Document d'études

direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DARES

Numéro 182

Juin 2014

Égalité, diversité, discrimination

Étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité

Hélène Garner, Magali Recoules
(Dares[1])

[1] Cette étude a été initiée alors qu'Hélène Garner et Magali Recoules travaillaient à la mission animation de la recherche de la Dares.

Les documents d'études sont des documents de travail ;
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs
et ne représentent pas la position de la DARES

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI
ET DU DIALOGUE SOCIAL

SOMMAIRE

Résumé....5

Introduction....6

Partie 1 - La constitution de la base des 80 accords sur la diversité....9

1.1- Présentation des données administratives sur les accords d'entreprise et textes assimilés....9

1.2- Constitution de l'échantillon d'accords analysés....9

1.3- Présentation de l'échantillon....10

Partie 2 - La diversité, une légitimité construite à partir du cadre juridique....13

2.1- L'ANI sur la diversité....13

2.2- Peu d'accords n'ont pas d'ancrage juridique....14

2.3- Le poids de la *« hard law »* : les références aux lois et articles du code du travail....15

2.4- Les références au droit négocié : les accords de branche ou d'entreprise....18

2.5- Les outils de la *« soft law »* : chartes et labels....18

2.6- L'accord diversité dans la « trajectoire diversité » de l'entreprise....20

Partie 3 - La définition et la conception de la diversité ressortant de l'analyse des accords....22

3.1- Les intentions affichées dans les accords : le résultat d'un compromis ?....22

3.2- Sur quelle définition les partenaires sociaux se sont-ils mis d'accord concernant la diversité ?....24

Partie 4 - Les moyens de la diversité ou la diversité en actions....33

4.1- Les processus de la GRH au cœur des accords diversité....33

4.2- Quels sont les dispositifs de la diversité associés à ces processus ?....36

4.3- Des dispositifs ciblés sur des individus....42

4.4- Le suivi des accords et de la diversité....44

Conclusion....46

Bibliographie....48

Annexes....50

Remerciements

Nous remercions Bénédicte Galtier et Guillaume Desage de la Dares pour leur relecture attentive. Les auteures restent néanmoins seules responsables des erreurs ou omissions qui subsisteraient.

RÉSUMÉ

L'accord national interprofessionnel (ANI) sur la diversité du 12 octobre 2006 est le premier texte signé par des partenaires sociaux (organisations patronales et syndicats de salariés) visant à promouvoir la diversité dans les entreprises. Cet accord s'inscrit dans la poursuite des ANI sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de 2004 et l'emploi des seniors de 2005 « […] visant à garantir la non-discrimination et l'égalité de traitement » (article 1 de l'ANI diversité de 2006). Étendu en 2008, cet ANI marque l'entrée des partenaires sociaux dans le paradigme de la diversité jusqu'alors investi par les acteurs privés et les pouvoirs publics. Visant explicitement la diversité ethnique, culturelle et sociale, cet ANI s'attache à promouvoir l'égalité de traitement et des chances par la mobilisation des acteurs de l'entreprise.

Ce document d'étude présente une analyse de 80 accords d'entreprise portant sur la diversité, signés entre le 12 octobre 2006 et le 31 décembre 2011. Ces textes sont issus de la base des accords d'entreprise de la Direction générale du travail (DGT). S'ils ne donnent pas d'indications sur le contexte et la manière dont les négociations préalables à l'accord se sont déroulées, l'analyse de leur contenu permet de percevoir, à travers notamment l'examen des préambules, certaines motivations des partenaires à s'engager dans une négociation ne relevant d'aucune obligation légale.

En l'absence de définition juridique, les partenaires sociaux choisissent ce qu'ils englobent sous le thème de la « diversité » et ces choix révèlent la recherche d'une certaine sécurité juridique. Ainsi, 59 accords font référence à des textes de loi ou à des articles du code du travail relatifs à des composants spécifiques de la diversité. Ce travail vise également à cerner ce que les partenaires sociaux ont inclus sous la bannière 'diversité' ainsi que les outils et les dispositifs qu'ils y ont associés. Il révèle l'existence d'un flou quant à la définition et la délimitation des frontières de la diversité, ainsi qu'un certain décalage par rapport aux objectifs de l'ANI et notamment la faible appréhension des dimensions liées à l'origine. Ainsi, bien que l'origine ethnique, culturelle et sociale soit au cœur de l'ANI de 2006, elle n'est finalement que peu traitée dans les accords étudiés portant sur la diversité. Ce sont davantage les composants de la diversité déjà encadrés par la législation que les signataires traitent dans ces accords : égalité entre femmes et hommes, emploi et conditions de travail des salariés âgés et des travailleurs handicapés.

Les objectifs affichés dans ces accords relèvent principalement de deux logiques : si certains visent à promouvoir l'égalité de traitement entre tous les individus, sans prise en compte de leurs caractéristiques sociodémographiques, d'autres au contraire sont ciblés sur certaines catégories de salariés et renvoient à une dimension d'égalité des chances. Ainsi, la structure des accords peut prendre trois formes : soit l'accord est découpé par processus de ressources humaines (le recrutement, l'évaluation, la formation,…), soit il est ciblé sur des populations (les femmes, les seniors, les personnes handicapées,…), soit c'est un mélange entre ces deux formes avec des parties relevant de processus RH et des paragraphes ciblés sur des populations.

Les accords diversité s'appuient sur les politiques de gestion de ressources humaines pour décliner ces objectifs en dispositifs et outils. Quelle que soit la forme de l'accord, les outils sont dans l'ensemble très proches dans tous les accords étudiés, même si certains semblent davantage associés à telle ou telle population cible. Le recrutement est le domaine qui est le plus présent dans les accords et auquel le plus grand nombre d'outils est associé.

Au final, cette analyse des accords diversité montre que l'égalité se trouve au cœur de la façon dont les partenaires sociaux ont appréhendé et négocié les accords diversité. Mais la conception de l'égalité qui transparaît dans cette analyse se rattache souvent simultanément à deux visions particulières de l'égalité, l'une en lien avec l'égalité de traitement et la non-discrimination, et l'autre avec l'égalité des chances.

INTRODUCTION

Le management de la diversité est né du mouvement des droits civiques aux États-Unis et des revendications du mouvement des femmes aux États-Unis et au Canada (Lépine, Legault, Ross, Cloutier, 2004). Apparu au début des années 1990, ce mouvement a en effet été favorisé par les critiques de plus en plus fortes concernant les politiques d'*Affirmative action* instaurées dans les années 1960 aux Etats-Unis. Contrairement à ces politiques, le *diversity management* ne repose pas sur un impératif de justice et des injonctions législatives, mais il consiste à valoriser la représentation dans l'entreprise de différents groupes d'individus sur la base de leurs caractéristiques socio démographiques (sexe, âge, origine ethnique, lieu de résidence, handicap, …) et à faire de ces différences des sources de valeur ajoutée et donc de performances économiques. C'est ce lien entre diversité de la main-d'œuvre et intérêts économiques de l'entreprise qui fonde la logique du *business case* de la diversité. Les avantages attendus d'une politique de promotion de la diversité sont de trois types : humains, commerciaux et financiers (Garner-Moyer, 2012). L'Union européenne a participé à l'inscription dans l'agenda public de cette rhétorique basée sur le triptyque diversité/responsabilité sociale/intérêts économiques dès le début des années 2000 en diffusant de bonnes pratiques de gestion de la diversité à travers la publication de nombreux rapports entre 2003 et 2008. La notion de diversité s'est diffusée dans le débat public français à partir de 2004, sous l'action conjointe des milieux d'entreprises et des pouvoirs publics. Cette diffusion s'est notamment appuyée sur des rapports visant à promouvoir la diversité dans les entreprises en lieu et place, ou de façon complémentaire, à la lutte contre les discriminations (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Méhaignerie, Sabeg, 2004 ; Versini, 2004).

Parallèlement à ces plaidoyers en faveur de la diversité, un certain nombre d'outils visant à promouvoir la diversité auprès des entreprises ont été développés. Ces outils, comme les rapports cités, s'inscrivent dans une perspective de la diversité principalement restreinte à sa dimension ethnique qui s'explique notamment par le contexte social et politique du milieu des années 2000 et la lecture ethnique qui a pu être faite des émeutes urbaines de 2005. L'outil le plus utilisé est la Charte de la diversité lancée en 2004 par l'institut Montaigne. Cette Charte est l'une des propositions contenues dans le rapport de L. Méhaignerie et Y. Sabeg de 2004 visant à proposer aux entreprises de formaliser publiquement leur engagement en faveur de la diversité ethnique et culturelle. Composée de 6 engagements de principe[2], elle a été signée en avril 2014 par près de 3200 entreprises, selon le secrétariat de cette Charte qui est assuré par l'Institut du Mécénat de la Solidarité-Entreprendre pour la Cité, association dirigée par Claude Bébéar. Également contenu dans le rapport de L. Méhaignerie et Y. Sabeg (2004), le label diversité lancé en 2008 a été élaboré, sur la demande de l'État, par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH). Relevant, comme le label égalité professionnelle, d'une procédure de labellisation, il excluait à l'origine le sexe des composants de la diversité au motif qu'il existe depuis 2004 un label égalité professionnelle (entre hommes et femmes). Ces deux outils de promotion de la diversité, la Charte et le label, ont également en commun de relever de la *soft law*[3], c'est-à-dire qu'ils reposent sur des engagements unilatéraux de l'employeur non obligatoires et non assortis de sanctions pénales ou administratives lorsqu'ils ne sont pas respectés.

La signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise en octobre 2006 par les représentants des salariés et des employeurs, marque l'entrée, dans le champ de la diversité, des organisations syndicales (voir le texte complet de cet ANI en annexe 1). Encouragé par les pouvoirs publics, cet accord, dont l'extension a été publiée au Journal officiel le 1er mars 2008, s'inscrit dans la continuité de la politique développée au

2 Les six engagements de principe contenus dans la Charte de la diversité sont :
1. sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité ;
2. respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs ;
3. chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification ;
4. communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement ;
5. faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels ;
6. inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

3 En français, « droit souple », ou « droit mou », tout comme *hard law* pourrait se traduire par « droit dur » ou « droit contraignant ». Toutefois, faute d'équivalent français consensuel, les termes anglais sont privilégiés dans cette étude.

niveau national interprofessionnel depuis le milieu des années 2000, et qui s'est concrétisée par la négociation d'accords spécifiques (égalité et mixité professionnelle en 2004 et emploi des seniors en 2005) visant à garantir la non-discrimination et l'égalité de traitement. L'accord de 2006 vise lui très explicitement « […] les discriminations directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes, relevant des origines réelles ou supposées […] » et propose aux entreprises « […] de s'engager [dans un premier temps] en faveur de la diversité sociale, culturelle et ethnique dans l'entreprise ».

Compte tenu de ces éléments de contexte, analyser les accords diversité signés dans les entreprises[4] depuis cet ANI présente un triple intérêt.

1/ Ces accords peuvent être analysés comme un mode alternatif de promotion de la diversité dans la mesure où ils se distinguent de ceux élaborés à l'initiative du monde patronal (la Charte et le label, sur demande de l'État). Ils sont en effet le fruit d'une négociation entre des partenaires sociaux (employeurs et représentants de salariés) et ils sont l'expression d'un accord entre ces partenaires sur ce qu'est et ce que signifie la diversité. L'étude de ces accords d'entreprises permet de mieux comprendre comment les partenaires sociaux ont défini et délimité la notion de diversité et comment ils l'ont rendue opérationnelle en conséquent. Compte tenu des enjeux existants en France autour de la prise en compte du critère ethnique dans les politiques d'entreprise, l'analyse présentée apporte une connaissance originale sur les modalités de traitement de cette dimension dans les accords diversité.

2/ À travers ces textes transparaissent également les intérêts et les raisons qui ont incité les parties à s'engager dans une négociation sur la diversité. Cette négociation ne répond pas à une obligation légale et, dans un contexte de renforcement des obligations de négocier[5], il est intéressant de repérer, à travers notamment l'examen des préambules, les intentions invoquées dans les textes pour justifier une négociation spécifique sur la diversité.

3/ Enfin, il s'agit de comprendre quels sont les objectifs visés par ces accords, à travers ce qui est annoncé dans les textes mais également en analysant les dispositifs et outils déclinés dans ces accords. Cela conduit à interroger les relations entre les notions de discrimination et de diversité, qui sont les deux termes employés dans l'ANI, mais aussi entre égalité de traitement et égalité des chances également affichés dans l'ANI : ces accords sont-ils un outil de promotion d'actions en faveur de la diversité et s'inscrivent-ils alors dans une optique d'égalité des chances ? Ou visent-ils plutôt à lutter contre les discriminations dans un cadre d'égalité de traitement ? A quel compromis en matière d'égalité ont abouti les deux parties dans les entreprises sachant que les positions de leurs représentants nationaux peuvent être différentes ? Les promoteurs de la diversité que sont les think tank d'entreprises s'inscrivent en effet davantage dans une optique d'égalité des chances et ils sont partisans d'actions positives, c'est-à-dire de mesures ciblées sur des populations sous représentées. Les organisations syndicales de salariés s'inscrivent, elles, avant tout dans le registre de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations.

Mais l'analyse des accords, réalisée à l'aide d'une grille d'analyse *ad hoc*[6], présente également quelques limites inhérentes à l'exercice réalisé. D'une part, nous ne disposons pas d'informations relatives à la genèse et au déroulement des négociations qui ont pu avoir lieu dans l'unité signataire de l'accord, sauf mention dans 6 accords du nombre de réunions de négociations ayant précédé la signature de l'accord. Pour comprendre le contexte de la négociation (à l'initiative de qui ? avec quels objectifs ? pour quelles raisons une négociation a-t-elle été engagée ? quels étaient les attentes et les points de consensus/désaccords des deux parties ?), il serait nécessaire de réaliser des monographies ou des enquêtes auprès des différents protagonistes de la négociation dans les entreprises concernées. D'autre part, même si nous situons l'accord diversité dans la dynamique de négociation de l'entreprise, nous ne procédons pas à une analyse systématique du contenu des autres accords signés par l'entreprise relatifs aux différents composants de la diversité (travailleurs handicapés, seniors, égalité professionnelle) ce qui ne permet pas de voir les

4 Dans le document, nous employons les termes d'accords d'entreprise par souci de simplification, cependant notre échantillon contient également des accords de groupe, d'unité économique et sociale (UES) et d'établissement.

5 Depuis 2005, près d'une dizaine de dispositifs légaux ont été créés afin d'amener les entreprises et les branches professionnelles à négocier sur de multiples thèmes (Naboulet, 2011).

6 Nom de l'entreprise, titre, date de signature, secteur d'activité, périmètre de l'accord, références aux textes législatifs ou accords existants, référence à un accord de branche sur la diversité, signataire de la charte diversité, détenteur du label égalité professionnelle et/ou diversité, motivations évoquées dans le préambule, structuration de l'accord, ….
Une analyse transversale de l'ensemble des accords étudiés au travers de ces différents critères a ensuite été conduite.

ressemblances/différences entre les outils mobilisés dans l'accord diversité et ceux utilisés dans les autres accords ni l'articulation entre les différents outils.

Malgré ces limites, l'analyse de 80 accords d'entreprise sur la diversité signés depuis l'ANI de 2006 (partie 1 sur la description méthodologique de la constitution de la base) permet de dégager plusieurs enseignements, tant en ce qui concerne le contexte, notamment juridique, dans lequel s'inscrivent les accords (partie 2), que pour ce qui relève de la définition et des frontières de la diversité déterminées par les partenaires sociaux et des raisons affichées par les partenaires pour engager cette négociation (partie 3). La quatrième partie de cette étude est consacrée à l'opérationnalisation de ces accords en termes d'outils et de modalités de suivi affichés. En conclusion, nous revenons sur les différentes acceptions de la notion d'égalité qui transparaissent dans ces accords (égalité professionnelle, égalité de traitement, égalité des chances), et sur les objectifs et modalités d'action différenciés qu'elles impliquent.

Partie 1 - La constitution d'une base d'étude de 80 accords sur la diversité

1.1- Présentation des données administratives sur les accords d'entreprise et textes assimilés

Les accords d'entreprise sur la diversité qui sont examinés dans ce document d'étude ont été repérés à partir de la base des accords de la Direction générale du travail (DGT). En vertu des articles L. 2231-5 à L. 2231-7 du code du travail, pour être valable, un accord collectif d'entreprise doit être déposé, à l'expiration du délai d'opposition, auprès de l'unité territoriale de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) compétente en fonction du lieu où le texte a été conclu. Ce dépôt doit être fait en deux exemplaires, dont une version sur support papier signée des parties et une version sur support électronique.

Cette version électronique est enregistrée dans la base des accords, qui est la propriété de la DGT mais dont la gestion et l'exploitation sont assurées par la Dares. Cette base a deux composantes : une base statistique (en format SAS appelée D@ccord) recensant l'ensemble des informations décrivant l'entreprise et les caractéristiques de l'accord signé, et une base de données (appelée Accentweb) répertoriant l'ensemble des accords, et les textes signés associés, sous forme de documents scannés et dont l'interrogation peut se faire par différentes entrées (année de signature, année de saisie, objet, raison sociale, SIRET, SIREN, numéro de dossier,…).

L'enregistrement des accords au niveau de l'unité territoriale porte sur un certain nombre de modalités qui constituent autant d'entrées pour interroger la base D@ccord. Outre les variables portant sur l'identifiant du déposant (raison sociale, commune, SIRET, SIREN, NAF, code APE, identifiant de la convention collective) et les dates caractérisant le texte déposé (dépôt, saisie, signature en jour/mois/année), d'autres informations plus qualitatives sont enregistrées :

- le type de texte signé : accord, avenant, dénonciation, désaccord, adhésion à un accord, décision unilatérale de l'employeur, autre ;
- l'unité signataire[7] : l'établissement, l'UES, l'entreprise, le groupe, la branche;
- le thème de la négociation : 31 thèmes sont référencés et un accord peut être enregistré dans plusieurs thèmes ;
- les signataires : délégué syndical, salarié mandaté, délégué du personnel, comité d'entreprise, ratification aux 2/3, employeur seul, délégation unique ;
- les syndicats présents et signataires : CGT, CFTC, CFDT, CFE-CGC, FO, autres.

Les données saisies au niveau de chaque service départemental sont transmises chaque trimestre à la Dares. La qualité des données de la base ne permet toutefois pas toujours une analyse statistique détaillée du contenu des textes. D'une part, la saisie des informations est parfois partielle car elle est d'abord effectuée dans la perspective d'un acte administratif : la production d'un récépissé de dépôt. D'autre part, le mode de fonctionnement de chaque service du dépôt (moyens humains, politique locale de gestion des dossiers, priorité donnée à certains sujets) peut avoir des répercussions sur la qualité et l'homogénéité des données comme sur les délais de collecte (Desage, 2012).

L'identification des thématiques abordées par les accords illustre bien les difficultés rencontrées. Par exemple, la codification précise de l'ensemble des sujets abordés dans la négociation supposerait une lecture fine des textes, qui n'est pas toujours possible lors de l'enregistrement des accords. Ceci explique que parfois, des accords traitant de la diversité ne soient pas répertoriés dans le thème associé (cas de 8 accords, cf. infra).

1.2- Constitution de l'échantillon d'accords analysés

Pour repérer les accords d'entreprise sur la diversité, nous avons sélectionné dans la base D@ccord les accords correspondant à l'objet « Non discrimination, diversité », ajouté à la liste des thèmes en 2006.

À l'issue de cette interrogation, 410 accords ont été identifiés. L'accord national interprofessionnel sur la diversité ayant été signé le 12 octobre 2006, nous avons restreint le champ des accords à ceux qui ont été signés après le 12

7 Sur ce point, l'information contenue dans la base est en l'état peu exploitable et peu exploitée car elle est souvent mal renseignée.

octobre 2006 et dont l'enregistrement s'est fait jusqu'au 31 décembre 2011. Nous avons posé comme date limite du champ de notre étude le 31 décembre 2011 car l'enregistrement d'accords peut s'effectuer encore au moins 1 an après la signature. En interrogeant la base en décembre 2012, il semble assuré d'avoir pratiquement tous les accords signés en 2011. Les accords signés en 2012 ne rentrent pas dans le champ de l'analyse : d'une part tous n'étaient pas enregistrés au moment de l'étude, d'autre part certaines informations sur les entreprises signataires étaient encore susceptibles d'être complétées ou enrichies.

