analyse la notion de discrimination positive depuis son origine. Il expose les résultats d'une enquête menée dans des centres sociaux sur l'existence d'un facteur ethnique dans le recrutement. Il vise à apporter des éléments d'appréciation pour mieux comprendre les situations relevant du principe de discrimination positive dans le champ actuel de l'emploi, ainsi que celles qui relèvent des autres formes de discriminations qu'elles soient directes, indirectes, institutionnelles ou systémiques. Il veut permettre aux personnes qui s'inscrivent dans une politique en faveur de la diversité dans l'emploi, de même qu'aux entreprises et aux organisations, de pouvoir remonter la chaîne des facteurs, influences et représentations qui interagissent et produisent les discriminations.

CÉDIEY Éric, Discriminations raciales et politiques antidiscriminatoires. Fiches pour l'action, *Cahier Millénaire 3, juin 2003, 72 p.* Ce document marque la deuxième étape de la démarche « villes pluriculturelles et cohésion sociale »,

Ressources

initiée en 2001 par la direction Prospective et Stratégie du Grand-Lyon, avec l'appui de l'association Peuplement et migrations. Document de référence pour la journée prospective du Grand-Lyon du 3 juin 2003, il se décline en onze fiches où les réalités françaises sont éclairées par le contexte européen. Ce document est accessible sur le site du Grand-Lyon, ainsi qu'une bibliographie en texte intégral : <http://www.millenaire3.com>

Centre for strategy and evaluation services (CSES), Coûts et avantages de la diversité. Étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises, *Bruxelles, Commission européenne, Emploi et Affaires sociales, octobre 2003, 18 p.*

La mise en œuvre de politiques favorisant la diversité sur le lieu de travail peut engendrer des avantages pour les entreprises tant au niveau de la trésorerie (en palliant les pénuries de main-d'œuvre, en ouvrant de nouveaux marchés, en renforçant les performances sur les marchés existants) que de la gestion des ressources humaines ou de l'amélioration de l'image de l'entreprise. C'est la conclusion de ce rapport établi pour le compte de la Commission européenne et présenté dans le cadre de la campagne « antidiscrimination ». Cette étude reconnaît cependant que l'argumentation en faveur des effets positifs de la diversité sur le lieu de travail en est encore à l'état embryonnaire, en raison du nombre limité d'entreprises pionnières.

CEREQ, Jeunes issus de l'immigration : une pénalité à l'embauche qui perdure, *bref, n°226, janvier 2006, 4 p.* Les émeutes urbaines de novembre 2005 ont mis en évidence les difficultés que rencontre une partie de ceux que l'on appelle les jeunes

issus de l'immigration, c'est-à-dire les jeunes qui, nés ou arrivés très tôt en France, ont des parents immigrés. Parmi ces difficultés, l'accès à l'emploi occupe une place prépondérante. À consulter sur <http://www.cereq.fr/pdf/b226.pdf>

CFDT, Les effets de la recherche-action de la CFDT sur les discriminations raciales. Synthèse, *Paris, CFDT, 2005, 7 p.* Sept ans après la parution du livre de Philippe Bataille « Le racisme au travail », la CFDT a souhaité analyser les effets de cette recherche-action sous deux angles : le niveau institutionnel national et la réalité locale. L'intérêt de cette étude est de capitaliser les acquis de ces expériences et d'en tirer des enseignements pour l'action syndicale. Autrement dit, d'analyser comment s'élabore une stratégie d'action dans une expérience d'innovation sociale sur un sujet complexe, qui génère beaucoup de résistance. Synthèse à consulter sur <http://www.cfdt.fr>

DESCHAMPS Pascale-Marie, « Raciste l'entreprise ? Vingt ans après ses voisins, la France s'alarme de la discrimination au travail et envisage des solutions », *Enjeux, les Échos, n° 203, juin 2004, pp. 64-81* Ce dossier propose notamment des statistiques sur les points de vue divergents des employeurs et des jeunes discriminés sur la question des freins à l'embauche des jeunes diplômés issus de l'immigration, ainsi que les résultats d'un sondage exclusif CSA/Enjeux réalisé en 2004. Celui-ci fait apparaître que, si 74 % des Français ont le sentiment que les personnes issues de l'immigration sont victimes de discriminations raciales dans les entreprises, ils sont tout aussi nombreux (70 % des ouvriers et 74 % des cadres) à n'avoir pas ce sentiment quand il s'agit de leur entreprise. Les contradictions entre le modèle républicain français et son histoire coloniale qui pèsent

sur les parcours des Maghrébins et les Africains, ainsi que des initiatives en faveur de la diversité sont également abordées.

