

POLITIQUE DE DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE : UN ENJEU ET UN DÉFI POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Le thème de la diversité est aujourd'hui porté par un grand nombre d'entreprises, des grands groupes jusqu'aux PME. Les entreprises sont de plus en plus préoccupées par la diversité et son pendant négatif, la discrimination, notamment par souci de préserver leur image.

Dans le cadre de la 6^{ème} édition de la Semaine Portes Ouvertes sur les Ressources Humaines, un petit-déjeuner débat organisé par le cabinet d'Avocats *Latham & Watkins*, le 28 juin dernier, était consacré au développement de la politique de diversité dans l'entreprise.

Agnès Cloarec-Mérendon, Avocat Associé, spécialisée en droit social, Matthias Rubner, Avocat, et Isabelle Calvez, DRH chez Groupama S.A., ont prodigué quelques conseils aux Directeurs des Ressources Humaines (DRH) pour éviter de commettre des discriminations et les contentieux en la matière.



Agnès Cloarec-Mérendon, Matthias Rubner et Isabelle Calvez

Les pratiques mises en place

Principal enjeu de la diversité : la non discrimination. Ce, à tous les stades de la carrière dans l'entreprise. Le recrutement constitue l'étape la plus propice aux cas de discrimination, 70% selon la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) (1). Pour lutter contre la discrimination à l'embauche, de plus en plus d'entreprises retiennent la solution du *curriculum vitae* anonyme dans lequel ne sont renseignés que la formation et le parcours professionnel, étant toutefois observé qu'aucun décret d'application n'a encore été pris. La formation de recruteurs au sein de l'entreprise reste aussi une solution. Le *testing* est également utilisé pour mettre en évidence une discrimination (2).

Concernant le suivi de carrière et la promotion, Agnès Cloarec-Mérendon préconise notamment une traçabilité de l'évolution des carrières, le développement d'entretiens d'évaluation, une formation par les DRH des directeurs opérationnels et un suivi de l'évolution salariale. Elle souligne l'importance de la mise en place de procédures internes d'alerte de remontée d'informations via les salariés, une remontée à n+1 c'est-à-dire à l'échelon supérieur direct.

Isabelle Calvez est venue témoigner de son expérience précédente de DRH au sein d'*Accenture* de 2003 à 2007. Le terrain était propice à la diversité, *Accenture* ayant instauré une véritable « culture projet », raisonnant en termes de performance et se fondant sur des valeurs de méritocratie. Ce qui, selon Isabelle Calvez, a permis d'éviter, dès le départ, certaines formes de discrimination, mesures concrètes à la clef. En 2005, la société a signé la Charte de la diversité (3) et nommé une « Responsable diversité », d'expérience associative et donc « moins formatée ». *Accenture* a également revu toutes ses procédures de recrutement, de la formation des DRH à celle des managers participant à ces procédures, fourni des bourses d'études aux personnes « méritantes », ou encore mis en place des actions en faveur des femmes pour leur évolution de carrière.

Des acteurs de la diversité désormais incontournables

Une politique de diversité ne peut être efficiente sans la prise en considération d'acteurs incontournables dans ce domaine.

Ainsi, lorsqu'on parle diversité dans l'entreprise, référence est automatiquement faite à la HALDE, laquelle a publié une Charte de bonne conduite à destination des entreprises. Agnès Cloarec-Mérendon souligne le rôle positif de cet organisme en ce qu'il permet une réelle prise de conscience de la part des entreprises. Mais ces dernières ne doivent pas oublier que la HALDE dispose de « armes redoutables ». Elle peut en effet s'autosaisir de tout cas qu'elle estime constitutif de discrimination et/ou de harcèlement et, à cette fin, interroger toute personne dans l'entreprise qui ne peut refuser, sous peine de référé. Elle peut également proposer à l'entreprise une transaction pénale dont le refus entraîne transmission du dossier au Procureur de la République. La HALDE peut donc intervenir quand

elle le souhaite et ce, devant n'importe quels cour et tribunal. Les entreprises se doivent donc d'être vigilantes. Agnès Cloarec-Mérendon conseille en ce sens aux DRH de sensibiliser les opérationnels et la Direction Générale au rôle de la HALDE et d'instaurer un dialogue avec cette dernière, voire de s'en rapprocher.

Acteur nouveau sur le terrain de la diversité : la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), gardienne de la loi « informatique et libertés » (4). Elle a mis en place un *process* d'apprentissage pour satisfaire aux besoins et intérêts des entreprises. L'analyse de la diversité et des discriminations peut en

effet nécessiter le recueil et le traitement de données à caractère personnel, conduisant, directement ou indirectement, à identifier les personnes concernées. C'est à ce titre que la CNIL intervient, pour faire respecter l'ensemble des principes de protection des données. Le 8 décembre 2005, la CNIL a déclaré légitime la mise en place de l'alerte professionnelle ou *whistleblowing* (voir *Journal des Sociétés* n° 42, p. 22). Ce dispositif de dénonciation anonyme doit toutefois respecter un certain nombre de conditions. Compte tenu des risques d'abus inhérents, une telle procédure ne doit avoir qu'une vocation subsidiaire. Les *process* ouverts, tels les délégués syndicaux, doivent rester prioritaires. Matthias Rubner souligne par ailleurs l'importance de la mise en œuvre des procédures préventives et des chartes éthiques dans l'entreprise, et ce afin de protéger également les intérêts de l'employeur. Il préconise aussi une sensibilisation sur l'aspect CNIL et la formation des opérationnels aux fins de commentaires objectifs et prouvables.

Parmi les recommandations préconisées par la CNIL dans son Rapport « Mesure de la diversité et protection des données personnelles » présenté le 15 mai 2007 (5), les critères ethno-sociaux ne sont pas considérés comme des **données pertinentes, objectives et utiles**, de même que les données de 2^{ème} et 3^{ème} génération. Par contre, on peut traiter des données sur le critère de la nationalité. Matthias Rubner regrette que ce rapport n'intègre que l'aspect « origine ethnique ».

Agnès Cloarec-Mérendon insiste enfin sur l'importance de bien véhiculer les chartes éthiques, d'autant que celles-ci n'ont pas de valeur contraignante ; « les DRH doivent avoir un rôle proactif dans ce domaine pour sensibiliser sur l'éthique sociale et la diversité ».

CC

1) Cette Autorité Administrative Indépendante, créée en 2004, a pour mission générale de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité.

2) Cette pratique, reconnue par les tribunaux français, consisterait par exemple à envoyer deux CV fictifs presque identiques, sauf la variable à tester (l'origine, le sexe, l'âge, etc), ce pour tenter d'établir un lien entre réponse négative et ces variables.

3) Début 2004, l'idée d'une Charte de la diversité a été lancée pour encourager les entreprises à faire de la non discrimination et de la diversité un axe stratégique. Aujourd'hui, plus de 1 500 entreprises ont signé cette Charte. Les partenaires du déploiement de la Charte de la diversité sont notamment la HALDE et le MEDEF.

4) Il s'agit de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi du 6 août 2004, et destinée à garantir la protection de la vie privée des citoyens face aux moyens de traitement automatisés de données numériques.

5) Ce rapport est disponible sur le site de la CNIL : <http://www.cnil.fr/fileadmin/documents/approfondir/dossier/diversite/RapportdiversiteVD.pdf>