Le fichier final obtenu contenait alors 337 observations. Pour chacune d'elles nous avons cherché la version numérique du texte correspondant à l'accord recensé afin de nous assurer que leur objet portait effectivement sur le thème de la diversité ou de la non-discrimination. Sur ces 337 accords, nous avons eu accès à 263 textes d'accords scannés (pour 74 items, la version numérique n'était pas disponible). Sur ces 263 textes, 72 seulement portaient spécifiquement sur la diversité. Dans la grande majorité des autres cas, il s'agissait en fait d'accords abordant d'autres thématiques : l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors, les travailleurs handicapés, les salaires, la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), le harcèlement, les incivilités.

Grâce à une veille conduite sur le sujet sur d'autres supports (journaux, internet, réseaux professionnels type ORSE), nous avons pu compléter ce premier repérage avec 8 autres accords portant sur la diversité mais qui n'avaient pourtant pas été enregistrés dans la base sous l'objet 'Non discrimination, diversité'.

Au total, le fichier final est composé de 80 accords sur la diversité ou la non-discrimination signés entre le 12 octobre 2006 et le 31 décembre 2011. Ces accords ne recouvrent pas forcément l'intégralité du traitement de la diversité par la négociation collective car cette question peut être abordée dans d'autres accords (traitant de l'un des composants de la diversité comme l'égalité professionnelle ou les travailleurs handicapés mais également dans des accords sur la qualité de l'emploi). Cette entrée par les seuls accords diversité a cependant l'avantage de constituer une base homogène et permet de conduire une analyse exhaustive de ce que recouvre la diversité telle que négociée.

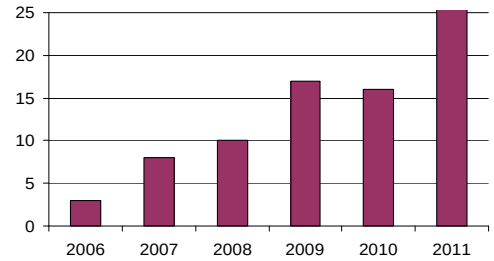
1.3- Présentation de l'échantillon

Même si le nombre d'accords portant sur la diversité reste faible sur l'ensemble de ces 6 années, nous observons une tendance à la hausse du nombre d'accords signés tout au long de la période étudiée (voir graphique 1 pour la distribution des accords par année). Relativement aux autres thèmes traités dans le cadre de négociations collectives (les salaires et primes, le temps de travail, l'épargne salariale ou encore l'emploi… (Desage, 2012)), le faible nombre de textes portant sur la diversité reflète probablement à la fois une faible appropriation de ce thème par les partenaires sociaux et l'absence d'injonction légale à négocier ou à établir des textes sur ce thème.

Plus précisément, notre étude porte sur 75 accords (dont 13 protocoles d'accord et 3 accords cadre[8]), 3 avenants, 1 adhésion à un accord de groupe et 1 décision unilatérale de l'employeur (plan d'action)[9]. Il s'agit principalement d'accords d'entreprise (57). Notre échantillon contient également des accords de groupe (11), d'unité économique et sociale (UES) (8) et d'établissement (4)[10].

8 Ces informations proviennent de la lecture du titre des accords.
9 Par souci de simplification, nous utiliserons dans la suite du texte le terme 'd'accord' pour nommer ces textes.
10 Les chiffres présentés ont fait l'objet d'un travail de relecture des accords par rapport aux informations contenues dans la base des accords. Il est toutefois important de préciser que l'une des limites de ces vérifications tient dans certains cas à la difficulté d'apprécier à la lecture le périmètre exact des entités signataires en raison notamment d'imprécisions dans les textes.

Graphique 1 : **Nombre d'accords d'entreprise portant spécifiquement sur la diversité, par année**



Source : base D@ccord, DGT-Dares.

Les accords étudiés ont majoritairement été signés au sein d'entités de plus de 200 salariés. Dans notre échantillon, il n'y a que deux accords signés au sein d'entreprises de moins de 50 salariés dont une adhésion à un accord de groupe.

En termes de répartition par secteur, les accords ont été essentiellement signés au sein de structures appartenant au secteur des services (60, tableau 1). Les autres entités signataires appartiennent principalement au secteur de l'industrie (17) et très peu à la construction (3). Comparée à la distribution par secteurs d'activité de l'ensemble des accords signés la même année sur l'ensemble des thèmes de négociation, la répartition sectorielle des accords diversité est à peu près la même. Le secteur des services est prépondérant (58 %, tableau 1[11]). Viennent ensuite les secteurs de l'industrie et de la construction.

Tableau 1 : **Répartition des accords signés par secteur d'activité**

Secteur d'activité	**En France en 2010, tous thèmes confondus**		**Echantillon d'accords diversité**
	Nombre de textes signés	**% de textes**	
Industrie	12 971	38 %	17 (21 %)
Construction	1 537	4 %	3 (4 %)
Services	19 868	58 %	60 (75 %)
Total	**34 376**	**100 %**	**80 (100 %)**

Champ : pour les deux premières colonnes : accords, avenants, procès verbaux de désaccord et dénonciations signés en 2010 par des délégués syndicaux et enregistrés avant le 1er octobre 2011, ayant un code d'activité principale exploitable et ne relevant pas du secteur agricole ; pour la dernière colonne : textes étudiés portant sur la diversité.
Source : pour les deux premières colonnes : Desage (2012) ; pour la dernière colonne : base D@ccord, DGT-Dares.

Parmi les entités signataires du secteur des services, ce sont les activités financières et d'assurance (17) ainsi que l'administration publique (15) qui sont les plus représentées. On trouve également des entités signataires appartenant au secteur 'activités spécialisées, scientifiques et techniques' (6) ou encore 'transports et entreposage' (8).

L'année 2011 est marquée par la forte présence d'accords signés au sein de caisses d'assurance maladie, d'URSSAF ou encore de caisses d'allocations familiales (10 au total contre 0 les autres années). Ceci peut s'expliquer par la signature par l'union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) d'un accord relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances le 21 mars 2011.

Concernant la localisation des entités signataires, 19 régions de France sont représentées dans notre échantillon, avec une forte concentration dans la région Ile-de-France (33 accords). C'est ensuite la région Pays de la Loire qui est la plus représentée (9 accords). Trois accords ont été signés en Outre-mer.

Autre caractéristique, les signatures de ces accords ont davantage lieu en fin d'année, toutes années confondues (4e trimestre (45) ou décembre (32)).

37 accords contiennent un paragraphe ou une partie dédiée à la définition du champ d'application de l'accord. Parmi eux, 28 stipulent le public visé. Globalement celui-ci correspond à l'ensemble des salariés avec parfois des précisions

11 Les données tous thèmes confondus portent sur l'année 2010 alors que les accords étudiés ont été signés sur la période allant du 12 octobre 2006 au 31 décembre 2011. Toutefois, la répartition des accords signés tous thèmes confondus par secteur apparaît relativement stable au cours du temps (cf. bilans et rapports annuels de la négociation collective publiés par le Ministère du Travail).

quant aux niveaux de classification, types de contrats (CDD, CDI), temps de travail des salariés concernés par l'accord.

Partie 2 - La diversité, une légitimité construite à partir du cadre juridique

Il n'y a pas d'obligation de négocier sur la diversité et les textes mentionnés en référence dans ces accords permettent d'analyser dans quel cadre juridique se sont inscrits volontairement les partenaires sociaux. Les références juridiques mobilisées sont de différentes natures et peuvent apparaître tout au long de l'accord même si elles sont majoritairement énoncées dans le préambule : des textes internationaux, européens ou nationaux. Parmi ces derniers on distingue les lois, les articles du code du travail, les accords nationaux interprofessionnels (avec une attention particulière portée à celui signé sur la diversité en octobre 2006), les accords d'entreprise et de branche.

2.1- L'ANI sur la diversité : un texte de référence finalement peu cité

Comme le rappellent Van de Walle et Mordret (2008), l'État n'entend pas mobiliser les seuls chefs d'entreprise à travers la promotion de la Charte de la diversité. L'ANI sur la diversité, dont les négociations ont été ouvertes sur demande de l'État, a été un moyen d'associer les organisations syndicales à ces politiques en faveur de la diversité. Dans son rapport sur les discriminations ethniques de juin 2005, R. Fauroux soulignait déjà la responsabilité des syndicats qui constituent selon lui une force d'interpellation et qui « peuvent demander des comptes à l'entreprise sur le respect de ses engagements [en matière de lutte contre les discriminations]» (Fauroux, 2005). Et il les encourage à se saisir de ce sujet pour en faire un objet de négociation. L'ANI a donc constitué pour l'Etat un moyen d'encourager les employeurs et les représentants de salariés à négocier sur cette thématique mais cela interroge sur les objectifs assignés à cette négociation car s'il s'agissait de négocier sur la non-discrimination, l'application du droit suffisait. Il s'agissait plutôt ici pour l'Etat d'encourager les partenaires sociaux à se saisir d'une question sensible qui est celle de la dimension ethnique des inégalités. C'est d'ailleurs le cadre juridique de la non-discrimination sur le critère de l'origine ethnique qui prédomine dans l'ANI.
L'ANI sur la diversité a été signé le 12 octobre 2006 entre 4 organisations syndicales de salariés (CFDT, CGT, CGT-FO, CFTC[12]) et les 3 organisations d'employeurs (Medef, CGPME, UPA). Cet ANI illustre la responsabilité des partenaires sociaux et leur l'engagement dans la « fabrication » du lien social (Verkindt, 2006). L'influence de l'ANI sur les accords d'entreprise analysés semble cependant assez peu perceptible. Alors que cet ANI est le seul texte juridique traitant de la diversité, seuls 24 accords le citent soit un peu moins d'un tiers des accords analysés. Depuis 2008, cet ANI est pourtant applicable à l'ensemble des salariés (encadré 1). Mais l'absence de référence à l'ANI ne signifie pas que les partenaires sociaux s'affranchissent de cadre juridique, ils mobilisent plutôt d'autres textes qui ne sont pas directement en lien avec la diversité. Sur ces 24 accords, 6 ne font référence à aucune loi ou article du code du travail et ne se réfèrent qu'à du droit négocié ou de la *soft law*.

Dans cet ANI, la référence à un cadre législatif est renvoyée en annexe de l'accord et les partenaires se placent dans un « au-delà législatif » dans la mesure où ils estiment que la promotion de l'égalité des chances et de traitement se place « […] au-delà des dispositifs législatifs existants qui couvrent l'ensemble des questions soulevées par les discriminations ». Cette mise à distance du cadre juridique par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel ne signifie pas pour autant que les acteurs dans les entreprises vont se départir de la loi au moment de négocier leur accord sur la diversité. Dans l'ANI, même si les 16 critères de la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations sont cités en introduction, les textes mentionnés en annexe ne se réfèrent en fait qu'à l'interdiction des discriminations en raison de l'origine et ils renvoient à trois niveaux de droit : international (convention internationale de l'ONU sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, convention de l'OIT), européen (Charte sociale européenne, traité instituant la CE, directives 2000/43 et 2000/78), et national (préambule de la constitution de 1946, articles du code du travail relatifs aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives, à la lutte contre la discrimination et à la représentation collective, lois du 30/12/2004 créant la HALDE et du 31/03/2006 sur l'égalité des chances).

12 La CFE-CGC n'a pas signé.

Encadré 1 - **L'ANI sur la diversité signé le 12 octobre 2006 : extension et élargissement**

Pour harmoniser les règles relatives aux conditions de travail et d'emploi des salariés au sein d'une même profession, les signataires d'une convention ou d'un accord collectif peuvent demander au ministre chargé du Travail de rendre le texte applicable à tous les salariés et à tous les employeurs compris dans son champ d'application. Le ministre engage en ce sens une procédure d'extension. En cas de décision favorable, un arrêté est publié au Journal officiel. La convention ou l'accord étendu s'applique alors à toutes les entreprises y compris celles qui ne sont pas adhérentes à l'une des organisations patronales signataires. La logique de l'élargissement permet, elle, d'appliquer les dispositions d'un accord étendu, aux salariés et aux entreprises relevant d'un autre champ d'application géographique, d'un autre secteur professionnel dépourvu de dispositions conventionnelles (voir *Le bilan de la négociation collective en 2010*, page 176).

L'ANI sur la diversité a été étendu le 22 février 2008 (publication au JO du 1er mars 2008) et élargi dans un arrêté du 14 mai 2008. Cet arrêté tend à rendre obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés des secteurs non compris dans son champ d'application, les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise tel qu'étendu par l'arrêté du 22 février 2008 publié au Journal officiel du 1er mars 2008.

2.2- Peu d'accords n'ont pas d'ancrage juridique

Les textes cités dans les accords diversité sont de trois natures : des références à la *hard law* (lois et articles de codes), à la *soft law* (Chartes et labels) et au droit négocié (accords d'entreprises ou de branches).

Au total, seuls 4 accords ne citent aucun de ces textes, 24 mentionnent l'ANI sur la diversité et 8 accords d'autres ANI, 8 accords renvoient à des textes internationaux et 2 à des textes européens, 59 à des textes de loi ou des articles du code du travail, 53 font référence à du droit négocié et 31 à des outils de *soft law*.

La référence à des textes de lois ou à des articles du code du travail peut étonner à première vue car la diversité n'est pas une notion juridique et elle n'est encadrée par aucune loi. La seule référence dans le droit du travail français à la diversité est contenue dans l'article D. 5121- 8 – code du travail (décret n° 2008-244 du 7 mars 2008) qui porte sur les motifs de la démarche de gestion prévisionnelle. Il est précisé dans cet article que « l'entreprise précise dans sa demande, adressée à l'autorité administrative compétente, les motifs de sa démarche de gestion prévisionnelle au regard, notamment : 1° de son organisation du travail ; 2° de l'évolution des compétences des salariés et du maintien de leur emploi ; 3° de sa gestion des âges ; 4° du développement du dialogue social ; 5° de la prise en compte du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; 6° des perspectives d'amélioration de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale de ses salariés ; 7° de la promotion de la diversité ». Le poids de la *hard law* s'explique notamment par le fait que la diversité a été le plus souvent « convoquée », principalement par les pouvoirs publics dans le cas de l'égalité professionnelle et par les think tank patronaux dans le cas de la discrimination ethnique (cf encadré 2), en réponse à l'ineffectivité de la loi (Junter, Sénac-Slawinski, 2010). La diversité est en effet présentée par ses promoteurs comme un moyen de renforcer l'arsenal juridique existant en le rendant plus effectif, plus convaincant grâce en partie à l'argumentaire liant diversité et performances. Dans les entreprises, la promotion de la diversité s'est faite via des politiques volontaires, qui s'appuyaient principalement sur des outils de *soft law* que sont la Charte de la diversité ou le label diversité. Cette tension entre hard et *soft law* en matière d'égalité professionnelle, de lutte contre les discriminations ou de responsabilité sociétale des entreprises renvoie plus généralement au débat entre partisans d'une *soft law* fondée sur des engagements individuels et volontaires de type chartes ou codes, et défenseurs d'une *hard law*, reposant sur des obligations encadrées par la loi et des droits pour les individus. Les accords diversité illustrent parfaitement cette tension normative qui renvoie à des cultures juridiques différentes : primauté du droit positif d'un côté, et du droit coutumier, « droit mou » de l'autre.

Parmi les textes internationaux qui sont cités (22 références), il s'agit en premier lieu de *soft law* puisqu'il est fait référence au Pacte mondial (Global compact) (6 références) qui est une initiative volontaire à destination des entreprises lancée par l'ONU en 2004 et qui s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises. Sont ensuite cités la déclaration universelle des droits de l'homme (5), les conventions de l'ONU relatives aux droits de l'homme (4), les conventions de l'OIT (3), le pacte international relatif aux droits civils et politiques de l'ONU lancé en 1966 (3), et une référence à la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale des entreprises.

Les textes européens sont très peu cités ; seuls 2 textes européens sont mentionnés dans ces accords : la directive 2000/43 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique (2 références), et la Charte sociale européenne (1). Ces deux textes figuraient dans l'annexe de l'ANI. Mais l'influence du droit européen est toutefois importante car ce sont les textes nationaux transposant les directives relatives à l'égalité de traitement et à la non-discrimination dans le droit français qui sont le plus cités.

2.3- Le poids de la *hard law* : les références aux lois et articles du Code du Travail

Dans les accords, les références les plus nombreuses sont celles relatives aux sources « dures » du droit du travail que sont la loi et le code du travail : parmi les 80 accords étudiés, 59 font référence à au moins une loi ou un article du code du travail, et 29 mentionnent les deux. Ainsi, 21 accords ne font pas référence à de la *hard law* (mais 15 font référence à du droit négocié).

Si au total 14 lois sont évoquées dans les accords, ce sont surtout les articles du code du travail qui sont fréquemment cités : on comptabilise des références à 39 articles du code du travail dans les 80 accords analysés. Ces références peuvent porter sur l'un des composants de la diversité ou sur des principes plus généraux.

Un premier groupe de références législatives que l'on peut identifier dans les accords renvoie à la lutte contre les discriminations et à l'égalité des chances ou la cohésion sociale. Les lois de 2001 et 2008 relatives à la lutte contre les discriminations (encadré 2) sont respectivement citées 4 et 8 fois et l'article le plus cité dans ces accords est celui relatif à la prohibition de la discrimination à toutes les étapes de la vie professionnelle, l'article L1132-1 du code du travail (22 références) (codé avant 2008 et le changement de numération du code du travail en article L 122-45).
Cinq autres lois portant sur l'égalité des chances et la cohésion sociale sont également citées (8 fois), ce qui en fait un cadre normatif secondaire (loi de modernisation sociale de 2002, loi de cohésion sociale de 2005, loi sur l'égalité des chances de 2006, loi généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion de 2008, et loi sur l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels de 2011) par rapport à la législation anti discriminatoire.

Encadré 2 - **L'encadrement juridique de la non-discrimination**

L'article fondateur en matière de condamnation des discriminations sur le marché du travail est l'article L.1132-1 du code du travail créé par la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, et qui transpose en droit français deux directives européennes de 2000 :
« 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, 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, 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, de son lieu de résidence[13] ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail (…) en raison de son état de santé ou de son handicap. ».
L'employeur auteur de discriminations s'expose à deux types de sanctions : des sanctions civiles et pénales[14].

La loi du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations complète la transposition en droit français des directives européennes suite à la procédure d'infraction engagée par la Commission européenne contre la France pour non-transposition de ces textes. Elle vise notamment à préciser les notions de discriminations directes et indirectes et à compléter la liste des discriminations interdites : elle élargit le champ de la prohibition de la discrimination en matière de protection sociale, santé, avantages sociaux, accès ou fourniture de biens et de services ou en matière d'affiliation à une organisation syndicale. Un point central de cette loi est que désormais des différences de traitement sont autorisées dès lors qu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et que leur objectif est légitime et l'exigence proportionnée. Ce peut être notamment le cas de différences de traitement fondées sur l'âge pour des raisons de santé ou de sécurité, du sexe, ou de l'apparence physique. Le code du travail autorisait déjà jusqu'à présent des différences de traitement fondées d'une part sur l'âge (code du travail, art. L. 1133-1) lorsqu'elles étaient « objectivement et raisonnablement justifiées par un objectif légitime », et d'autre part sur l'inaptitude constatée par le médecin du travail en raison de l'état de santé ou du handicap (code du travail, art. L. 1133-2), dès lors que ces différences étaient « objectives, nécessaires et appropriées ». La nouvelle loi élargit la liste des

13 Ce critère a été ajouté dans la loi du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.
14 Les sanctions civiles sont prononcées par le Conseil des Prud'hommes saisi par un(e) salarié(e) victime de discrimination, en référence à l'article L1132-1 du code du travail et celui-ci peut annuler la mesure prise par l'employeur (sanction disciplinaire, licenciement, rémunération) et/ou ordonner le versement de dommages et intérêts. Au niveau pénal, sur une action de la victime, en référence avec l'article 225-1 et 2 du code pénal, d'une association ou d'une organisation syndicale, le tribunal correctionnel peut prononcer des peines d'amende (jusqu'à 30 000 euros) et d'emprisonnement (jusqu' à deux ans) et/ou ordonner le versement de dommages et intérêts.

différences de traitement autorisées et l'exigence professionnelle essentielle peut désormais être invoquée pour les 15 motifs de discrimination prohibés par la loi (Berthou, 2009).