KIRSZBAUM Thomas, EPSTEIN Renaud, SIMON Patrick, Diagnostic Pas-de-Calais-Bassin minier. Intégration-discrimination : quelles réalités ? Diagnostics territoriaux stratégiques dans les domaines de l'intégration et de la lutte contre les discriminations, *FASILD, oct. 2005, 113 p.* Le FASILD et la Communauté d'Agglomération d'Hénin-Carvin ont engagé, fin 2004, une démarche de diagnostic territorial stratégique dans les domaines de l'intégration et la lutte contre les discriminations. Cette étude analyse les représentations des acteurs locaux et dresse le bilan de l'action publique. Le diagnostic a été approfondi par des enquêtes spécifiques portant sur la représentation politique, les situations socio-économiques et l'emploi, l'emploi municipal, et, dans un registre plus symbolique, l'accès à la médaille d'honneur du travail. Les auteurs dressent des pistes de stratégie à mettre en œuvre au niveau local pour lutter contre les phénomènes de discrimination, tant sur le plan du développement économique et de l'accès à l'emploi privé, que sur la mobilisation des institutions locales, l'accès à l'emploi public ou à la représentation politique. À télécharger sur http://www.irev.fr/upload/F_453.pdf

FRICKEY Alain direction, Identification des discriminations dans l'accès à l'emploi des diplômés du supérieur issus de l'immigration : de part et d'autre de la barrière, le discours des jeunes et des DRH, *Paris, URMIS, octobre 2003, 2 vol., 295 p., bibliogr. pp. 291-295* Le premier volume de cet ouvrage collectif est consacré aux résultats d'une enquête quantitative réalisée en 2001 auprès de deux mille

cinq cents étudiants de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Le parcours des étudiants est analysé au regard de l'origine sociale et culturelle de leurs parents (française, maghrébine, sud-européenne), révélant les inégalités de devenir auxquelles ils sont confrontés et soulignant la double discrimination subie par les jeunes femmes maghrébines. Le second volume présente une enquête qualitative qui étudie les discours des victimes et des auteurs de discrimination à l'embauche. Il présente les conséquences de cette discrimination sur les conduites et les représentations, analysant les logiques sociales à l'œuvre. Ce rapport a fait l'objet d'une synthèse dans *Migrations études* n° 124 <http://www.social.gouv.fr/IMG/pdf/migrationsetudes124.pdf>

GAVAND Alain, Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir ? *Editions d'Organisation, 2006* Malgré le risque juridique encouru par l'entreprise, la discrimination à l'embauche existe. Pourtant, l'entreprise a tout à gagner à davantage de diversité : au-delà de la nécessité éthique, elle offre une meilleure réponse aux attentes des clients, elle favorise la créativité et la performance des équipes, elle apporte une solution à la pénurie de compétences à venir et elle améliore l'image de l'entreprise. Après avoir défini précisément les différents

concepts liés à cette problématique, l'auteur dresse un panorama complet des enjeux de la diversité et des raisons pour lesquelles l'entreprise doit impérativement se saisir de cette question. À travers une méthodologie en cinq axes, il propose des outils pour mettre en place une politique de non-discrimination à l'embauche et favoriser l'égalité des chances.

JAULIN Aurélie (D'un Monde à l'Autre), BOUAMAMA Saïd (IFAR), La discrimination raciale dans trois bassins d'emploi du Nord Pas-de-Calais. Analyse d'acteurs, *Tourcoing, D'un monde à l'autre (DMA), mars 2004, 129 p.* Cette étude menée dans le cadre d'un projet européen (Agir contre les discriminations par l'initiative locale pour l'emploi – Adile-, PIC Equal), porte sur les bassins d'emploi de Valenciennes, Maubeuge-Val-de-Sambre et du Bassin minier. Menée auprès des différents acteurs de l'emploi (employeurs, professionnels de la politique de la ville, intermédiaires de l'emploi, victimes de discriminations, travailleurs sociaux, représentants syndicaux), elle procède en premier lieu à une clarification des concepts. La deuxième partie présente le diagnostic des acteurs de la région Nord Pas-de-Calais sur la question des discriminations à l'emploi : perceptions de l'existence du phénomène, difficultés à le définir, conditions de son apparition.