Le plus grand nombre de références porte sur les textes de loi et les articles du code du travail relatifs à l'un des composants de la diversité. Et parmi eux, deux populations sont plus fréquemment visées : les femmes et les seniors.
Ce sont les textes de lois relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui sont les plus cités (35) : la loi de 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dite « loi Génisson » (6), la loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (14), la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites qui, dans son article 99, a renforcé l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés d'établir un plan d'action « destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » (13), et enfin la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance (2).
Sont également cités des articles du code du travail relatifs à l'égalité professionnelle qui portent sur plusieurs sujets :
- la protection de la grossesse, du congé maternité mais aussi plus récemment des congés familiaux et d'adoption. On y trouve également le congé de solidarité familiale pour les descendants/ascendants souffrant d'une pathologie engageant le pronostic vital (15) ;
- l'obligation de produire annuellement un rapport de situation comparée sur la situation des femmes et des hommes (encadré 3) (12 références) ;
- la négociation sur l'égalité professionnelle et la suppression des écarts de rémunération ce qui renvoie aux lois sur l'égalité professionnelle de 2001 et 2006 (10 références).
Un seul accord cite l'article L2325-34 qui mentionne l'obligation d'avoir, dans les entreprises d'au moins deux cents salariés, une commission de l'égalité professionnelle au sein du comité d'entreprise (alors que la quasi-totalité des structures de l'échantillon sont soumises à cette obligation du fait de leur taille).

Un autre texte législatif fréquemment cité est la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009 du 17 décembre 2008 qui prévoit l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors (14 mentions). Dès juillet 2009, quelques mentions apparaissent dans les accords en référence à cette loi qui doit être mise en œuvre de façon très rapide puisque les entreprises disposent initialement d'à peine plus de 6 mois[15].

Concernant les autres populations ciblées dans les accords diversité, la loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées est citée 8 fois dans les textes et dans ces 8 accords, les personnes handicapées sont explicitement mentionnées comme l'une des populations cibles de l'accord diversité. Une mention est faite à l'article qui précise les bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.
La loi du 21 avril 2006 sur l'accès des jeunes à la vie active en entreprise n'est citée qu'une fois.

Encadré 3 - **Le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes**

Instauré par la loi du 13 juillet 1983 dite « loi Roudy », relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, le rapport de situation comparée (RSC) a vu son contenu précisé et renforcé par la loi Génisson du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (élaboration d'indicateurs pertinents pour les entreprises de plus de 300 salariés et obligation de négocier annuellement sur l'égalité professionnelle). Obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, ce rapport a été pensé comme un outil de promotion d'une égalité négociée entre les hommes et les femmes. La loi de 2006 sur l'égalité salariale a réaffirmé son rôle en faisant du rapport de situation comparée le pilier de la négociation sur la résorption des écarts de salaire entre les hommes et les femmes.
La loi portant réforme des retraites en 2010 a encore accentué son importance en renforçant le volet prospectif du RSC. Les exigences en matière de domaines à inclure dans le RSC n'ont guère été modifiées par cette loi, mais l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale, qui n'était prévue jusqu'ici que pour les entreprises d'au moins 300 salariés, est étendue aux entreprises de 50 à 299 salariés. La principale évolution contenue dans cette loi (article 99) porte sur l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés d'inclure dans leur RSC, ou leur rapport unique pour les entreprises de moins de 300 salariés, un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ce plan d'action, composé d'objectifs de progression, d'actions permettant de les atteindre et d'indicateurs chiffrés, est soit négocié dans le cadre d'un accord d'entreprise, soit établi unilatéralement par l'employeur. Dans les deux cas, il est inséré dans le RSC (ou le rapport unique).

15 Cette date limite a été repoussée le 14 décembre 2009 au 1er avril 2010 pour les entreprises de 50 à 299 salariés non couvertes par un accord de branche. Ces dernières étaient dès lors redevables d'unre pénalité financière équivalente à 1% de la masse salariale à partir du 1er avril 2010.

Pour les entreprises de moins de 300 salariés, ce plan d'action doit porter sur au moins trois domaines d'action et, pour les plus de 300, sur au moins quatre domaines parmi les 8 suivants :
– l'embauche ;
– la formation ;
– la promotion professionnelle ;
– la qualification ;
– la classification ;
– les conditions de travail ;
– la rémunération effective ;
– l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.
Pour chacun des domaines retenus, le plan doit fixer des objectifs de progression, des actions permettant de les atteindre et des indicateurs chiffrés pour les suivre.

Enfin, les articles du code du Travail cités dans les accords peuvent renvoyer aux obligations générales des entreprises :

- en matière de négociation et d'organisation du dialogue social (négociation annuelle obligatoire en général ou sur l'égalité professionnelle ou sur les travailleurs handicapés (encadré 4), comité d'entreprise, délégués du personnel, conventions collectives) (12 références).
- en matière de gestion de l'emploi en général : GPEC, recrutement, rupture du CDI, temps partiel, rémunération, intéressement (7 références).

Encadré 4 - **La négociation obligatoire (NAO) : obligations annuelles et triennales**

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier sur :

- les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. C'est également l'occasion d'examiner l'évolution de la situation de l'emploi dans l'entreprise ;

- les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés : conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail… La négociation doit se dérouler sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

Lorsque l'employeur n'aura pas pris l'initiative de cette négociation depuis plus de 12 mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engagera obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative, dans les 15 jours qui suivront cette demande.

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises qui occupent au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, l'employeur doit engager, tous les 3 ans, une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

Extrait du site du ministère du Travail, de l'emploi et du dialogue social http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/convention-collective,110/la-negociation-collective-dans-l,1008.html.

Ainsi, dans les accords analysés, les partenaires sociaux construisent ce qu'est la diversité pour eux, non pas au-delà de la loi mais en référence à celle-ci, en s'appuyant notamment sur des articles et lois existants en matière de non-discrimination, d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de maintien en emploi des seniors.

Alors même qu'il n'existe pas d'obligation de négocier sur la diversité et que l'ANI du 12 octobre 2006 se place « au-delà » du cadre juridique, les partenaires sociaux engagés dans la négociation ont construit les accords diversité en se référant principalement à de la hard law. Cela s'explique par la manière dont la diversité s'est inscrite dans le débat public français (comme alternative/complémentarité à la loi) ; cela peut également s'interpréter comme la recherche d'une certaine sécurité juridique ou comme la reproduction d'une pratique habituelle sur les autres thèmes négociés.

2.4- Les références au droit négocié : les accords de branche ou d'entreprise

Une autre source du droit du travail citée dans les accords est le droit négocié qui regroupe les accords résultant de la négociation d'entreprise ou de groupe, de la branche et les conventions collectives. 53 accords font référence à au moins un accord d'entreprise (autre que celui dont il est question) ou un accord de branche ou une convention collective. 7 accords ne font référence qu'à cette source de droit, 2 font en plus mention de l'ANI sur la diversité et 2 évoquent encore en plus des outils de soft law.

11 accords de branche sont évoqués dans ces accords : 6 portent sur la diversité ou la non-discrimination, 3 renvoient à des accords de branche sur l'égalité professionnelle, 1 à la formation tout au long de la vie et 1 à la GPEC.

Une dizaine de références à des conventions collectives est faite dans les textes (conventions collectives des assurances, de la métallurgie, du personnel des organismes de Sécurité Sociale, des banques, du bâtiment, du champagne,…).

Dans 41 accords diversité, il est fait référence à d'autres accords de la même entreprise signés sur d'autres objets (93 mentions) (tableau 2), parfois pour y renvoyer, ou pour les rappeler en préambule de l'accord (12 accords mentionnent un accord sur les seniors et 8 sur l'égalité professionnelle[16]). Un accord fait le lien entre l'accord diversité et ces autres accords en affirmant leur complémentarité et non leur substituabilité.

Tableau 2 : **Principaux thèmes des accords d'entreprise cités dans les accords diversité**

la GPEC	12
les travailleurs handicapés	12
les seniors	12
la formation	11
l'égalité professionnelle	8
le temps de travail	6
les droits syndicaux	6

Champ : 41 accords diversité faisant mention d'autres d'accords d'entreprise.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

D'autres accords sont mentionnés mais de façon plus marginale : sur la NAO, sur les conditions de travail, sur le contrat de professionnalisation, sur le droit individuel à la formation (DIF),…

2.5- Les outils de la *soft law* : chartes et labels

Les partenaires sociaux signataires des accords étudiés ont également mobilisé des outils de *soft law* pour construire leur accord : 31 accords mentionnent des textes non négociés, en lien avec la diversité, et relevant de la volonté unilatérale de l'employeur comme les chartes ou les labels. La charte de la diversité est évoquée dans 16 accords mais lorsqu'on regarde sur le site du secrétariat de la charte les entreprises signataires, on note que 7 entreprises de notre échantillon avaient signé la charte de la diversité au moment de l'accord mais ne l'ont pas spécifiée. Parmi les autres chartes évoquées, il y a la charte de la parentalité (4), les chartes ou codes éthiques (3), la charte de l'apprentissage (2) ou encore de la mobilité ou de l'égalité des chances (1). Ces outils de régulation visent à promouvoir des « bonnes pratiques ». Le risque est que, comme ils ne renvoient pas à une obligation légale, ils ne portent également en eux aucun droit, aucune protection pour les salariés (Junter, Sénac-Slawinski, 2010).
Deux labels existent sur le champ de l'étude : le label égalité professionnelle et le label diversité (encadré 5). De façon générale, un label est un signe de qualité officiel attestant, dans le domaine commercial, d'un avantage significatif apporté par un produit au consommateur. Dans le cas de l'égalité professionnelle ou de la diversité, il s'agit d'attester de la qualité des procédures de gestion des ressources humaines. Si l'on reprend les objectifs assignés aux labels sur le site de l'Afnor qui est l'organisme certificateur de ces labels, le label égalité professionnelle est considéré « comme le

16 Pour certaines structures étudiées, nous avons procédé à l'analyse d'accords relatifs à l'égalité professionnelle ou à l'égalité entre hommes et femmes, signés avant les accords diversité (ou le même jour que l'accord diversité). En raison du très faible nombre d'accords sur l'égalité professionnelle étudiés, il est difficile de tirer une tendance générale de l'analyse faite. Néanmoins dans la majorité des cas, il n'y a pas de reprise au mot à mot d'éléments de l'accord relatif à l'égalité professionnelle dans l'accord portant sur la diversité lorsque ce dernier traite de l'égalité professionnelle. De plus, quand l'accord diversité aborde le thème de l'égalité professionnelle, les champs traités sur ce thème diffèrent dans la plupart des cas de ceux abordés dans l'accord sur l'égalité professionnelle. Ainsi, l'accord diversité semble être davantage un complément à l'accord portant sur l'égalité professionnelle qu'une reprise de ce dernier lorsque le thème de l'égalité professionnelle est abordé.

témoignage de l'engagement des organismes et de la mise en place d'actions concrètes en matière d'égalité liée au genre, dans le domaine professionnel » tandis que le label diversité est « le témoignage d'engagements des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines ».
3 entreprises sur les 80 présentes dans l'échantillon mentionnent le label diversité qu'elles ont obtenu à partir de 2009 (date de lancement du label diversité) et une seule le label égalité professionnelle alors que 3 l'avaient obtenu au moment où elles ont signé l'accord diversité.

Encadré 5 - **Égalité professionnelle et label diversité**

Le label diversité est pour la première fois évoqué en 2004 dans le rapport de l'institut Montaigne consacré « aux oubliés de l'égalité des chances » et à la question de l'intégration des populations d'origine étrangère dans la société française (Méhaignerie, Sabeg, 2004). Dès le départ, le label diversité a donc été considéré comme un label de la diversité ethnique et il a d'ailleurs été mis en place par le ministère de l'intégration et de l'identité nationale (alors que le label égalité professionnelle relève du ministère du Travail). L'année 2004 correspond également à l'année de lancement du 'label égalité' qui concerne uniquement, comme précisé dans l'arrêté du 2 septembre 2004, l'égalité professionnelle (entre les hommes et les femmes).

Elaboré par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) à la demande de l'Etat (et non pas directement par l'Etat comme en Belgique), et sur financement public, le label diversité a été expérimenté auprès d'entreprises au cours de l'année 2007. Il a été officiellement lancé le 11 septembre 2008, dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne et les premiers labels ont été décernés en janvier 2009.

Les réflexions conduites par l'ANDRH en vue de l'élaboration de ce label ont préconisé le traitement disjoint du genre et de la diversité. Dans un document intitulé « Mutations économiques et transitions sociales : quels défis pour les entreprises ? Les propositions 2008 de l'ANDRH », cet organisme précise bien les domaines concernés par le label diversité : « Le "label diversité" s'applique à tous les domaines de la diversité : origine, âge, handicap, orientations sexuelles, opinions politiques, religieuses ou syndicales… Il ne concerne pas l'égalité femmes – hommes, qui n'est pas une forme de diversité, puisque les femmes représentent plus de la moitié de la population mondiale ! De plus l'égalité femmes – hommes possède déjà son propre label depuis fin 2004. » (page 22).

Ainsi, l'égalité entre les hommes et les femmes est originellement exclue du label diversité et il était donc possible en théorie que des entreprises obtiennent le label diversité sans avoir de politique d'égalité professionnelle formalisée (accord ou label).

Dans le cahier des charges du label diversité, qui définit les critères de labellisation, il n'est nulle part mentionné les composants de la diversité (et le terme n'est pas défini dans le glossaire) mais il est précisé que ce diagnostic doit porter sur les critères de discrimination identifiés dans la loi (y compris le sexe *a priori*). Et quand on regarde les dossiers de labellisation mis en ligne sur le site de l'Afnor, on constate des références à des textes européens et internationaux portant spécifiquement sur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Cela laisse toute latitude d'interprétation aux entreprises quant à l'intégration du genre dans leur démarche de labellisation diversité et il serait très intéressant d'étudier les dossiers des entreprises candidates au label pour examiner les composants qu'elles ont finalement intégrés.

Si le processus de labellisation des deux labels semble proche (tous deux sont d'ailleurs pilotés par l'Afnor), quatre constats peuvent être dressés :

- On observe des différences entre les deux labels dans le nombre de titulaires et de salariés concernés par ces labels : au 25 juin 2013 53 organismes ont le label égalité professionnelle concernant 547 521 salariés, contre 381 entités juridiques labellisées diversité au 1er janvier 2013 représentant 817 000 salariés[17].

- Les degrés d'exigence diffèrent entre ces deux labels. Dans le cahier des charges du label égalité professionnelle, il est mentionné qu'un accord sur l'égalité professionnelle est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus, ce qui n'est pas une exigence du label diversité. En outre le Rapport de situation comparée est un document à fournir obligatoirement pour le label égalité professionnelle et pas pour le label diversité. A contrario, le label diversité implique la réalisation d'un audit dans la structure qui souhaite être labellisée ainsi qu'une audition des candidats ce qui n'est pas le cas pour le label égalité professionnelle.

- Sans préjuger des conséquences que cela a, on constate que le label égalité professionnelle est décerné par une commission réunissant des représentants de l'État et des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, tandis que la commission de labellisation diversité comprend en plus l'ANDRH et l'Institut mécénat de solidarité (IMS). Il s'agit de deux organisations fédérant des réseaux de dirigeants. Il y a donc une sur représentation du monde patronal dans la commission décernant le label diversité.

- Le label égalité professionnelle a été promulgué en 2004 par arrêté tandis que le label diversité a été institué en décembre 2008 par décret. Si ces deux textes sont deux actes administratifs réglementaires, le second a une portée plus forte car émanant du Président de la République ou du

17 Source au 1er juillet 2013 : http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/carriere-et-parcours-professionnel-37.

Premier ministre ce qui traduit le très fort soutien politique apporté au label diversité, en l'absence peut-être de texte législatif encadrant la diversité….

La co existence de ces deux labels interroge tant leur périmètre semble proche et un rapport de l'Igas publié en janvier 2013 portant sur la politique d'égalité professionnelle en France préconisait de les fusionner pour rendre l'action publique plus lisible et plus productive (Bensussan, Branchu, Laloue, 2013). A l'issue du comité interministériel de lutte contre le racisme qui s'est tenu le 26 février 2013, le Premier ministre a souhaité une meilleure articulation entre charte et label diversité, et a enjoint le délégué interministériel à la lutte contre le racisme et l'antisémitisme à faire de la prévention des comportements racistes, antisémites ou xénophobes l'un des critères de labellisation. Ceci semble réaffirmer l'ancrage ethnique du label diversité et de la charte du point de vue des politiques publiques et le recentrage des politiques de promotion de la diversité sur cette dimension.

Les partenaires sociaux ont utilisé largement la palette des textes et outils existants pour construire l'accord diversité, en mobilisant de façon importante la *hard law* et les textes relatifs à la lutte contre la discrimination et pour l'égalité. Les accords illustrent la tension normative entre soft et *hard law* : relevant d'une négociation non obligatoire, ils ne sont pas construits hors d'un cadre juridique mais en référence à celui-ci, sans que ceci ne garantisse pour autant le respect des lois citées/existantes car ils ne les reprennent que partiellement le plus souvent. On peut s'interroger sur le rôle des deux parties signataires des accords dans ce constat. Les organisations syndicales ont-elles initié/accepté de négocier sur la diversité pour mieux encadrer et suivre des pratiques existantes en les intégrant dans un cadre juridique mieux défini ? Les employeurs ont-ils voulu par cette négociation rendre plus légitime leur démarche diversité auprès des salariés ? Seule une analyse de terrain permettrait de répondre à ces questions et de connaître la genèse de la négociation, les conditions dans lesquelles elle s'est déroulée ainsi que le rôle et le positionnement des acteurs.

2.6- L'accord diversité dans la « trajectoire diversité » de l'entreprise

Les accords étudiés témoignent d'une volonté des partenaires sociaux d'inscrire la thématique de la diversité dans la négociation collective. Dans quelques (rares) accords, il est même fait mention explicitement de la volonté des partenaires sociaux d'instaurer un dialogue social sur la diversité, en l'incluant par exemple dans la NAO, ou en prévoyant un bilan de l'accord devant le CE ou le CHSCT pour des actions relevant de leurs prérogatives et domaines de compétences (âge, handicap, protection des femmes enceintes,..).

Si l'on essaie de positionner cet accord par rapport à d'autres « outils » en faveur de la diversité, on relève que :

- 16 entreprises ont mentionné dans le texte de l'accord l'existence d'un accord de branche sur la diversité alors que 34 entreprises de l'échantillon sont couvertes par un tel accord de branche ; pour 29 entreprises, cet accord de branche est antérieur à l'accord diversité mais dans 2 cas un premier accord d'entreprise sur la diversité y était antérieur. Sur ces 16 entreprises, 9 sont des caisses d'assurance maladie, des URSSAF ou encore des caisses d'allocations familiales. Elles font référence à l'accord relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) signé le 21 mars 2011. Il y a pour ces 9 accords un lien très fort entre le texte de l'accord de branche et les textes des organismes qui s'en inspirent fortement. Et l'une des caractéristiques de ces 9 accords qui sont construits sur un modèle très proche, est que tous prévoient des dispositions spécifiques pour les salariés en situation de handicap, l'égalité hommes/femmes, les stagiaires issus des Zus, ainsi que des indicateurs de suivi extrêmement détaillés assortis de quelques objectifs (le plus souvent concernant l'égalité professionnelle hommes/femmes). Une autre spécificité de ces accords est qu'ils ne s'appuient que sur de la *hard law* ou du droit négocié. Ils ne comportent pas, sauf exception, de mention à l'ANI du 12 octobre 2006 sur la diversité, à la Charte de la diversité ou au label diversité.
- 30 entreprises de notre échantillon ont signé la charte de la diversité, 23 l'avaient signée avant de conclure leur accord sur la diversité[18] et 7 l'ont signé après leur accord.
- 6 entreprises de l'échantillon ont obtenu le label diversité, 3 l'avaient obtenu avant la signature de l'accord diversité et 3 l'ont eu après. 3 entreprises ont obtenu le label égalité professionnelle et toutes l'avaient eu avant la signature de l'accord diversité.

18 Dans un cas, l'accord précise que l'entreprise a signé la charte de la diversité mais nous ne l'avons pas trouvé sur le site de la charte. Ceci s'explique peut-être par le fait qu'elle est une filiale d'une entreprise qui, elle, est effectivement signataire.

L’accord de branche, comme la signature de la charte de la diversité, semble précéder la signature d’accords d’entreprise sur la diversité. Le label diversité se situe à une place intermédiaire dans ces « trajectoires diversité ». Mais il ne semble pas être une étape « décisive » de cette trajectoire de développement d’une politique diversité. Dans les autres cas, l’accord diversité semble être le point de départ de cette trajectoire ; n’ayant ni signé la charte, ni obtenu le label, ni été particulièrement sensibilisés par la branche, les employeurs optent pour une démarche de diversité négociée.

Partie 3 - La définition et la conception de la diversité ressortant de l'analyse des accords

Il n'existe pas en droit français de définition et d'encadrement juridique de la diversité. Dans l'ANI de 2006, la diversité n'est pas définie en tant que telle mais il est écrit que « [...] le concept de diversité revêt plusieurs formes et touche aux questions liées [sont listés les critères de discriminations prohibés par la loi de 2001] ». La définition de la diversité et les moyens de la promouvoir sont donc renvoyés aux parties volontaires (les entreprises avec les organisations syndicales dans le cas d'accords). Cela conduit à une représentation de la diversité hétérogène, différenciée selon les contextes dans lesquels évoluent les entreprises et fonction des enjeux spécifiques à celles-ci, ce que certains ont appelé une « diversité à la carte » (Doytcheva, 2010). La contrepartie de cette liberté est l'absence de droit protégeant les acteurs, les salariés au premier chef, et les seules possibilités d'agir en justice sont celles définies dans le cadre de la non-discrimination (Junter, Sénac-Slawinski, 2010). L'examen du contenu des accords sur la diversité permet de comprendre sur quoi ont négocié les employeurs et les organisations syndicales et sur quelle(s) frontière(s) de la diversité ils se sont accordés.

3.1- Les intentions affichées dans les accords : le résultat d'un compromis ?

L'examen des préambules des accords constitue une source de compréhension des motivations/attentes des différentes parties signataires. La diversité apparaît comme un thème de négociation fédérateur qui se raccroche fortement au cadre légal associé à la discrimination (cf infra). Ainsi, l'une des principales motivations qui ressort de la lecture des préambules des accords est la volonté de respecter la loi, ce qui peut paraître paradoxal puisqu'aucun cadre légal n'encadre la diversité, mais ce qui s'explique par les références à la non-discrimination lorsqu'il s'agit de définir la diversité.

- **Un taux de signature élevé par les organisations syndicales ayant participé à la négociation**

L'analyse de l'implication des organisations syndicales dans la signature des accords diversité montre l'existence d'un consensus au sein des organisations syndicales (OS) concernant le thème de la diversité. Ainsi, nous constatons dans les accords étudiés que dans la plupart des cas les OS ayant participé aux négociations sont également signataires de l'accord.

Nous disposons pour cette analyse de deux sources d'informations parfois dissonantes : les accords scannés et la base SAS des accords (cf. partie 1 sur la constitution de la base)[19]. Dans les 80 accords étudiés, le syndicat le plus présent[20] est la CFDT (69 occurrences, graphique 2), suivi de la CGT (61), de FO (53), de la CFE-CGC (47)[21] et de la CFTC (34)[22]. En moyenne, il y a 3 syndicats présents par entité signataire parmi ces cinq syndicats.

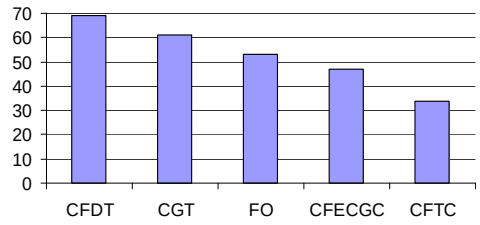
19 Nous avons relevé certains écarts entre les informations enregistrées dans la base SAS et ce que nous lisons dans certains accords concernant le statut des OS dans la négociation (présente ou non, signataire ou non). En outre, nous avons constaté par exemple que la CGT-FO est dans certains cas considérée comme FO et d'autre comme CGT. Nous avons considéré que lorsqu'elle est indiquée comme signataire CGT-FO il s'agit de FO et qu'il s'agit de la CGT quand CGT est indiquée. C'est en prenant en compte toutes ces limites potentielles que nous présentons les constats observés quant à l'implication des différentes organisations syndicales dans la négociation des accords.

20 Par syndicat présent, on entend dans cette partie les syndicats ayant participé à la négociation et qui sont indiqués dans l'accord, qu'ils soient signataires ou non. Néanmoins, cela ne préjuge pas que certains soient présents dans l'entreprise mais n'apparaissent pas dans l'accord.

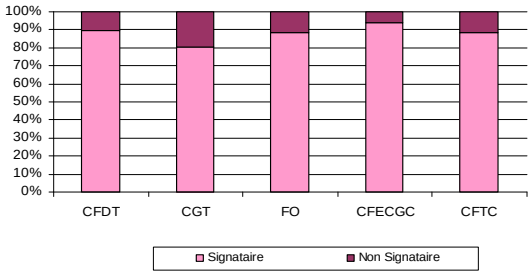
21 Pour rappel, la CFE-CGC n'était pas signataire de l'ANI du 12 octobre 2006.

22 A côté des syndicats représentatifs au niveau national, d'autres syndicats sont présents tels que UNSA (12 occurrences, dans UNSA on a regroupé différentes variantes UDPA/UNSA ; UNSA 2A ; UNSA/BPCE ; FAT-UNSA ; UNSA/SLISM), SUD (4) (Sud protection ; Sud-Solidaires), CAT (2). D'autres ne sont présents qu'une seule fois : SATUC, UNECT-UCP, CNSF, syndicat renouveau, UDPA et CSTM.

Graphique 2 : **Nombre d'accords pour lesquels chaque OS est présente lors des négociations**



Graphique 3 : **OS présentes et signataires (en %)**



Calcul : on rapporte, pour chaque organisation syndicale, le nombre d'accords diversité qu'elle a signés au nombre d'accords diversité pour lesquels elle est identifiée comme présente aux négociations (signataire ou non).

Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Dans la majorité des cas, il n'y a pas d'organisation syndicale qui, ayant participé aux négociations, n'ait pas signé l'accord. Dans 51 accords, toutes les OS participant aux négociations sont signataires. Quand il y a des OS non signataires, il n'y en a en moyenne qu'une (24 cas où une OS non signataire, 5 cas où deux OS non signataires).

Les organisations syndicales n'adoptent pas un positionnement homogène quant à la signature ou non des accords. Ainsi la CFE-CGC est le syndicat le plus signataire (dans 94 % des entreprises où elle est présente) tandis que la CGT apparaît comme la moins signataire (dans 80 % des cas où elle est présente) (graphique 3). Les résultats concernant la propension à signer de chaque OS sont comparables à ceux trouvés pour l'ensemble des accords signés tous thèmes confondus (bilans et rapports de la négociation collective, 2012).

- **Le respect de la loi : principale motivation évoquée**

Laufer et Silvera (2006) distinguent, dans leur étude des accords sur l'égalité professionnelle, quatre motivations principales des partenaires sociaux à signer des accords sur l'égalité professionnelle : la volonté de respecter le droit, qui apparaît comme la motivation la plus invoquée, l'égalité professionnelle comme un élément de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'égalité professionnelle comme un élément de la performance économique de l'entreprise et enfin l'égalité comme un vecteur d'image et de communication aussi bien interne qu'externe.

Parmi les motivations évoquées dans le préambule des accords diversité, la principale est le respect des obligations légales sans qu'il ne soit toujours précisé à quelles obligations il est fait référence (56, graphique 4). Un accord évoquant cette motivation stipule par exemple que « le présent accord est conclu dans le cadre des réglementations nationales et internationales (loi du 16 novembre 2001 et ANI relatif à la diversité dans l'entreprise de 2006). Il est conforme aux principes de non-discrimination fixés par l'article L1132-1 du code du travail ainsi que les articles 225-1 et 225-2 du code pénal. ». Un autre énonce que « les lois (sur l'égalité des chances, le handicap) et le code du travail [leur] imposent d'avancer en faveur de la diversité et de lutter contre toute forme de discrimination ». Plus généralement, lorsque le respect de la loi est évoquée, on distingue plusieurs niveaux d'incitation : 28 accords renvoient aux sources possibles de discrimination ou à la définition de la discrimination et 34 citent au moins une loi. D'autre part, 12 ne font référence qu'à des sources négociées ou à de la soft law. 10 accords ne citent aucun texte (ils évoquent seulement des obligations légales ou la loi). Enfin, parmi ces 56 accords, 5 utilisent, comme dans l'ANI, l'expression « au-delà de la loi ».

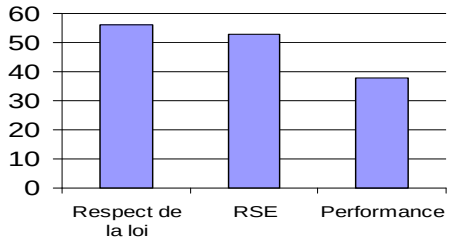
Le respect des obligations légales est suivi de près par la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (53), qui renvoie à la notion d' « entreprise citoyenne ». Un accord énonce ainsi que « la diversité des salariés est un enjeu de la politique sociale au sein de l'entreprise. », un autre que « l'acceptation des différences renforce la cohésion sociale, la

motivation et favorise l'intégration de tous ». La diversité apparait comme le volet social de la RSE et, comme écrit sur le site du label diversité de l'Afnor, « le label diversité est un pont vers les démarches RSE ».

Enfin, la recherche de la performance est citée en troisième position (38). Dans un accord, il est indiqué que « la diversité est un enjeu important pour l'entreprise car elle représente pour elle une richesse en termes de complémentarité des compétences, lui permettant ainsi de mieux refléter la société et son environnement, d'assurer le développement individuel de ses collaborateurs et de faciliter la compréhension et la satisfaction de ses clients. ». Ainsi, près de la moitié des accords associent diversité et enjeux économiques (business case). Cet argumentaire économique est présent dans l'ANI de 2006 ; il est écrit en introduction de l'accord que « Au-delà des principes éthiques qui sont partagés par les signataires et qui sont facteurs de tolérance et constituent le fondement de leur démarche, les entreprises ont un intérêt économique et social à mieux accueillir la diversité ». Ceci semble résulter d'un accord des parties signataires (organisations syndicales et patronales) sur l'importance de fonder la lutte contre les discriminations sur des arguments économiques. Le moteur de la promotion de la diversité ne repose pas uniquement dans le respect de la loi mais également dans des intérêts économiques partagés[23].

Dans certains accords, seule une motivation est évoquée. Ainsi, 13 accords évoquent uniquement le respect de la loi ce qui peut s'expliquer par le rapprochement qui est fait entre la diversité et la discrimination dans l'esprit des signataires. On trouve également 8 accords dans lesquels seule la responsabilité sociale de l'entreprise est citée comme motivation et 1 accord cite la recherche de la performance.

Graphique 4 : **Principales motivations évoquées (en nombre d'accords)**



Lecture : dans 56 accords, le respect de la loi est cité dans le préambule de l'accord diversité.
Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

3.2 - Sur quelle définition les partenaires sociaux se sont-ils mis d'accord concernant la diversité ?

L'analyse des accords montre que les entreprises ayant des politiques de gestion ou de promotion de la diversité définissent rarement en amont ce que signifie pour elles le concept de diversité. Cela participe du sentiment que la diversité est un concept polysémique, réceptacle d'intentions et d'actions très variées. Et dans la littérature managériale, la diversité est plutôt définie par ce qui la compose, par ce qu'elle recouvre comme composants, que par ce qu'elle est (Garner-Moyer, 2012). Alors que l'ANI de 2006 visait à traiter de l'origine, on constate que ce composant est à la fois le moins cité et le moins outillé dans les accords. A l'inverse, le sexe apparaît comme le composant le plus cité et le plus outillé.

- **Un concept peu défini, associé aux différences de profils et à la non-discrimination**

Si l'on examine le texte de l'ANI de 2006 sur la diversité, il est remarquable de noter que le terme de « diversité » n'est pas défini en tant que tel et seuls les critères de discrimination sont rappelés. Les partenaires sociaux l'ont seulement caractérisé comme une approche complémentaire et dynamique par rapport à la non-discrimination qui, elle, est définie par le législateur. Si les rédacteurs de l'ANI « […] ne se sont pas épuisés dans la recherche d'une

23 Pour reprendre l'expression de Claude Bébéar dans son rapport « Des entreprises aux couleurs de la France », 2004.

définition théorique du “concept de diversité”, car tel n’était ni leur rôle ni leur objectif » (Verkindt, 2006), les signataires des accords d’entreprise sur la diversité ont également peu défini ce qu’était la diversité[24].

Parmi les 80 accords étudiés, peu d’accords (13) contiennent une définition explicite de la diversité (encadré 6). Et lorsque le concept de diversité est défini, il est fortement associé aux différences, à ce qui varie dans les caractéristiques ou les profils des individus (9 occurrences parmi les 13, graphique 5). Dans ces cas, la diversité est alors définie par rapport à ce qu’elle vise, à son objectif qui est une meilleure représentation de cette variété dans les effectifs de l’entreprise. Cette variété peut porter sur l’origine, le sexe, les mœurs, l’orientation sexuelle, le talent, les compétences ou encore l’expérience. Ceci renvoie également à la façon dont le concept est appréhendé dans l’ANI de 2006. En effet, dans ce texte, il est indiqué que « les entreprises concourent déjà à l’intégration dans le monde du travail ; leurs efforts doivent néanmoins se renforcer afin que soient acceptées encore davantage toutes les différences pour qu’à compétences et capacités professionnelles égales chacun ait les mêmes possibilités et les mêmes droits. ».

Encadré 6 - **Extraits des définitions de la diversité données dans les accords étudiés**

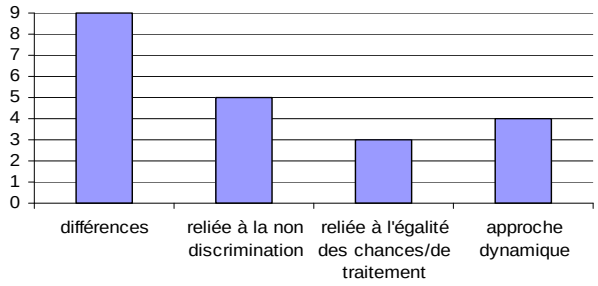
- « La diversité est définie [à X] comme l'association des différences au sein d'une communauté de travail. Elle est garantie par le refus d’appliquer des critères discriminatoires […] et par l’application du principe d’égalité des chances et de traitement.»
- « De promouvoir la diversité comme une approche dynamique à la notion de non-discrimination en matière de respect des lois, emploi, formation, promotion, ou tout autre aspect de la vie professionnelle. »
- « De promouvoir la diversité comme une approche dynamique et complémentaire à la notion de non-discrimination. [...] Chaque fois que le thème générique de la diversité est employé dans le présent texte, il inclut systématiquement les notions de non-discrimination, d'égalité des chances et d'égalité hommes femmes.»
- « De promouvoir la diversité comme une approche dynamique et complémentaire à la notion de non-discrimination. »
- « Par « promotion de la diversité », l'entreprise entend un engagement actif en faveur d'une meilleure représentation dans ses effectifs, à tous les niveaux de responsabilité, de l'ensemble des catégories de la population. »
- « Par « promotion de la diversité », l'entreprise entend un engagement actif en faveur d'une meilleure représentation dans nos effectifs, à tous les niveaux de responsabilité, de l'ensemble des catégories de la population. »
- « Le concept de la Diversité, comme la non-discrimination et l'égalité de traitement revêt plusieurs formes, et touche aux questions liées: au sexe; à l'orientation sexuelle; [...]. »
- « La diversité est le caractère de ce qui est varié. Appliquée à l'entreprise, la diversité s'entend de la variété des profils humains qui peuvent exister en son sein (origine, sexe […]). »
- « Les parties entendent la Diversité comme la rencontre de différentes formes de talents, d'expériences, de compétences ou de comportements au service d'un projet d'entreprise commun qui forment un vivier de profils hétérogènes, créateurs de richesses, représentant un atout pour la réussite de la société. »
- « L’entreprise entend [..] continuer à construire une démarche de « diversité » visant la coexistence de profils variés sans distinction de culture, de religion, […] qui soit intégrée dans le management au quotidien et promouvoir la diversité comme une composante dynamique du management. »
- « Par « promotion de la diversité », l'entreprise entend un engagement actif en faveur d'une meilleure représentation dans nos effectifs, à tous les niveaux de responsabilité, de l'ensemble des catégories de population. »
- « La diversité, […], est le caractère de ce qui est varié. Appliquée à l'entreprise, la diversité s'entend de la variété des profils humains qui peuvent exister en son sein. »
- « Appliquée à l’entreprise, la diversité désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, […]). Promouvoir la diversité en entreprise c'est faire en sorte que les effectifs de l'entreprise reflètent la diversité qui existe dans la société française.»

Le concept de diversité est également défini en référence à celui de non-discrimination (5) ou encore d’égalité de traitement (3). Présenter la promotion de la diversité comme l’envers de la lutte contre les discriminations (Doytcheva, 2009) est une manière pour les entreprises de « positiver » leurs actions et de les détacher d’un cadre juridique contraignant. Car si certaines entreprises se réfèrent à la non-discrimination pour définir en creux ce qu’est pour elles la diversité, et citent les 18 critères de discrimination prohibés dans la loi, elles n’en restent pas moins attachées à une démarche volontaire de la diversité. Et leur activisme en matière d’élaboration d’outils de promotion et de gestion de la diversité (charte de la diversité, label diversité, audit diversité) peut s’interpréter comme autant d’actions préventives visant à prouver leur bonne volonté dans un contexte de renforcement de l’arsenal législatif (Junter, Senac-Slawinski 2010 ; Masclet 2012).

24 Ce qui relève d’une définition est parfois difficile à identifier dans les accords et peut varier suivant ce qu’on estime relever d’une définition ou non. Nous avons adopté une approche plutôt « stricte » de ce que nous considérons comme une définition de la diversité. Ainsi, nous considérons qu’un accord contient une définition de la diversité, si on a une phrase du type « la diversité est… » ou encore une périphrase indiquant ce que les partenaires sociaux attendent de la diversité (voir encadré 6 relatif aux définitions de la diversité retenues).

En outre, dans 4 accords la diversité est perçue comme une notion dynamique telle qu'appréhendée dans le préambule de l'ANI de 2006, car elle résulte d'une démarche pro active de la part des entreprises, et non d'une contrainte juridique.

Graphique 5 : **Occurrences des termes contenus dans les définitions de la diversité**



Champ : 13 accords diversité (octobre 2006-décembre 2011) qui contiennent une définition explicite de la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Si les signataires des accords définissent peu la diversité, on trouve a contrario fréquemment une définition de ce qui relève de la discrimination (40) qu'il s'agisse d'une définition explicite de la discrimination ou encore de l'énonciation des sources possibles de la discrimination. Les définitions de la discrimination se rattachent dans certains cas à une référence juridique. Le concept d'égalité des chances/ de traitement qui peut être rapproché de la diversité est très peu défini de façon explicite, ainsi seuls 6 accords le définissent.
Les partenaires sociaux semblent donc plutôt approcher la diversité à travers le concept de discrimination qui, lui, est défini par la loi. Les promoteurs de la diversité avaient pourtant opéré un glissement sémantique de la non-discrimination à la diversité dans une perspective managériale avec pour objectif une mise à distance du cadre juridique de la non-discrimination (Bereni, 2009 ; Doytcheva, 2009 ; Masclet, 2012). Mais dans les accords analysés, comme dans l'ANI, le renvoi fréquent à la non-discrimination témoigne au contraire d'une « volonté » des partenaires sociaux de rester en quelque sorte ancrés dans un cadre légal qui, face au flou autour de la diversité, permet plus facilement de délimiter ce qui rentre dans la diversité.

L'analyse de l'intitulé des titres des accords informe également sur ce que la diversité signifie pour les signataires. Ainsi, alors que le terme « diversité » est cité dans le titre de 67 accords[25], 39 accords citent l'« égalité des chances » et 13 la « discrimination ». A côté de ces termes, les intitulés des accords comprennent principalement les termes d'égalité (26 occurrences), de cohésion sociale[26] (5), d'emploi des seniors (4), de GPEC ou d'emploi et compétences (4), ou encore de ressources humaines ou de droits sociaux fondamentaux (2). Les concepts suivants ne sont cités qu'une seule fois : mixité, équité, réalités sociétales ou politique de développement durable.