Leur rapport à l'action en vue de lutter contre ce phénomène est ensuite analysé : perception de l'arsenal législatif, sentiment d'impuissance (réel ou construit), types de réponses apportées aux publics touchés et regard sur les politiques publiques. Le rapport se termine par des recommandations à propos des dispositifs publics en faveur de la formation des acteurs concernés mais aussi des procédures de recrutement et des parcours professionnels. À télécharger sur http://www.irev.fr/upload/F_202.pdf

SABEG Yazid, MÉHAIGNERIE Laurence, Institut Montaigne : Les oubliés de l'égalité des chances. Participation, pluralité, assimilation... ou repli ? *Paris, Institut Montaigne, janvier 2004, 269 p.* L'Institut Montaigne livre le résultat des réflexions d'un de ses groupes de travail chargé de dresser l'état des lieux et de faire des propositions concernant l'égalité des chances en pratique. Le constat dressé proclame la panne du modèle d'intégration républicain et en appelle à de nouvelles dispositions relevant de la discrimination positive. Une multitude de suggestions sont mises en avant afin de surmonter les blocages existants, notamment établir un programme d'équité dans l'accès à l'emploi (« charte de la diversité ») ; promouvoir au rang de cause nationale la lutte contre les ghettos...

Les centres de ressources

Implantés dans la plupart des régions, les centres de ressources spécialisés sur la lutte contre les discriminations raciales ou la politique de la ville peuvent accompagner les acteurs locaux et entreprises souhaitant mettre en œuvre des actions de prévention des discriminations. Parmi les services proposés, la mise à disposition de supports de débats (parmi lesquels des documentaires connus tel que « Le plafond de verre » réalisé par Yamina Benguigui ou « Réflexion faite ! » réalisé par Olympio en 2000), les guides pratiques mentionnés ici, ou encore des répertoires d'initiatives portées par différents acteurs (syndicats de salariés, organismes patronaux, collectivités locales...). Certains centres assurent également des missions d'accompagnement personnalisé ou de la formation. Contacts : Réseau Ressources pour l'Égalité des Chances et l'Intégration - <http://www.reseau-reci.org> et Réseau des centres de ressources politique de la ville : <http://www.ville.gouv.fr/politique-de-la-ville/centres-de-ressources.htm>

SITES INTERNET ET OUTILS DE PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS À L'EMPLOI

• Stop discrimination

Site : <http://www.stop-discrimination.info>
Site de la Commission européenne consacré à la lutte contre les discriminations. Met à disposition notamment des supports juridiques, des fiches informatives, et une boîte à outils numérique pour assister les employeurs dans la mise en œuvre de politiques de diversité et éviter ainsi la discrimination au sein de leurs sociétés. La boîte à outils permet aussi de guider les éventuelles victimes de discrimination.

• Equal

Site : <http://www.equal-france.com> et <http://www.idequal.fr/>
Initiative du Fonds Social Européen pour la période 2000-2008 visant à lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité dans la sphère du travail et de l'emploi. Une plate-forme de produits (IDEqual) recense l'ensemble des productions issues des expérimentations menées en France : guides pratiques à destination des dirigeants d'entreprises ou des intermédiaires de l'emploi, outils de gestion des ressources humaines, études...

• ACSé - Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé)

Site : <http://www.lacse.fr>
Établissement public à caractère administratif visant à renforcer l'efficacité de l'action de l'État en faveur des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville, de l'intégration des personnes immigrées et issues de l'immigration et de la lutte contre les discriminations.

• HCI - Haut Conseil à l'Intégration

Site : <http://www.hci.gouv.fr>
Le Haut Conseil à l'Intégration est une instance de réflexion et de proposition qui, à la demande du Premier ministre ou du comité interministériel à l'intégration, donne son avis sur l'ensemble des questions relatives à l'intégration des résidents étrangers ou d'origine étrangère. Le site regroupe l'ensemble des rapports et avis émis par l'instance.

• HALDE - Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité

Site : <http://www.halde.fr/>
Lutter contre les discriminations prohibées par la loi, fournir l'information nécessaire, accompagner les victimes, identifier et promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité constituent les missions de la HALDE. À disposition sur son site : des guides pratiques à destination notamment

des intermédiaires de l'emploi, des entreprises ou des collectivités locales, des modules de e-learning destinés à promouvoir l'égalité en entreprise, l'état du droit, des répertoires de bonnes pratiques...

• LEGIFRANCE

Site : <http://www.legifrance.gouv.fr/>
Le service public de la diffusion du droit. Tous les textes de lois sont accessibles sur ce site.