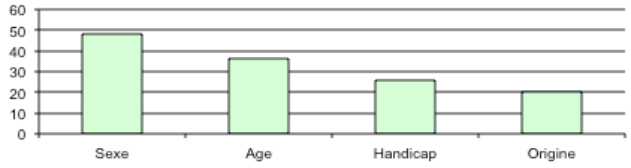
- **Les frontières de la diversité**

Parmi les composants de la diversité qui sont affichés clairement dans l'objet de l'accord, dans le préambule de l'accord ou précisés dans le corps de l'accord, ce sont le sexe (48 occurrences), l'âge (36), le handicap (26), et l'origine (20) qui sont le plus cités (graphique 6)[27]. A côté de ces 4 composants principaux, se trouve également citée la conciliation entre vie familiale/personnelle et vie professionnelle (22).
Dans 25 % des cas (20 accords), aucun composant spécifique n'est annoncé dans l'accord. Dans ces cas, soit les partenaires sociaux listent de façon exhaustive (ou quasi) les critères de la discrimination énoncés par la loi, soit ils ne font référence à aucun composant, ce qui est assez révélateur de la conception assez large du concept de diversité.

25 Dont un accord contient le terme de « diversité sociale ».
26 Pour un accord, l'intitulé ne comprend que le terme « cohésion sociale ». Nous avons tout de même choisi de conserver cet accord car l'accord renvoie effectivement à la diversité.
27 A noter que dans certains cas, nous avons considéré qu'un composant était affiché s'il était fait mention d'un accord spécifique relatif à ce composant dans le préambule de l'accord et qu'il semblait englobé par l'entreprise dans sa conception de la diversité.
Parmi les autres composants cités, on trouve par exemple le lieu de résidence, la situation familiale ou parentale, l'apparence physique, les convictions religieuses, la situation personnelle, les activités syndicales, le patronyme, l'orientation sexuelle….

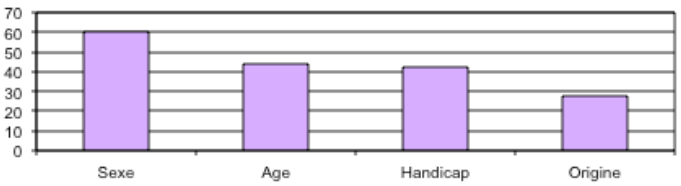
Alors que l'origine était l'angle initial d'entrée dans la diversité, celle-ci semble de moins en moins affichée dans le temps, sur la période étudiée (12 octobre 2006 au 31 décembre 2011), comme un composant de la diversité dans les accords (cité dans 36 % des accords en 2006-2007 contre 19 % des accords entre 2010-2011). A l'inverse en 2011, on observe une forte hausse de la citation de la conciliation entre vie familiale/personnelle et vie professionnelle. Pour les autres composants principaux (sexe, âge, handicap), aucune tendance claire ne se dégage sur les 5 années.

Graphique 6 : **Principaux composants de la diversité affichés (en nombre d'accords)**



Lecture : 48 accords citent explicitement le sexe comme une des dimensions de la diversité.

Graphique 7 **: Principaux composants de la diversité outillés (en nombre d'accords)**



Lecture : dans 44 accords, sont listés des outils ou dispositifs visant à accroître la diversité en termes d'âge.

Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Dans un certain nombre d'accords, les partenaires sociaux n'ont pas défini ce qu'était la diversité ou ce qu'elle recouvrait mais ils l'ont implicitement fait à travers l'affichage de dispositifs qui sont explicitement associés pour certains à un ou plusieurs composants. Les composants de la diversité transparaissent également au travers des outils qui leur sont associés. En moyenne, les accords portent réellement, c'est-à-dire prévoient des dispositifs, sur 2 composants parmi les 4 principaux que sont le sexe, l'âge, l'origine et le handicap. Ainsi, des dispositifs sont proposés pour la composante « sexe » dans 60 accords, pour le handicap dans 42, pour l'âge dans 44, et pour l'origine dans 28 (graphique 7). Les dispositifs relatifs à l'âge visent autant les jeunes (27) que les seniors (28).
Le fait que le sexe et l'âge soient les composants de la diversité les plus cités n'est pas étonnant dans la mesure où la quasi-totalité des accords sont signés au sein d'entités ayant plus de 50 salariés, qui sont soumises à un certain nombre d'obligations relatives à ces deux composants. Ainsi, concernant l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et les seniors, la loi les contraint à conclure un accord ou à établir un plan d'action sous peine de sanction si ces obligations ne sont pas respectées (encadré 7). Et les obligations pesant sur les entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes remontant à près de 30 ans, les entreprises ont donc eu plus de temps pour les intégrer dans leur politique de gestion des ressources humaines que les autres composants de la diversité ; dans la plupart des cas, on peut donc supposer que les politiques d'égalité professionnelle étaient préexistantes à la signature d'un accord sur la diversité. Concernant l'emploi des travailleurs handicapés, la loi oblige depuis 1987 les entreprises ayant au moins 20 salariés à employer des personnes en situation de handicap à hauteur d'au moins 6 % de leur effectif total, et la signature d'accord sur les travailleurs handicapés est un moyen de se libérer de cette obligation (11 % des entreprises soumises à cette obligation s'en acquittent en signant un accord en 2011[28]).

Pour ces trois caractéristiques (âge, sexe et handicap), les entreprises ont donc de fait une plus longue expérience de gestion que pour l'origine pour laquelle aucune obligation de négociation ou d'emploi ne pèse. On constate, en outre, que la seule entreprise de moins de 50 salariés de notre échantillon qui n'est donc pas concernée par l'obligation relative à l'emploi des seniors n'a pas inclus dans son accord l'âge.

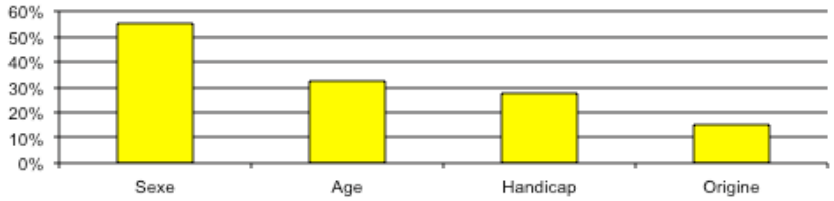
En ce qui concerne l'outillage de ces composants, 17 accords ne prévoient des outils que pour un seul composant (le sexe dans 14 accords et l'origine dans 3) Aucun accord ne propose que des outils relatifs au handicap ou à l'âge dans notre échantillon. À côté des composants principaux se trouvent également cités des outils en matière de conciliation (dans 45 accords[29]).

On observe dans les accords des différences entre les composants affichés et ceux pour lesquels des outils pour accroître la diversité sont développés. Ce n'est pas parce que les composants sont cités que des outils sont proposés

28 « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé », Dares Analyses, n°070, 2013.
29 Dans 23 cas sur les 45 où la conciliation est outillée, cette dernière est abordée au travers du composant « sexe ».

pour chacun d'entre eux, et réciproquement. Ainsi, les différences observées entre les composants affichés et ceux outillés (qui sont plus nombreux) proviennent du fait que dans certains accords, les composants ne sont pas spécifiquement annoncés mais qu'ils sont pourtant outillés dans le corps du texte. Ce constat illustre à nouveau le flou qui règne autour de ce que recouvre la diversité, tant en termes de définition que de périmètre. Si l'on croise ces deux dimensions, on observe que dans 55 % des cas, le composant sexe est à la fois affiché et outillé dans l'accord (respectivement 33 % pour l'âge, 28 % pour le handicap, 15 % pour l'origine) (graphique 8). Ceci est à la fois à mettre en lien avec les obligations pesant sur ces composants, et avec la diffusion d'outils permettant de « travailler » ces composants.

Graphique 8 : **Principaux composants de la diversité affichés et outillés (en %)**



Lecture : dans 55 % des 80 accords, le sexe est cité explicitement comme une des dimensions de la diversité, et des outils visant à accroître l'égalité professionnelle entre hommes et femmes sont mentionnés.
Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Encadré 7 - **L'encadrement législatif des composants principaux de la diversité**

Si la diversité dans sa globalité ne fait pas l'objet d'un texte de loi avec des obligations afférentes, les composants de la diversité les plus fréquemment cités dans les accords sur la diversité font l'objet individuellement d'obligations légales.

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

La composante « égalité hommes/femmes » de la diversité est la plus protégée par la loi, celle pour laquelle des obligations très fortes en matière de négociation pèsent depuis la loi du 13 juillet 1983 dite « loi Roudy », relative à l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette loi originelle concerne l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes pour l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail. Elle comprend une obligation de produire un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes dans les entreprises en matière d'emploi et de formation (voir encadré 3). Elle crée également la faculté pour les entreprises de signer des plans d'égalité professionnelle.

La loi du 9 mai 2001 dite « loi Génisson » actualise et renforce la loi « Roudy » en définissant les axes de sa mise en œuvre, à la fois pour le secteur public et pour le secteur privé. Elle introduit pour la première fois l'obligation de la négociation collective sur l'égalité professionnelle, de manière ciblée et transversale (dans les autres thèmes de négociation). L'objectif de représentation équilibrée des femmes et des hommes est également posé par cette loi pour les conseils des prud'hommes, les comités d'entreprise et les délégués du personnel, les organismes consultatifs et les jurys et comités de sélection. La loi précise les obligations de l'employeur concernant le travail de nuit et les allocations versées aux femmes enceintes dispensées de travail.

La loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes vise à résorber les écarts de rémunération en imposant aux entreprises et aux branches professionnelles l'obligation de négocier pour définir et programmer des mesures de nature à supprimer ces écarts d'ici le 31 décembre 2010, sur la base d'un diagnostic de la situation comparée des femmes et des hommes.

La loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites a, dans son article 99, supprimé la date butoir du 31 décembre 2010 mais elle a renforcé l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés d'établir un rapport de situation comparée qui inclut un plan d'action « destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels » (et non plus de résorption des écarts de rémunération). Une sanction est prévue pour les entreprises d'au moins 50 salariés, qui n'auraient pas conclu d'accord d'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord au 1er janvier 2012, qui n'auraient pas défini d'objectifs et de mesures constituant le plan d'action défini dans le rapport de situation comparée. Le montant de la sanction qui sera fixé par l'inspection du travail représentera au maximum 1 % de la masse salariale des rémunérations et gains bruts versés par l'entreprise. Ce montant sera modulé en fonction des efforts constatés dans l'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et des motifs des défaillances constatées dans des conditions prévues par le décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011. La loi n°2012-1189 du 26 octobre 2012 a réformé l'article L2245-5-1 du code du travail issu de l'article 99 de la loi du 9 novembre 2010.

Un décret du 18 décembre 2012 précise le contenu des accords et plans d'actions relatifs à l'égalité professionnelle dans les entreprises et prévoit notamment d'augmenter le nombre de domaines d'actions abordés (de 2 à 3 pour les entreprises de moins de 300 salariés et de 3 à 4 pour les plus de 300). La rémunération effective devra être obligatoirement comprise dans les domaines d'action retenus par l'accord collectif ou, à défaut, le plan d'action. En outre, ce décret impose aux entreprises de déposer leur plan d'actions, y compris ceux en cours d'application, auprès des Direccte. Le décret précise que ces dispositions ne s'appliquent pas aux accords ou plans d'actions en cours d'exécution au 19 décembre 2012 (date de publication du décret), mais entreront en vigueur lors de leur renouvellement. Pour les accords conclus pour une durée

indéterminée, elles s'appliqueront au plus tard à l'échéance triennale. En effet, une fois qu'un accord est signé dans l'entreprise, la périodicité de la négociation sur l'égalité professionnelle n'est plus annuelle mais triennale (C. trav., art. L. 2242-5).
Ces obligations se sont traduites par une dynamique importante de la négociation sur l'égalité professionnelle. En 2011, au niveau national, le thème de l'égalité professionnelle a été abordé dans 6 334 accords signés par les délégués syndicaux, soit une hausse de 48 % par rapport à 2010 (Bilan et rapport sur la négociation collective, 2012[30]).
Une autre obligation relative à l'égalité professionnelle porte, dans les entreprises de 200 salariés et plus, sur la création d'une « Commission égalité professionnelle » chargée notamment de préparer les délibérations du comité d'entreprise sur le rapport de situation comparée. Elle a donc un rôle de conseil mais peut aussi se montrer force de proposition auprès de la direction ou du Comité d'entreprise afin d'améliorer la mixité et l'égalité. Le code du travail ne précise rien quant à sa composition ou son fonctionnement... Le nombre de membres, les modalités de désignation, la présence d'experts, de techniciens ou encore le fonctionnement interne de cette commission sont donc librement fixés. De même, l'attribution de moyens matériels et/ou financiers, le paiement des heures passées en réunion, etc. devront être négociés avec l'employeur.

Les seniors
La loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009 du 17 décembre 2008 prévoit, en son article 87, que les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe de 50 salariés ou plus, engagent une démarche en faveur du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. Les entreprises non couvertes par un accord d'entreprise ou un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés (ou non couvertes par un accord de branche étendu pour les moins de 300 salariés), sont soumises à une pénalité financière d'un montant de 1 % de leur masse salariale à compter du 1er janvier 2010 (à compter du 1er avril 2010 pour les entreprises de 50 à 299 salariés suite à un décret du 14 décembre 2009). La loi encadre strictement le contenu des accords et des plans : elle exige que soit mentionné un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus ou de recrutement des salariés de 50 ans ou plus et impose le choix de trois domaines d'action parmi six domaines prédéterminés :
- recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
- anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

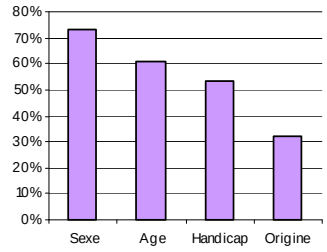
A chaque disposition favorable retenue parmi ces domaines d'action est associé un objectif chiffré mesuré au moyen d'un indicateur.
Cette obligation s'est traduite par une très forte augmentation des accords seniors à partir de 2009, dynamique qui s'est progressivement ralentie en 2010 et 2011.

Les travailleurs handicapés
La loi du 10 juillet 1987 impose aux établissements de 20 salariés et plus (ou ayant franchi ce seuil) depuis trois ans une obligation d'emploi de travailleurs handicapés équivalent à 6 % de son effectif salarié (OETH). La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées a élargi le public bénéficiaire à de nouveaux types de handicap, a modifié le mode de calcul des travailleurs handicapés, a étendu l'obligation d'emploi d'au moins 6 % de travailleurs handicapés pour les structures de plus de 20 salariés au secteur public et a aggravé les sanctions en cas d'absence d'action positive de l'obligation instituée. La signature d'un accord sur les travailleurs handicapés constitue l'un des moyens de remplir cette obligation légale. L'obligation de négocier annuellement sur l'emploi des travailleurs handicapés se traduit depuis plusieurs années par une croissance continue, et encore vérifiée en 2011, du nombre d'accords abordant cette dimension (1 422 accords, soit +14% par rapport à 2010).

Lorsqu'on croise les motivations évoquées avec les composants outillés, il semble y avoir un lien entre le fait d'évoquer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme motivation et le fait de traiter l'origine ou le handicap comme un composant dans l'accord (graphiques 9, 10 et 11). Autrement dit, les accords invoquant la responsabilité sociale de l'entreprise semblent outiller davantage l'origine et le handicap comme composant de la diversité que les autres accords[31]. Le fait que l'origine ne soit pas encadrée par des obligations légales contrairement aux autres composantes de la diversité les plus fréquemment citées explique certainement que ce composant soit peu outillé dans les accords énonçant le respect de la loi comme motivation. Ainsi si les entreprises ne trouvent pas dans le respect de la loi ou encore la recherche de la performance des incitations à appréhender la question de l'origine, la RSE semble être un angle d'attaque crédible du point de vue des entreprises.

30 Le bilan de la négociation collective 2012 présente des données définitives pour les années 2010 et 2011.
31 Cette analyse est à nuancer car il ne s'agit que d'une analyse descriptive et non d'une analyse en « toutes choses égales par ailleurs ».

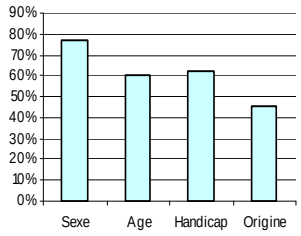
Graphique 9 : **Liens entre motivation 'respect de la loi' et composants outillés (en %)**



Lecture : parmi les 56 accords où le respect de la loi est évoqué comme motivation, 18 ont outillé le composant « origine », ce qui représente 32 % des cas.

Champ : 56 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité où le respect de la loi est mentionné dans le préambule de l'accord.

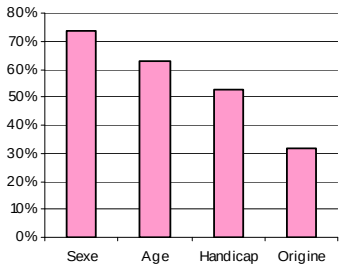
Graphique 10 : **Liens entre motivation 'RSE' et composants outillés (en %)**



Lecture : parmi les 53 accords où la RSE est évoquée comme motivation, 24 ont outillé le composant « origine », ce qui représente 45 % des cas.

Champ : 53 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité où la RSE est mentionnée dans le préambule de l'accord.

Graphique 11: **Liens entre motivation 'performance' et composants outillés (en %)**



Lecture : parmi les 38 accords où la recherche de la performance est évoquée comme motivation, 12 ont outillé le composant « origine », ce qui représente 32 % des cas.

Champ : 38 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité où la recherche de la performance est mentionnée dans le préambule de l'accord.

Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

- **L'origine : un composant finalement peu traité et outillé**

Alors que l'ANI sur la diversité visait explicitement dans son article 1 la non-discrimination des salariés « selon l'origine ou l'appartenance à une ethnie, une nation ou une race, sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence[32] », l'origine sociale, culturelle et ethnique apparaît comme le composant de la diversité le moins cité et le moins bien outillé (dans 15 % des 80 accords diversité). Les signataires des accords ont privilégié une conception plus « large » de la diversité que celles promue dans la charte de la diversité ou l'ANI sur la diversité et ils n'ont que minoritairement affiché ce composant en tant que tel. Tout se passe comme si la réappropriation par les partenaires sociaux de la diversité conduisait à l'effacement voire à l'éviction de la question du racisme et des discriminations ethno-raciales (Doytcheva, 2009). Ce constat peut être relié aux difficultés, évoquées dans certains accords et largement relayées dans le débat public, à identifier des populations visées par ce critère de l'origine sociale, culturelle ou ethnique.

Ces difficultés se traduisent de différentes manières dans les accords :

- des difficultés sémantiques à nommer les populations concernées et à objectiver ce que la loi ne permet pas a priori de faire à titre privé. Ainsi, si les catégories visées par le critère de l'origine ethnique, sociale ou culturelle sont celles des minorités visibles, pour reprendre la terminologie patronale, ou plus explicitement des Français issus de l'immigration (c'est dit dans un des accords), les termes recensés dans les accords pour désigner ces populations se rapportent le plus souvent à des critères territoriaux. La dénomination la plus usitée (dans 5 accords) est celle des publics issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville ou de quartiers sensibles (Zus et CUCS –encadré 8), suivie des jeunes diplômés de bac+2 à bac+5 issus de Zus (3). Cette manière de désigner les populations ciblées par leur lieu de résidence[33], même si elle est commode car

32 A noter que ce dernier critère n'est pas cité dans la loi de novembre 2001 mais le Défenseur des droits (au sein duquel a été fusionnée la Halde) a demandé en 2011 à ce qu'il soit ajouté à la liste des critères prohibés.

33 Un nouveau critère de discrimination prohibé a été ajouté à la liste des 18 énoncés dans l'article L1132-1 du code du travail depuis le 21 février 2014 : le lieu de résidence. Mais cela ne ferme pas la possibilité de justifier une différence de traitement positive sur la base de ce critère. L'article L 1133-5 du code du travail prévoit en effet que " Les mesures prises en faveur des personnes résidant dans certaines zones géographiques et visant à favoriser l'égalité de traitement ne constituent pas une discrimination ".

objectivable, est limitative car toutes les populations potentiellement visées (celles issues de l'immigration notamment) n'habitent pas en ZUS et réciproquement. Dans les autres accords traitant cette dimension de l'origine, on trouve une pluralité de dénominations qui ne renvoient à aucune définition précise et qui attestent de la difficulté pour les partenaires sociaux à définir et à se saisir de la question. Deux accords renvoient, comme dans l'ANI, à la diversité culturelle, ethnique ou sociale, sans plus de précision. Les autres expressions citées sont éclectiques et les critères permettant de les opérationnaliser ne sont pas précisés : habitants des zones en recherche d'emploi, publics éloignés de l'emploi, jeunes/populations issus de milieux défavorisés, jeunes issus de minorités visibles, jeunes issus de la diversité. Une des caractéristiques communes à la quasi totalité de ces dénominations est qu'elles portent sur une population de jeunes (certains précisent de moins de 26 ans[34]). La question de l'intrication des discriminations liées à l'origine sociale et à l'origine ethnique ou culturelle n'est pas abordée dans les accords, et comme dans l'ANI, les trois termes sont souvent accolés sans être distingués. Ils renvoient pourtant à des logiques différentes, même si elles se recouvrent souvent, qui nécessiteraient des dispositifs spécifiques pour les appréhender finement.

- La difficulté à nommer engendre des difficultés à agir pour les entreprises qui apparaissent souvent mal à l'aise avec cette question lorsqu'elles l'abordent. Cette difficulté à nommer sans discriminer reflète des débats plus généraux sur la catégorisation ou les statistiques fondées sur un critère ethnique (Masclet, 2012). Et cette difficulté est certainement renforcée par l'obligation croissante de recourir à des indicateurs et des objectifs en ce qui concerne l'égalité entre les femmes et les hommes, ou les seniors. Dans un accord, il est mentionné que le suivi de la politique diversité soulève des questions délicates sur le plan des principes et de l'éthique qui ne sont pas tranchées par le législateur. Dans un autre, il est écrit qu'il est interdit de mesurer la diversité par l'intermédiaire d'indicateurs ethno-raciaux, nationalité d'origine du salarié ou du candidat ou nationalité ou lieu de naissance des parents du salarié ou du candidat. Dans un autre enfin, les partenaires s'inscrivent dans la recommandation du 5 juillet 2005 de la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés) qui exclut totalement l'ajout d'indicateurs ethno-raciaux dans les fichiers de gestion des ressources humaines, directement ou indirectement (encadré 9 pour une présentation rapide des possibilités ouvertes par la loi en matière de mesure de l'origine ethnique).
- Ces deux difficultés peuvent expliquer le recours à des prestataires externes pour ce qui concerne la gestion de ce composant. Il est en effet souvent précisé dans les accords que des partenariats avec des organismes travaillant avec les populations visées seront noués ou que des clauses avec des intermédiaires du recrutement intégreront cette dimension ; il peut s'agir d'intermédiaires publics du marché du travail comme Pôle emploi, des centres de formation et des missions locales, ou d'associations travaillant spécifiquement en direction de ces populations (comme l'AFIP[35] et la Fondation Agir contre l'exclusion). Ce recours à des acteurs externes à l'entreprise pour traiter un sujet jugé sensible en interne est la solution privilégiée par les entreprises, notamment pour assurer une diversification des viviers de recrutement sans avoir à gérer la question du 'comment faire', du 'comment cibler des populations que l'on a du mal à nommer'. Par leur activisme, leurs réseaux politiques et économiques et leur engagement, ces associations ont très largement contribué à la médiatisation de la notion de diversité et constituent pour les entreprises, comme pour les pouvoirs publics, un acteur susceptible d'opérationnaliser une politique de diversité ethnique.

Encadré 8 - **Les « Quartiers de la politique de la ville »**

Les quartiers de la politique de la ville, sur lesquels portent les travaux de l'Onzus (Observatoire national des ZUS), se composent :
- des zones urbaines sensibles (Zus), dont la liste a été fixée par décret. Au sein de ces ZUS, on retrouve deux autres ensembles : les zones de redynamisation urbaine (ZRU) et les zones franches urbaines (ZFU). Les entreprises qui s'implantent en ZFU et ZRU bénéficient notamment d'exonérations sociales et fiscales.
- de territoires non classés Zus, retenus dans le cadre des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS).
Les contrats urbains de cohésion sociale ont succédé en 2007 aux contrats de ville comme cadre du projet de territoire développé au bénéfice des quartiers en difficultés. Le contrat urbain de cohésion sociale est un contrat passé entre l'Etat et les collectivités territoriales qui engage chacun des partenaires à mettre en œuvre des actions concertées pour améliorer la vie quotidienne des habitants dans les quartiers connaissant des

34 Précision méthodologique : lorsque les jeunes visés dans l'accord sont uniquement ceux ayant une origine étrangère alors les outils et dispositifs ont été comptabilisés dans le composant Origine (et non Jeunes).
35 L'Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle favorise l'accès à l'emploi des jeunes diplômés issus des minorités visibles.

difficultés (chômage, violence, logement...). Les contrats ont été signés, initialement, pour une période de trois ans (2007-2009), mais ils ont été prolongés jusqu'au 31 décembre 2014. Il existe 467 CUCS en France métropolitaine et 30 dans les DOM.
Source : Comité interministériel à la ville (SC-CIV) http://sig.ville.gouv.fr/

La loi du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine vise à réformer la politique de la ville. Il s'agit notamment de redéfinir les critères de la politique de la ville en les fondant sur un critère unique qui est celui des bas revenus et de recentrer les actions de la politique de la ville sur un nombre restreint de quartiers. En parallèle est expérimenté depuis juillet 2013, le dispositif des « emplois francs » qui consiste en une aide forfaitaire à l'embauche de jeunes résidents de ZUS. 10 territoires sont ciblés par cette expérimentation qui devrait toucher 10 000 jeunes sur 3 ans. L'objectif de ce dispositif est d'inciter à l'embauche de jeunes sans emploi dont le lieu d'habitation peut être source de discrimination.

Encadré 9 - **Les possibilités ouvertes par la loi en matière de mesure de l'origine ethnique**

La question des possibilités ouvertes par la loi en matière de mesure de l'origine ethnique des individus est au cœur de débat sur les questions d'intégration et de discriminations depuis une vingtaine d'années. En 2009, le Comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations (Comedd) présidé par F. Héran a eu pour mission de faire un état des lieux des possibilités existantes en matière de mesure des discriminations liées aux origines et de tracer des pistes pour un cadre cohérent et sécurisé de collecte de données. Dans le rapport remis en 2010, le Comité rappelle qu'un certain nombre d'enquêtes obligatoires de la statistique publique permettent d'identifier les personnes ayant une ou des ascendances migratoires directes (recensement de la population, enquête Emploi). Contrairement à ce qui est souvent entendu, il est donc possible en France de connaître les origines ethniques des individus, grâce aux questions portant sur le lieu de naissance et/ou la nationalité à la naissance de leurs parents. D'autres enquêtes non obligatoires peuvent également inclure ces variables pour des raisons *ad hoc* (Mobilité géographique et insertion sociale [MGIS], Famille, Formation et qualification professionnelle [FQP], les enquêtes Génération du Cereq, …) ; l'enquête détaillée la plus récente visant à analyser l'insertion sociale et professionnelle des individus en fonction de leur origine migratoire est l'enquête Trajectoires et Origines de l'Ined et de l'Insee réalisée en 2008. A partir des données recueillies, il est possible de distinguer au sein de la population vivant en France métropolitaine l'ascendance migratoire de chaque individu et de son conjoint, à partir des données recueillies sur les deux parents[36]. Ainsi, si la loi Informatique et liberté de 1978 modifiée en 2004 énonce une interdiction de principe sur le traitement statistique de données sensibles, dont les origines ethniques, elle a accordé de nombreuses dérogations à ce principe fondées sur l'intérêt public notamment.
Au niveau des entreprises, le principe est l'interdiction de détenir dans les fichiers de gestion des données sur l'origine des salariés autres que celles relevant de l'État civil. Quelques expériences ont cherché à approcher les origines ethniques des salariés par des études patronymiques qui utilisent les noms et prénoms des salariés pour identifier leur origine ethnique[37], ou par des études de ressenti des discriminations incluant le recueil de données sur l'apparence physique sur une base anonyme et volontaire (recommandations de la Cnil, 2007). Dans tous les cas, dès qu'il s'agit du recueil ou du traitement de données en lien avec l'origine ethnique des salariés, cela nécessite l'accord de la Cnil car il s'agit du traitement de données sensibles.
L'ANI sur la diversité de 2006 ne prévoit lui aucune mesure des discriminations ou de recueil de données sur l'origine ethnique des salariés. Pour répondre aux demandes émanant d'organismes publics, privés ou associatifs de recueillir ce type de données, le Comedd préconisait notamment la création d'un rapport de situation comparée diversité, sur la base du RSC établi pour l'égalité entre les femmes et les hommes (encadré 3). Ce rapport aurait vocation à mesurer les différences de traitement dans l'entreprise selon les origines ethniques des salariés.

36 Pour une présentation de l'enquête TEO et des principaux résultats, voir le Document de travail de l'Ined n°168 de 2010.
37 Voir le rapport du Comedd qui pointe les avantages et les limites de cette méthode : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000077/0000.pdf

Partie 4 - Les moyens de la diversité ou la diversité en actions

4.1- Les processus de la gestion des ressources humaines au cœur des accords diversité

L'article 2 de la charte de la diversité porte sur l'engagement à « respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines (GRH) que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs ». L'article 1 de l'ANI 2006 cite ces mêmes domaines de la relation d'emploi auxquels est ajoutée la rémunération.

En effet, le management de la diversité s'analyse avant tout dans une perspective de gestion des ressources humaines car pour les entreprises, il s'agit bien de faire évoluer les politiques et les pratiques en matière de recrutement, de gestion des carrières, de fixation et d'évolution des salaires, de mobilité, de formation… pour qu'une plus grande diversité en termes de sexe, d'âge, d'origine… soit représentée dans les effectifs de l'entreprise.

La mise en œuvre de la politique de diversité, i.e. sa déclinaison opérationnelle, s'incarne donc dans un registre quasi exclusivement managérial avec des actions renvoyant aux processus de GRH existants dans les entreprises. Il s'agit, comme il est écrit dans certains accords, de « briser les routines, de dépasser les réflexes de confort » pour atteindre les objectifs assignés, qui peuvent varier en fonction des enjeux économiques de l'entreprise. Il peut s'agir tantôt de favoriser la mixité dans les équipes, tantôt de rendre les plus neutres possibles les processus de recrutement ou d'évaluation, ou encore de favoriser la conciliation vie familiale/personnelle et vie professionnelle.

- **Sur quels processus de GRH les entreprises font-elles porter leurs actions ?**

Pour mettre en actions la diversité, les entreprises développent deux types de logique :

- soit elles ciblent certains groupes de la population qui, pour le moment, ne sont pas suffisamment représentés dans ses effectifs et/ou sur lesquels pèse une obligation légale spécifique, et elles vont alors explicitement les viser dans l'accord ;
- soit elles cherchent à rendre leurs procédures de GRH les plus égalitaires possibles, à les « objectiver » au maximum ce qui devrait conduire in fine à « capter » les publics discriminés, et elles vont alors opter pour une démarche plus globalisante dans l'accord.

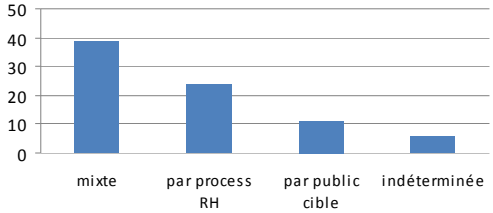
De ces deux logiques découlent trois structures d'accord (Garner-Moyer, 2009) :

- soit l'accord est découpé en parties correspondant à des politiques de ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, promotion, rémunération,…) ;
- soit l'accord est découpé selon les publics ciblés et les actions vont se décliner selon des critères de sexe, d'âge, de handicap, d'origine…. ;
- soit la structure de l'accord est un mix de ces deux formes, avec une partie sur les processus et une ou deux parties sur les composants ou des sous-parties par composant dans les parties sur les processus.

La moitié des 80 textes étudiés contient des parties sur les processus et une ou plusieurs parties sur un public cible (39 accords, graphique 12). 30 % sont organisés uniquement par processus (24 accords) et 14 % sont structurés uniquement par public cible (11). 6 accords ne peuvent être rangés dans aucune de ces catégories du fait de leur structuration singulière (soit centrée sur les acteurs, soit l'accord ne présente qu'une charte ou des engagements très généraux). Ces derniers accords, souvent très courts, entre 2 et 8 pages[38], se rapprochent d'accords de méthode ou d'accord cadre dans la mesure où ils ne déclinent pas la politique qui sera menée en termes de dispositif mais énoncent des principes généraux.

38 Alors qu'en moyenne, les accords font un peu plus de 10 pages.

Graphique 12 : **Structure des accords diversité (en nombre)**

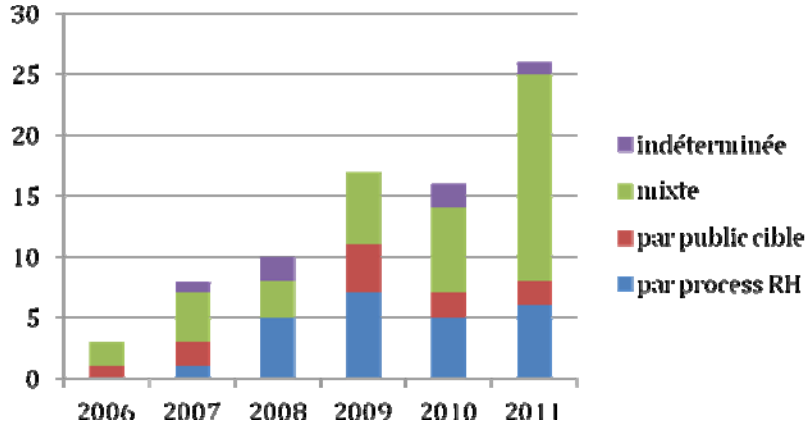


Lecture : 39 accords contiennent à la fois des parties organisées par processus RH et des parties ciblées sur certains publics particuliers.
Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Cela signifie que dans plus de 6 accords sur 10 (ceux organisés par public cible et les mixtes), les signataires ont souhaité cibler telle ou telle catégorie de la population et opter donc pour une démarche segmentée par public plutôt que globalisante. Dans les accords organisés par processus, on relève également quelques mentions éparses à des mesures ciblées. Seulement 3 accords organisés par processus (sur les 24) ne mentionnent aucun élément se référant à un public cible. La « mise en actions » de la diversité semble donc se faire par des actions, dispositifs, outils ciblés sur des publics plutôt que par une approche égalitaire et universelle, indifférente aux différences, telle que préconisée dans la loi contre les discriminations. Ceci n'est évidemment pas sans lien avec le découpage des obligations de négocier par public cible mises en place par le législateur depuis 30 ans.
La structure des accords reflète différentes conceptions de l'égalité. Dans les accords structurés par processus, les objectifs et pratiques affichés relèvent majoritairement de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations : égalité d'accès à la formation, recours à des méthodes, techniques de recrutement fondées uniquement sur les compétences et donc indifférentes aux caractéristiques sociodémographiques, formations à la lutte contre les discriminations, etc. Tandis que dans les accords ciblant explicitement des populations (les femmes, les seniors, les travailleurs handicapés…), les objectifs et pratiques relèvent davantage de l'égalité des chances avec des actions positives ciblées sur ces populations, ce qui n'empêche pas ces accords de rappeler certains principes de portée universelle. Et dans les accords à la structure mixte, les objectifs affichés renvoient simultanément à la lutte contre les discriminations et à l'égalité des chances.

La part des accords organisés par public cible reste faible sur les 5 années étudiées ; celle des accords avec une structure mixte tend par contre à augmenter. En 2011, sur 26 accords, 65 % présentent une structure mixte (graphique 13). Ceci semble attester du fait que les signataires souhaitent concilier dans une même démarche des actions ciblées sur des populations (dans un contexte où les obligations légales en matière d'emploi des seniors, d'égalité professionnelle ou de pénibilité du travail, peuvent les y inciter) et des actions universelles, sans véritablement choisir entre ces deux logiques. Ont-elles pour objectif principal le respect de la loi contre les discriminations, auquel cas des démarches globalisantes devraient être préférées, ou visent-elles à rééquilibrer la composition de leur main d'œuvre pour répondre à des exigences légales/pour plus d'efficacité économique ? Lorsque les deux logiques coexistent, comment les partenaires sociaux pensent-ils leur articulation et quels objectifs visent-ils ? Seules des monographies auprès des signataires de ces accords permettraient d'apporter des éléments de réponse à cette question, ainsi qu'à celle portant sur les résultats obtenus par chacune de ces démarches.

Graphique 13 : **Evolution de la structure des accords entre 2006 et 2011 (en nombre)**



Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

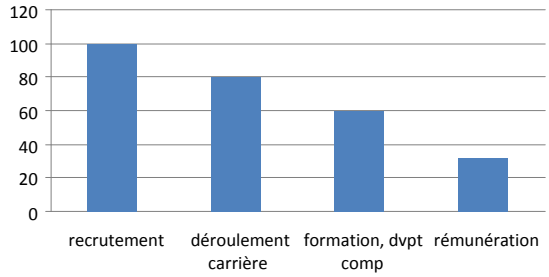
Pour chacune de ces structures d'accords nous avons recensé les processus RH qui sont en jeu et les dispositifs qui y sont associés de manière plus ou moins détaillée.

- **Quels sont les processus RH structurant les accords organisés tout ou partie par actions ?**

Dans les 63 accords organisés totalement ou en partie par processus[39], les 4 politiques de GRH les plus citées sont (graphique 14) :

- le recrutement : tous les accords le citent. L'importance du recrutement dans les dynamiques de discrimination sur le marché du travail, la nécessité de rompre avec les habitudes et routines de recrutement et d'élargir et de diversifier les viviers de recrutement semblent au cœur des préoccupations des signataires des accords qui mettent tous l'accent sur ce moment particulier de gestion des ressources humaines;
- le déroulement de carrière, l'évolution professionnelle, la mobilité, tout ce que recouvre en gestion des ressources humaines la gestion des carrières : 81 % des accords le mentionnent ;
- le développement des compétences et la formation sont cités dans 6 accords sur 10 ;
- la rémunération, citée dans 3 accords sur 10.

Graphique 14 : **Processus de GRH les plus cités (en %)**



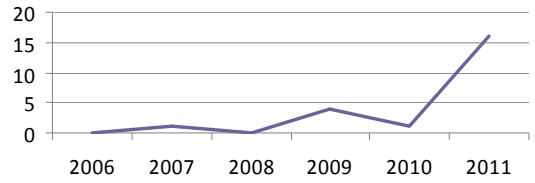
Champ : 63 accords diversité organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

D'autres dispositifs de GRH sont cités mais de manière plus marginale : l'évaluation des salariés (6), les congés longs (5). A noter que le domaine des conditions de travail est absent de ces accords organisés par processus alors que nous le verrons, il constitue un domaine d'action fréquent lorsque les accords sont organisés par public cible, notamment lorsqu'il s'agit des seniors.
Un « nouveau » domaine de la gestion des salariés, au sens où il ne constitue pas une politique traditionnelle de la GRH, apparaît dans ces accords - mais il était déjà présent dans les accords sur l'égalité professionnelle analysés en

39 On a retiré ici des calculs les 17 accords ayant une structure par cible ou sans structure déterminée. Les calculs se font donc sur 63 accords.

2006 (Laufer, Silvera, 2006) : c'est la conciliation entre vie familiale/personnelle et vie professionnelle qui est citée dans plus du tiers des accords analysés (23). La conciliation est très présente dans les accords signés en 2011 puisque quasiment les trois quarts des mentions de ce domaine sont repérés dans les accords signés cette année-là (graphique 15). Ceci est peut-être à relier à la dernière obligation de négocier sur l'égalité professionnelle en date de 2010 dont un des domaines d'actions porte sur l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale[40]. On observe notamment dans ces accords une volonté de sensibiliser les hommes à leur droit à bénéficier d'un congé paternité, qui est moins présente dans les accords signés les années précédentes.

Graphique 15 : **Mention de la conciliation vie familiale/vie professionnelle dans les accords diversité entre 2006 et 2011 (en %)**



Champ : 63 accords diversité organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

4.2- Quels sont les outils de la diversité associés à ces politiques de GRH?