• Du côté des entreprises

IMS Entreprendre a réalisé avec le MEDEF un guide pour aider les DRH à diversifier leurs recrutements, notamment en élargissant le « sourcing ». Ce guide « Pour un recrutement vraiment diversifié. Quels partenaires ? Quelles actions ? » est disponible en téléchargement : <http://www.imsentreprendre.com>

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) proposent chacun des outils de réflexion sur le thème de la promotion de la diversité. <http://www.cjd.net> et <http://www.cjdes.org>

• Du côté des salariés

La plupart des syndicats ont engagé des démarches de sensibilisation et de formation de leurs délégués. Ces expériences les ont conduits à produire différents outils et supports. Par exemple, la CFDT recense sur son site internet (<http://www.cfdt.fr>) les différents outils (étude, plaquettes) réalisés parmi lesquels des kits de formation, et un ouvrage, « Contre le racisme dans l'entreprise, guide pratique pour l'élu de CE ». Ce guide pratique qui s'adresse plus particulièrement aux élus de comités d'entreprise a pour objectif de donner le cadre et les pistes pour une démarche active de lutte contre le racisme dans l'entreprise, de l'action en justice à l'organisation de manifestation interculturelle.

• Pour tous - La formation

Différentes offres de formations existent, proposées par les syndicats d'employeurs ou de salariés ou par les institutions. En complément de cette offre, une formation accessible dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) est désormais proposée, présentant un large aperçu des enjeux, des mécanismes, du cadre réglementaire ainsi que des pratiques de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. « Diversité et discrimination. Mode d'emploi. Dans ma vie, dans mon métier » - Réactif Consultants. <http://www.reactifconsultants.com/consultants/pdf/Formation-MPirson-Web.pdf>

Ce guide n'aurait pu voir le jour sans les entreprises qui ont participé au séminaire et se sont engagées, chacune et collégialement, en faveur de l'égalité de traitement ; qu'elles en soient remerciées.

AKAO, Valenciennes

DB Conseil, Valenciennes

ECCGD, Anzin (www.ecgd.net)

Ecoburotic, Anzin (www.ecoburotic.com)

O2 Valenciennes, Valenciennes (www.o2.fr et

www.hommesdeménagement.fr)

R-Attitude Support, Anzin

Résidence Aragon, Douchy-les-Mines

Société Générale d'Interventions, Valenciennes

Que soient remerciées également les structures intermédiaires ayant contribué à ce travail, et plus particulièrement l'équipe de la cellule Néoval, sans qui rien n'aurait été possible.



Directeur de la publication : Frédéric Tréca, Directeur de l'IREV

Coordination éditoriale : Morgane Petit, Chargée de gestion de l'information IREV

Coordination rédactionnelle : Aurélie Jaulin, Chargée de mission IREV

Rédaction : Saïd Bechroui, Copas et Aurélie Jaulin, IREV

Conception graphique et réalisation : Muriel Bertrand, www.mbdesign.fr

Illustrations : © Iconovox : Lasserpe, Samson, Lécroart, Chalvin, Tignous, Mutio, Gaüzère

Impression : Imprimerie Monsoise, dépôt légal : avril 2008.

PRÉVENIR LES DISCRIMINATIONS EN PME/TPE : GUIDE PRATIQUE

La lutte contre les discriminations devient une préoccupation partagée. Médias, acteurs sociaux, représentants publics... tous vont dans le même sens : il faut combattre ce non-sens éthique et économique qu'est la discrimination dans le monde de l'entreprise.

Bien sûr, mais une fois le constat posé, que peut-on faire, concrètement, lorsque l'on est dirigeant de PME voire de TPE ?

Une fois convaincu de la nécessité de diversifier les profils des personnes recrutées, comment s'assurer de recevoir les bonnes candidatures ? Comment intégrer un salarié « atypique » dans des équipes de travail parfois réticentes au changement ? Comment faire en sorte que chaque salarié se sente bien jugé sur ses compétences et seulement sur ses compétences ?

Ce guide, issu des réflexions de chefs d'entreprise de PME, a été élaboré en vue de répondre à ces questions de la manière la plus pragmatique qui soit. Ni « livre de recettes », ni recueil de « bonnes pratiques », il cherche avant tout à accompagner l'évolution des pratiques professionnelles en vue du respect de l'égalité de traitement à toutes les étapes de la gestion des ressources humaines.

6 euros

ISBN: 978-2-9530484-1-4