Dans certains accords, les politiques RH sont citées mais seulement pour rappeler l'engagement de respecter de grands principes associés à l'égalité de traitement : on retrouve ainsi la volonté affirmée de recruter et aussi d'évaluer les salariés sur leurs seules compétences, d'objectiver les recrutements et l'évaluation, de respecter l'égalité de traitement ou l'équité en matière de rémunération …. C'est pour le recrutement que l'on comptabilise le plus grand nombre de principes affichés. Il s'agit d'objectiver les processus en fondant les décisions de recrutement sur des critères ne laissant pas a priori de place à des traitements discriminatoires. Le plus souvent cela se traduit par un recrutement fondé sur 'les compétences' ou dans certains accords sur 'les mêmes critères de recrutement' ce qui reste assez flou. Si les compétences sont les plus citées, on trouve également nombre d'autres critères présentés comme éléments d'objectivation dans les accords : les performances, le comportement professionnel, les capacités professionnelles, l'expérience, les aptitudes, les compétences techniques, les compétences comportementales, le savoir-être, la motivation, la nature des diplômes, les perspectives d'évolution professionnelle. Qu'il s'agisse des seules compétences ou de tous les autres éléments relevés ils ne résolvent pas la question de l'appréciation objective des qualités nécessaires pour occuper un poste et ne garantissent donc pas la non-discrimination. Car comment évaluer objectivement le savoir-être, la motivation ou les aptitudes ? Et même l'évaluation des compétences pose question car les outils de l'évaluation sont encore objet de discussions parmi les chercheurs en gestion comme parmi les sociologues[41].

Tous ces engagements ne sont pas forcément accompagnés de dispositifs permettant de les mettre en œuvre (3 accords en restent à des engagements de principe). Dans la majorité des accords, des dispositifs sont affichés mais une minorité d'accords fixent des objectifs plus précis et prévoient des indicateurs de suivi. Ainsi, de tels indicateurs sont cités dans 30 % des accords organisés par processus et dans 46 % des accords mixtes (tableau 3). Ces indicateurs attestent de la volonté des partenaires sociaux de se donner les moyens d'apprécier les résultats des actions qui seront engagées. Cet engagement est renforcé par la fixation d'au moins un objectif chiffré dans 44 % des accords mixtes (contre moins de 13 % dans les accords organisés par processus). Dans les autres cas, les termes utilisés dans les accords renvoient souvent à des injonctions d'égalité non assorties d'obligations de résultat : veiller à, s'assurer que, encourager, être attentif à, porter une attention particulière à, ou encore favoriser.

40 Le décret du 18 décembre 2012 augmente le nombre de domaines d'action auxquels les accords d'entreprise (ou plans d'action) sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes doivent se référer. Parmi eux, figure l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.
41 Voir notamment les travaux d'E. Marchal sur les risques de l'évaluation des compétences (avec F. Eymard Duvernay, Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail, 1997 ; avec MC Bureau, Au risque de l'évaluation, 2003) ; l'article d'A. Ghirardello, « De l'évaluation des compétences à la discrimination », Revue de gestion des ressources humaines, 2005, ou encore celui de Oiry et d'Iribarne, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », Sociologie du travail, 2001.

Ainsi, les accords organisés par processus, qui renvoient à une approche plus globalisante de la diversité sont moins souvent assortis d'indicateurs de suivi et d'objectifs chiffrés que les accords ciblant des catégories de salariés (les 2/3 des accords structurés par processus n'affichent dans le texte ni indicateur ni objectif). La différence de logique sous-tendant ces accords semble donc influencer la manière dont les effets des actions diversité vont être suivis et évalués.

Tableau 3 : **Indicateurs et objectifs chiffrés par structure d'accord**

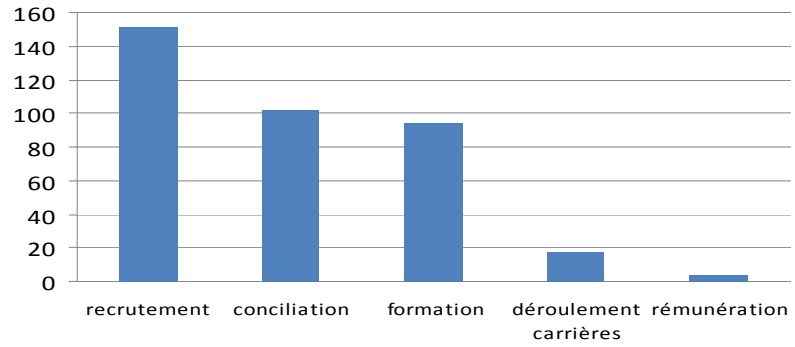
en nb d'accords	**accords par processus**	**accords par public cible**	**accords mixtes**
indicateurs de suivi	7	9	18
objectifs chiffrés	3	8	17
ni indicateur de suivi ni objectif chiffré	16 (67%)	2 (18%)	22 (36%)
nombre d'accords	24	11	39

Lecture : sur 24 accords organisés par processus, 7 prévoient des indicateurs de suivi.
Champ : 63 accords diversité organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Si la plupart des accords affichent des dispositifs, toutes les politiques citées ne sont pas pareillement dotées et, dans un même accord, certaines peuvent être déclinées en dispositifs et d'autres pas. C'est sur le déroulement de carrière et dans une moindre mesure les rémunérations que l'on observe le décalage le plus important : ces politiques sont souvent citées dans les accords sans que des dispositifs y soient associés, les engagements en restant le plus souvent aux principes (graphique 16). Ces politiques sont davantage outillées lorsque les accords sont organisés, au moins en partie, par public cible ; par exemple, le domaine des rémunérations est davantage outillé lorsque l'accord traite explicitement de la situation des femmes et le déroulement de carrière lorsqu'il traite des seniors.

17 accords prévoient des dispositifs plus globaux (type auto diagnostic ou audit) ; parmi eux, 11 accords prévoient la mise en place d'un outil de reporting des discriminations à destination des salariés et visant à faire remonter et traiter les réclamations en matière de discrimination.

Graphique 16 : **Nombre de citations d'outils associés à chaque politique RH**



Lecture : 151 mentions d'outils relatifs à la diversité et la non-discrimination dans le recrutement ont été recensées dans les accords.
Champ : 63 accords organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

- **Les dispositifs associés à la diversité en matière de recrutement**

Au final c'est pour le « recrutement » que l'on comptabilise le plus grand nombre d'occurrences d'outils dans les accords (151) et le plus grand nombre de dispositifs qui y sont associés (une dizaine, tableau 4). Cependant, des indicateurs chiffrés relatifs au recrutement sont affichés dans seulement 10 accords.

Tableau 4 : **Dispositifs associés au recrutement (en nombre)**	
diversification canaux/viviers	25
clauses prestataires	23
libellé neutre des annonces	22
partenariats	20
traçabilité/transparence	19
recrutement par simulation	17
information sur les postes et les procédures	13
Charte	6
CV anonyme	4
parrainage recrutés	2

Lecture : la diversification des canaux ou des viviers de recrutement est citée dans 25 accords.
Champ : 63 accords diversité organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

La diversification des canaux de recrutement ou l'élargissement des viviers est le principal dispositif annoncé en matière de recrutement. Il s'agit pour les entreprises d'avoir accès à des candidatures aux profils différents de ceux qu'elles reçoivent habituellement et in fine d'ouvrir leurs postes à des publics qu'elles estiment sous représentés dans les effectifs de l'entreprise. Une des limites de cet outil tel qu'il est présenté dans les accords est que la référence par rapport à laquelle cette sous-représentation est estimée n'est jamais précisée. De plus, en l'absence quasi généralisée de diagnostic initial présenté dans l'accord (8 accords en présentent un), ce dernier ne précise pas les populations visées par les partenaires sociaux. Enfin, sans objectif annoncé en termes de recrutement, la diversification des canaux peut ne pas se traduire par une diversification des recrutements. La manière dont cette diversification va s'effectuer n'est pas toujours détaillée ; ainsi une entreprise du BTP écrit « Pour favoriser la mixité et la diversité des candidatures à tous les niveaux et sur tous les métiers, [l'entreprise] veillera à diversifier ses sources de candidature » sans préciser comment. Lorsqu'elle est précisée, cette diversification se traduit le plus souvent par des participations à des forums, des partenariats avec des écoles, des universités, avec le service public de l'emploi (SPE), des missions locales, des organismes ou associations travaillant avec des personnes ayant des difficultés d'emploi ou encore l'Agefiph lorsque les entreprises souhaitent recueillir des candidatures de travailleurs handicapés. Le recrutement de salariés en alternance constitue également un moyen pour les entreprises de diversifier leur recrutement. Les moyens de diversification de ces candidatures sont fonction du contexte de l'entreprise. Ainsi, un même canal peut être invoqué à des fins opposées : par exemple, dans un accord, la cooptation est condamnée car considérée comme antinomique avec la diversification des sources de candidatures, tandis que dans un autre accord elle est présentée au contraire comme un moyen de diversifier les canaux de recrutement et d'atteindre l'objectif de mixité (avec prime à l'appui !)… Dans tous les cas, sans objectif chiffré de recrutement, il semble difficile d'apprécier la volonté de diversification impulsée par ces dispositifs. Conscients de cet écueil, les signataires ont prévu dans certains accords des indicateurs de suivi et/ou des objectifs rapportant le nombre de candidatures représentant tel public au nombre de recrutés de ce même public.

Les clauses avec les prestataires (souvent appelées 'clause diversité') recouvrent les engagements que l'entreprise souhaite voir respecter par les intermédiaires de l'emploi avec lesquels elle travaille dans le cadre de ses recrutements (les cabinets de recrutement, les entreprises de travail temporaire, le SPE,…). Il peut s'agir de leur transmettre les engagements pris par l'entreprise en matière de diversité, ou plus souvent, d'insérer dans les contrats avec ces intermédiaires une clause mentionnant qu'ils doivent respecter les principes de l'entreprise dans leurs propres

procédures de sourcing[42], d'évaluation, de sélection. Certaines entreprises l'affichent comme un critère de sélection et de partenariat avec ces intermédiaires. Cette pratique peut s'analyser comme un moyen de s'appuyer sur les compétences et les réseaux d'acteurs spécialisés pour diversifier les candidatures, mais aussi de reporter sur eux l'objectif de diversification des candidatures qu'elles se sont fixées et de ne pas se trouver confrontées concrètement aux problèmes d'identification des populations visées. Les intermédiaires peuvent eux se retrouver face à des injonctions paradoxales, entre principe de non-discrimination et ciblage préférentiel de certaines catégories de populations pour répondre aux demandes de diversité de leurs clients.
La neutralité des annonces constitue le dispositif le plus répandu pour viser l'égalité de traitement et diversifier les candidatures. Il s'agit généralement de veiller à ce qu'aucune mention au sexe, à l'âge ou à l'origine n'apparaisse dans les textes des offres d'emploi. Certains accords mentionnent également l'élimination de critères de discrimination indirecte comme la disponibilité. Aucun accord ne fait état du fait qu'il s'agit d'une obligation légale et qu'aucune offre d'emploi ne doit comporter de mentions discriminatoires sous peine d'encourir des sanctions (article L5321-2 du Code du Travail).

- **La conciliation vie familiale ou personnelle/vie professionnelle**

La principale mesure de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle/familiale prévue dans les accords diversité organisés totalement ou partiellement par processus RH est l'organisation d'entretiens avec le supérieur hiérarchique avant le départ en congés longs et/ou au retour de congés (tableau 5). Ces entretiens visent en amont à gérer l'absence et les conditions éventuelles du remplacement ainsi que les perspectives professionnelles à l'issue de ce congé, et en aval des congés, à évoquer les mesures d'accompagnement à la reprise d'activité et repérer d'éventuels besoins de formation. Ces entretiens sont prévus parfois de manière systématique, parfois à la demande du salarié.
Dans 21 accords (sur 63), les salariés en congés parentaux (maternité/paternité/parental/d'adoption) peuvent être destinataires d'informations relatives à la vie de l'entreprise. L'objectif affiché par les partenaires sociaux est que les salariés conservent un lien avec l'entreprise pendant leurs absences. Il peut s'agir de lettres d'information, de compte-rendus des réunions de délégués du personnel, du comité d'entreprise ou du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT),… Cela peut se faire par voie postale, par mail ou par accès à distance à l'intranet de l'entreprise.
Autre mesure de conciliation entre les temps de vie, la facilitation du temps partiel, prévue dans 17 accords, peut prendre plusieurs formes :

- le rappel que la demande de temps partiel est un droit et qu' « elle ne constitue pas une marque de désintérêt pour l'activité professionnelle ». Néanmoins, de rares accords prévoient un aménagement de la charge de travail pour les salariés diminuant leur temps de travail, et un accord précise qu' « à l'évidence, certaines fonctions et responsabilités sont incompatibles avec des horaires aménagés », ce qui montre que le temps partiel est encore difficilement compatible avec des responsabilités (d'encadrement le plus souvent) dans l'esprit de certains partenaires sociaux ;
- le rappel du principe de l'égalité de traitement pour les salariés à temps partiel, que ce soit en termes de formation, de mobilité ou d'évolutions salariales : « un salarié à temps partiel a les mêmes droits qu'un salarié à temps plein » ;
- une attention accordée aux salariés à temps partiel qui souhaitent revenir à temps plein ;
- des compensations financières à passer à temps partiel par le paiement par l'employeur des cotisations patronales et salariales sur la retraite et la retraite complémentaire sur la base d'un temps plein (pour les salariés à 4/5ème et ayant au moins un enfant de moins de 15 ans à charge).

La question des horaires aménagés renvoie majoritairement aux heures de réunions qui ne peuvent débuter avant/après une certaine heure (avant 9h ou après 17h/17h30 le plus souvent), et plus marginalement à l'absence de formation le mercredi ou sur des sites très éloignés du domicile, ou encore à la détermination à l'avance (3 semaines) des plannings de travail pour faciliter l'organisation familiale. Le travail à distance est facilité par l'utilisation des technologies de l'information et des communications et cette modalité de conciliation est affichée dans 7 accords signés en 2011.

42 Le sourcing est un terme anglais qui, dans le domaine du recrutement, désigne l'acte de rechercher, trier, analyser des profils pour des postes précis en en minimum de temps à partir de tous les sources existantes pour ces profils de postes.

Tableau 5 : **Dispositifs de conciliation affichés dans les accords diversité**	
entretiens avant/après congés parentaux	24
information pendant congés parentaux	22
horaires aménagés (réunions/formations)	19
facilitation temps partiel	18
neutralisation congés maternité/adoption sur rémunération	12
télétravail/travail à distance	7

Champ : 63 accords diversité organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

La neutralisation des effets des congés maternité ou d'adoption sur la rémunération est parfois affirmée comme une déclaration de principe, parfois précisée dans ses modalités. Dans ces cas, les accords prévoient ce qui est en fait une disposition légale prévue dans la loi du 23 mars 2006 (encadré 10), à savoir que la rémunération des salariés concernés sera majorée des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la période de ce congé par les salariés appartenant à la même catégorie professionnelle ou de la même classification. 7 accords font référence à cette disposition légale alors que la neutralisation des effets des congés maternité ou adoption apparait dans 25 accords[43].

Encadré 10 - **L'obligation de mettre en œuvre un rattrapage salarial suite à un congé de maternité ou d'adoption**

La circulaire du 19/04/2007 (SDFE/DGT/DGEFP publication au JO le 17/05/2007 concernant l'application de la loi n° 2006-340 relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes) précise les conditions dans lesquelles l'obligation de mettre en œuvre un rattrapage salarial suite à un congé de maternité ou d'adoption doit avoir lieu.
Article L1225-26 du Code du Travail (cité dans 4 accords) :
« En l'absence d'accord collectif de branche ou d'entreprise déterminant des garanties d'évolution de la rémunération des salariées pendant le congé de maternité et à la suite de ce congé au moins aussi favorables que celles mentionnées dans le présent article, cette rémunération, au sens de l'article L3221 3, est majorée, à la suite de ce congé, des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de ce congé par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle ou, à défaut, de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise ».
Cette règle n'est pas applicable aux accords collectifs de branche ou d'entreprise conclus antérieurement à l'entrée en vigueur de la loi du 23 mars 2006 mais elle est entrée en vigueur dès le 25 mars 2006.

- **La formation… à la diversité**

Sur les formations, les outils portent quasiment tous sur des formations ou sensibilisations à la diversité ou à la non-discrimination qui seraient dispensées au sein de l'entreprise, en direction notamment des managers et des ressources humaines (tableau 6). Parmi ces outils, les actions de sensibilisation des salariés sont les plus nombreuses puisqu'elles sont citées dans presque deux tiers des accords. Elles recouvrent des réalités différentes mais la majorité des accords affiche comme ambition de lutter contre les stéréotypes et les préjugés. Elles sont parfois associées aux formations (les accords font part d'actions de sensibilisation et de formation qui se déclinent en fait en formations ou sessions de sensibilisation) ou elles visent à insérer dans le livret d'accueil ou sur le site de l'entreprise des éléments relatifs à la politique diversité de l'entreprise ou/et à la lutte contre les stéréotypes. Cela peut également plus marginalement se traduire par des baromètres ou sondages internes, le visionnage d'un film ou encore la passation de tests sur les préjugés.
Un accord prévoit la dispense d'une formation 'égalité des chances' aux structures associatives et sous-traitants avec lesquels l'entreprise collabore en matière de recrutement (y compris les entreprises de travail temporaire).

43 Dans 12 accords organisés par processus et dans 13 accords par public cible, où la conciliation est incluse dans l'égalité hommes/femmes.

Tableau 6 : **Outils de formation affichés dans les accords diversité**	
formation managers	27
formation RH	18
formation tous les salariés	3
formation RP	2
Sensibilisation	41

Champ : 63 accords diversité organisés totalement ou en partie par processus.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Certains outils de formation sont cités comme le plan de formation, le droit individuel à la formation, le congé individuel de formation mais sans qu'une déclinaison particulière ne soit faite en terme de diversité ; il s'agit le plus souvent de souligner l'importance de la formation (en lien avec la GPEC souvent) et de rappeler le principe d'un accès égal à la formation pour tous les salariés (analyse différente quand on regarde les outils ciblés sur des populations où il s'agit de faciliter l'accès à la formation pour certaines catégories de population). Des indicateurs de suivi sont mentionnés dans 4 accords (suivi des formations réalisées par sexe, âge, type de formation), mais le plus souvent sans objectif affiché (et sans diagnostic). Un critère d'alerte est mentionné dans plusieurs accords des organismes de Sécurité Sociale : le recensement des salariés n'ayant suivi aucune formation depuis 5 ans et un examen de leur situation individuelle.

- **Un domaine d'emploi peu investi : la gestion des carrières**

Peu de dispositifs sont associés au développement/gestion des carrières (dans 20 % des accords) alors que ce domaine de la GRH était mentionné dans les trois quarts des accords. Cela signifie que dans la plupart des accords la gestion des carrières renvoie au rappel de principes d'égalité de traitement de tous les salariés dans ces évolutions. Il s'agit également parfois de rappeler l'importance pour les salariés de faire évoluer leurs compétences, en lien avec la GPEC. Les entretiens de carrière sont les outils les plus cités (par 9 accords), suivis d'outils de GPEC (cartographie des métiers, passerelle métiers), mais il est difficile de savoir si ces outils n'existaient pas avant l'accord car ce sont les outils traditionnels de gestion des emplois.

En conclusion, les dispositifs annoncés dans les accords ne semblent pas réellement novateurs et en l'état il apparaît difficile d'évaluer leur portée. Seul un nombre minoritaire d'accords présentent des dispositifs plus « innovants » de GRH: *testing*, audit diversité, CV anonyme, méthode de recrutement par simulation, clauses diversité avec les intermédiaires de l'emploi, expérimentations de télétravail. C'est en matière de conciliation que l'on note le plus grand nombre de pratiques « innovantes ». Qu'il s'agisse d'indemnités complémentaires en cas de congés paternité (ou de jurés d'assises dans un accord), de prise en charge des cotisations sociales pour les salariés à temps partiel ou de jours de congés supplémentaires accordés pour raisons de maternité/ d'adoption, d'enfants malades ou hospitalisés ou encore de rentrée des classes, toutes ces mesures visent non à l'égalité de traitement mais à une articulation plus harmonieuse entre les temps de vie. Ces dispositifs constituent surtout des incitations à un partage plus équilibré des contraintes familiales entre les hommes et les femmes, susceptible de favoriser à terme une plus grande égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Laufer, 2009).
Nombre de dispositifs renvoient de fait à des obligations légales (sans que ce ne soit toujours mentionné) et constituent donc simplement une application de la loi (certains accords précisent même que l'entreprise concernée s'engage à respecter les obligations posées par la loi). A la lecture de ces accords, le sentiment est donc qu'ils permettent moins un renouvellement des pratiques de GRH qu'une opportunité de rappeler les actions engagées. L'accord diversité semble alors surtout un moyen d'ordonner des pratiques existantes et de leur donner une cohérence globale en jouant le rôle de « méta accord ». C'est d'ailleurs l'optique préconisée par l'institut IMS-Entreprendre pour la Cité, réseau d'entreprises engagées en faveur de la diversité, dans le guide intitulé « Les accords diversité, mode d'emploi et enjeux » (2008)[44] qui estime que « l'accord diversité est un très bon moyen de formaliser tout ce qui a déjà été fait dans l'entreprise en la matière, et notamment de mettre noir sur blanc notre approche systémique du

44 Consultable sur le site de IMS : http://www.imsentreprendre.com/content/les-accords-diversite-enjeux-et-pratiques

sujet ». Dans l'un des accords analysés, cela est explicitement écrit : « [l'entreprise X] ne doit donc pas aujourd'hui construire de toutes pièces une politique de la diversité mais fédérer les actions déjà existantes et les compléter pour élaborer une démarche visible et compréhensible de tous ».
Ce constat avait déjà été établi par Caradec et Doytcheva (2008) en ce qui concerne les pratiques des entreprises ayant signé la charte de la diversité. C'est également ce qui est ressorti de l'analyse d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : les entreprises profitent de ces accords pour rassembler un certain nombre de dispositifs ou d'actions préexistantes et la plus-value de ces accords n'est pas toujours très visible (Alpha, 2012).

4.3- Des dispositifs ciblés sur des individus

Dans les accords construits par public cible, en partie ou totalement (soit au total 50 accords dont 39 mixtes et 11 structurés uniquement par public cible), l'analyse des dispositifs prend une autre dimension puisqu'ils sont ciblés sur des groupes d'individus définis en fonction de caractéristiques sociodémographiques[45]. Les politiques RH et les dispositifs qui y sont attachés vont alors varier en fonction des catégories de salariés qui sont ciblées (tableau 9). Mais au-delà de ces différences d'outillage et de public ciblé, les objectifs de ces dispositifs, même s'ils sont rarement énoncés, sont identiques : il s'agit de procéder à des rattrapages par rapport à une situation de départ marquée par des déséquilibres en termes de représentation des différentes catégories parmi les salariés de l'entreprise (c'est le plus souvent affirmé ou sous-entendu sans être statistiquement démontré). Et contrairement aux accords structurés par processus RH (en partie ou totalement), ces dispositifs sont plus souvent accompagnés de données chiffrées lorsqu'ils ciblent des populations. Des indicateurs de suivi sont donnés dans 82 % des accords organisés par public cible et des objectifs chiffrés dans 73 % (tableau 3). Seuls 2 accords organisés par public cible n'ont ni indicateur ni objectif chiffrés.
Si l'on décline ces indicateurs de suivi par type de public cible, on constate que c'est pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que le plus grand nombre d'indicateurs de suivi est recensé (tableau 7). Ceci est bien entendu à rapprocher de l'obligation pour ces entreprises d'établir annuellement un rapport de situation comparée (RSC) comportant un grand nombre d'indicateurs de suivi (encadré 3). Ce rapport repose sur un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer la situation des femmes dans l'entreprise à différents niveaux (recrutement, formation, promotion …). Et ce sont ces indicateurs qui, lorsqu'ils existent, sont cités. Mais ils ne le sont pas systématiquement et ils ne sont en outre jamais aussi complets et précis qu'attendus dans la loi. Le deuxième public cible pour lequel des objectifs chiffrés ont été définis sont les seniors. On perçoit clairement à travers ces constats l'influence des obligations légales sur les pratiques des entreprises. Les publics cibles sur lesquels il ne pèse aucune obligation légale (les jeunes[46] et les personnes issues de la diversité ethnique, culturelle ou sociale) sont ceux pour lesquels il y a le moins d'indicateurs de suivi et d'objectifs chiffrés d'annoncés.
La qualité des indicateurs et des objectifs affichés varie beaucoup entre les accords. Dans certains accords des indicateurs sont affichés comme des objectifs et la distinction entre les deux semble confuse[47]. Les indicateurs de suivi affichés peuvent en outre aller de l'insertion d'un slogan dans une annonce à un pourcentage d'embauches effectuées en ayant recours au CV anonyme. Nombre d'accords prévoient des objectifs sans afficher d'indicateur et il apparaît souvent difficile d'apprécier la situation de départ et donc la plus ou moins grande ambition des objectifs. Enfin, de rares indicateurs portent non sur un dispositif mais sur la politique en faveur de la non-discrimination/de la diversité en général, comme le nombre de salariés impactés par une mesure spécifique relative à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

45 A noter que parmi les accords que nous avons marqués comme 'outillés' sur un certain nombre de composants, une petite partie ne sont pas examinés puisque ces outils renvoient à des accords spécifiques ; cela est le cas pour 3 accords hommes/femmes, 4 accords sur les travailleurs handicapés et 8 sur les seniors. Dans ces cas, on peut estimer que ces composants participent à la définition de la diversité pour les signataires puisqu'ils y font mention dans le texte de l'accord sur la diversité, et qu'ils sont outillés puisqu'ils font l'objet d'accords spécifiques. Néanmoins, nous n'avons pas d'information sur les outils spécifiques qui sont prévus dans ces accords et ils ne rentrent donc pas dans les analyses développées dans cette sous partie.
46 Les accords portent sur une période antérieure à l'instauration du contrat de génération en 2013 qui a introduit, pour les entreprises de 300 salariés et plus ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus,, une obligation de conclure un accord collectif d'entreprise (ou de groupe) ou, à défaut, d'élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors, sous peine de se voir infliger une pénalité financière pouvant atteindre 1 % de leur masse salariale.
47 Un constat identique a été dressé en ce qui concerne les indicateurs et objectifs inscrits dans les accords sur l'emploi des seniors (voir Claisse, Daniel, Naboulet, 2011).

Tableau 7 : **Indicateurs et objectifs chiffrés par public cible**					
nb indicateurs/objectifs	**Hommes/femmes**	**seniors**	**jeunes**	**TH**	**Origine ethnique, culturelle ou sociale**
indicateurs de suivi	85	44	4	25	4
objectifs chiffrés	40	31	4	10	4

Lecture : 85 indicateurs de suivi relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont mentionnés dans les 50 accords construits en partie ou totalement par public cible.
Champ : 50 accords diversité organisés totalement ou en partie par public cible.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Enfin si l'on rapporte ces indicateurs/objectifs aux processus auxquels ils sont attachés, on retrouve l'engagement plus marqué des partenaires sociaux en matière de recrutement, de formation et de gestion des carrières (tableau 8). Mais contrairement aux accords structurés de manière globale, les conditions de travail sont également outillées dans les accords organisés par public cible ; ceci est à relier au fait qu'il s'agisse d'un des domaines d'action prévus dans la loi de 2008 sur les seniors. Mais seulement deux objectifs chiffrés sont affichés. En matière de conciliation, on remarque que très peu d'objectifs chiffrés sont affichés, ce qui témoigne du fait qu'il s'agit d'un domaine particulier de la relation d'emploi, sur lequel ne pèse spécifiquement aucune obligation légale[48], et pour lequel il peut sembler difficile d'afficher des objectifs chiffrés. Les rares exemples d'indicateurs de suivi en matière de conciliation sont : le nombre d'hommes ayant pris leur congé paternité/nombre théorique de jours de congé paternité avec comme objectif chiffré de parvenir à 80 % en 2011, 85 % en 2012 et 90 % en 2013 ; le nombre de demandes formulées visant un aménagement des horaires en cas de garde alternée, et le pourcentage d'accès au télétravail des collaborateurs.

Tableau 8 : **Indicateurs et objectifs chiffrés par processus de RH**						
nb indicateurs/objectifs	recrutement/ maintien	formation	carrières	Rémunération	Conditions de travail	conciliation
indicateurs de suivi	67	54	54	27	6	21
objectifs chiffrés	39	16	20	8	2	3

Lecture : parmi les accords construits en partie ou totalement par public cible, 67 indicateurs de suivi et 39 objectifs chiffrés relatifs au recrutement ont été comptabilisés.
Champ : 50 accords construits en partie ou totalement par public cible.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Dans les 50 accords comportant une ou plusieurs parties ciblées sur une catégorie de salariés, nous avons distingué les dispositifs spécifiques des rappels de principes généraux du type égalité de traitement dans les recrutements, dans les rémunérations, dans l'accès à la formation, à la mobilité ... (tableau 9). C'est pour l'égalité entre les femmes et les hommes que le plus grand nombre de principes d'égalité de traitement sont rappelés dans les accords et c'est la rémunération qui concentre la majorité de ces rappels à la loi. Ceci s'explique notamment par le fait qu'il existe une loi visant spécifiquement à la résorption des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes avec un objectif de suppression des écarts qui avait été fixé au 31 décembre 2010 (encadré 7).
On peut souligner le fait que la conciliation est très présente dans tous les types d'accords, soit comme un domaine indépendant (cf. *supra*), soit comme une sous-partie rattachée à l'égalité entre les femmes et les hommes (et dans une moindre mesure aux travailleurs handicapés). Mais dans les deux cas, les dispositifs qui y sont attachés sont très proches.

48 Puisqu'il s'agit d'un des 8 domaines d'action prévus dans le décret du 18 décembre 2012, les partenaires sociaux devant en choisir au moins 3 (pour les entreprises de 300 salariés ou plus, 2 sinon).

Tableau 9 : **Nombre de mentions de dispositifs par processus RH et public cible**

En nombre d'outils/ de principes	Hommes/femmes		Jeunes		Seniors		Travailleurs Handicapés		Origine ethnique, culturelle et sociale	
	outils	principe	outils	principe	outils	principe	outils	principe	outils	principe
Recrutement	45	17	44	1	3	5	75	1	54	5
Gestion de carrières	16	0	0	0	27	4	13	0	0	4
Formation	11	20	1	0	26	0	19	2	1	3
Rémunération	30	30	0	0	4	3	0	2	0	0
Conditions de travail	10	0	0	0	18	0	19	0	0	0
Conciliation	99	0	0	0	0	0	7	0	1	0

Lecture : sur les 50 accords organisés tout ou en partie par public cible, 45 mentions d'outils relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au moment du recrutement ont été comptabilisées.
Champ : 50 accords construits en partie ou totalement par public cible.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

Les outils sont dans l'ensemble les mêmes que ceux dans les accords organisés en partie ou entièrement par processus mais certains semblent spécifiques à certains publics ou sont davantage cités pour certaines populations (tableau 9 et annexe 2 pour une présentation détaillée des principaux dispositifs présents dans les accords par population cible). Cela atteste d'une identification par les signataires de l'accord de difficultés plus marquées pour certaines populations à différentes étapes de la vie professionnelle : pour les travailleurs handicapés comme pour les populations d'origine étrangère ou défavorisée, c'est pour l'insertion dans l'entreprise que l'on recense le plus d'actions ciblées. Pour les seniors, les principales difficultés semblent porter, pour les partenaires sociaux, sur la gestion de carrière et la formation, tandis que pour l'égalité hommes/femmes c'est la conciliation qui est la plus outillée.

En conclusion, les politiques de diversité que nous avons décrites dans cette partie reposent sur une segmentation de la main-d'œuvre fondée sur ses caractéristiques sociodémographiques. Dans cette optique, la différence devient un marqueur de l'identité puisque les individus sont classés/ catégorisés par ce qui les différencie : le sexe, l'âge, l'origine, l'état de santé, l'orientation sexuelle… Et les dispositifs de gestion sont différenciés selon ces critères. Ces politiques ciblées participent au développement dans les entreprises d'une GRH catégorielle, segmentée selon des critères socio démographiques et porteuse de risques de différenciation entre les salariés (Cintas, Vatteville, 2012). Cette GRH catégorielle est une facette de l'individualisation de la GRH, phénomène observé depuis les années 1980 dans les entreprises françaises (Vendramin, 2007).
Le choix des publics ciblés est rarement justifié mais deux types de critères semblent déterminants : l'existence d'obligations relevant de ces catégories de la populations, et la nécessité de choisir des publics sous représentés dans les effectifs pour mettre en œuvre la diversité, ce que Doytcheva qualifie « d'impératif d'action concrète » pour les entreprises (p.116, 2009). Face à l'étendue de ce que recouvre potentiellement la diversité, les partenaires optent pour une « stratégie en coin » qui vise à commencer par travailler sur certaines catégories de la population (avant d'étendre potentiellement à d'autres). La conséquence est que ces accords diversité portent majoritairement sur des populations déjà ciblées par d'autres dispositifs et que leur dimension « novatrice » (tant en termes de publics visés que de dispositifs affichés) en est d'autant plus faible (à l'exception des dispositifs relatifs à l'origine ethnique, culturelle ou sociale, mais qui sont rares).

4.4- Le suivi des accords et de la diversité

L'analyse des moyens rattachés à l'accord en termes de suivi (modalités de suivi, documents produits, acteurs concernés) permet d'apprécier l'engagement des partenaires sociaux à respecter et à faire vivre cet accord.
Dans 40 accords une structure dédiée à la diversité ou à l'égalité professionnelle est mentionnée. Quand on exclut les accords n'affichant qu'une structure dédiée à la seule égalité professionnelle (comme les commissions de l'égalité professionnelle obligatoires dans les entreprises de plus de 200 salariés), on ne compte plus que 32 accords parmi lesquels 17 font référence à la présence ou à la mise en place d'un responsable ou référent diversité. Néanmoins parmi ces 32 accords où des structures sont en charge de la politique de la diversité, certaines semblent également avoir d'autres compétences dans leur périmètre comme « l'observatoire de la diversité et de l'égalité », « la commission égalité professionnelle et diversité », « le comité emploi, compétence et diversité », « la commission égalité des chances, diversité et emploi des seniors ».

Enfin, plus de la moitié des accords contiennent un paragraphe dédié au pilotage ou au suivi de la diversité (45 accords), et l'inscrivent ainsi dans une démarche dynamique (au sens où la mise en œuvre et le suivi des dispositions sont pensés en amont, de manière plus ou moins précise, dès la signature de l'accord). Cet engagement ne dit rien sur le suivi effectif des dispositions (investissement des différentes parties, contenu des réunions, place accordée à la diversité lors des réunions lorsque celles-ci abordent aussi d'autres thèmes…) une fois l'accord signé.

En termes d'organisation du suivi, la plupart des accords contiennent un paragraphe (plus ou moins développé) consacré au suivi de l'accord (62). La périodicité du suivi de l'accord prévue est annuelle dans la grande majorité des cas (tableau 10). En outre, peu d'accords n'ont pas indiqué de périodicité claire relative au suivi de l'accord (10).

Tableau 10 : **Périodicité prévue pour le suivi de l'accord**	
Plus d'une fois par an	10
Suivi annuel	57
Suivi à plus d'un an	3
Pas indiquée	10

Champ : 80 accords d'entreprise (octobre 2006-décembre 2011) portant spécifiquement sur la diversité.
Source : base D@ccord, DGT-Dares ; traitement Dares.

La principale structure de suivi de l'accord affichée dans les accords est une commission de suivi (21 accords)[49]. Parmi les acteurs du suivi énoncés, on trouve principalement les organisations syndicales, la direction et le comité d'entreprise ou d'établissement. On trouve également associées dans une moindre mesure des institutions telles que le CHSCT ou encore la commission égalité professionnelle et/ou de diversité. Dans quelques rares cas, il est indiqué que le suivi est opéré dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire. Très peu d'accords ne mentionnent ni acteurs ni structures de suivi de l'accord (11). Ce qui peut témoigner de la prise de conscience par les parties signataires des enjeux du suivi afin d'assurer la bonne application de l'accord.

Lorsque les organisations syndicales sont citées comme acteurs du suivi de l'accord, dans un peu plus de la moitié des cas il est spécifié que ce sont les OS signataires qui participent au suivi. Dans les autres cas, cela n'est pas spécifié mais cela interroge sur la place des OS non signataires de l'accord dans les structures en charge de son suivi. Dans le cadre d'accords de GPEC, il avait été mis en évidence que dans plusieurs cas les OS non signataires de ces accords n'étaient pas associées au suivi réalisé dans le cadre de structures ad hoc (observatoire des métiers, Comité GPEC, Comité Emploi et GPEC ou Commissions de GPEC), ce qui était source de tensions entre OS (rapport Alpha, 2012).

Des documents de suivi sont fréquemment énoncés. Cependant, ces documents sont plus ou moins spécifiquement dédiés à la diversité. On trouve le bilan de l'accord, le bilan sur la diversité ou l'égalité des chances, le bilan social, le RSC. La grande majorité des parties signataires ont prévu dans l'accord des supports de communication à la fois pour l'accord et la diversité (66). Parmi ces outils, on trouve la mise en place d'espace dédié à la diversité sur l'intranet de l'entreprise ou encore la mise en place de formations destinées à sensibiliser les managers, la direction ou encore les salariés sur le thème de la diversité. A titre d'exemple, un accord indique que « les parties signataires prévoient une démarche de communication régulière en interne des équipes de direction auprès des salariés et de ses représentants. Tous les supports de communication tels que les journaux d'entreprise, les panneaux d'affichage, seront utilisés. ».

49 Les comités de suivi et de pilotage sont également inclus.

CONCLUSION

Cette étude confirme la relative plasticité du terme de diversité et elle montre comment dans les entreprises, les partenaires sociaux interprètent cette notion et la déclinent en dispositifs. Ainsi, bien que la question des origines sociales, culturelles et ethniques soit au cœur de l'ANI sur la diversité de 2006, elle n'est finalement que peu traitée dans les accords sur la diversité étudiés. En l'absence de cadres juridiques et conceptuels précis permettant d'appréhender et de négocier sur cette dimension, les accords analysés tendent à se rapprocher de thèmes mieux encadrés par la législation : égalité professionnelle entre hommes et femmes, emploi des seniors et des travailleurs handicapés. Le faible nombre d'accords portant sur la diversité (80 recensés entre octobre 2006 et décembre 2011 sur l'ensemble de la France) peut quant à lui témoigner, sans qu'il soit possible de faire la part des choses, d'une méfiance à l'égard de cette notion, d'une difficulté à s'en saisir (crainte de catégorisation des populations, peur de l'usage de termes discriminatoires…), comme d'un intérêt limité de la part des acteurs de la négociation collective déjà engagés dans de nombreuses négociations.

L'analyse des accords diversité révèle également que l'égalité se trouve au cœur de la façon dont les partenaires sociaux ont appréhendé et négocié les accords diversité. Mais la conception de l'égalité qui transparaît dans cette analyse est hétérogène car elle se rattache souvent simultanément à deux visions particulières de l'égalité, l'une en lien avec l'égalité de traitement et la non-discrimination, et l'autre avec l'égalité des chances.

Diversité et non-discrimination renvoient en effet à des paradigmes différents : si la diversité a pour objectif de valoriser les différences individuelles, la non-discrimination vise elle à atteindre l'égalité de traitement et à nier ces différences, à les rendre invisibles (Garner-Moyer, 2012). Dans le paradigme de la diversité, les différences sont au contraire mises en avant, valorisées et présentées comme un facteur de performances (humaines ou commerciales) pour l'entreprise tandis que dans l'optique égalitaire, elles doivent être transparentes et ne pas sous-tendre de politiques individualisées fondées sur elles. Si cette valorisation semble a priori bénéficier aux catégories ciblées, elle n'en reste pas moins susceptible de fonder de nouvelles inégalités entre les catégories et de renforcer certains stéréotypes (Laufer, 2009).

Si l'on examine les expressions utilisées dans les accords, on relève que l'objectif de ces accords diversité le plus souvent affiché est l'égalité de traitement et des chances, les deux termes étant le plus souvent accolés. De manière globale, c'est l'égalité de traitement qui est visée (en lien avec la non-discrimination) et la diversité est plutôt associée à l'égalité des chances et à la mixité quand il s'agit d'égalité hommes/femmes. De fait, dans les accords d'entreprise étudiés, les pratiques affichées relèvent tantôt de l'égalité de traitement et de la lutte contre les discriminations (comme l'égalité d'accès à la formation, le recours à des méthodes et techniques de recrutement fondées uniquement sur les compétences et donc invisibles aux caractéristiques sociodémographiques, des formations à la lutte contre les discriminations…), tantôt de l'égalité des chances avec des actions positives ciblées sur certaines populations, voire parfois l'affichage d'objectifs quantitatifs en matière de recrutement de femmes, de seniors, de jeunes en apprentissage, de seniors de plus de 45 ans ou de jeunes diplômés venant de ZUS… Dans un accord, toutes les mesures annoncées sont universelles, c'est-à-dire visent à respecter le principe de l'égalité de traitement et pourtant l'objectif affiché est l'égalité des chances. A contrario parmi les accords qui ne présentent pas de mesure ciblée, certains visent l'égalité des chances.

Seuls 8 accords ne comportent aucune mesure ciblée ce qui témoigne du fait que les partenaires engagés dans ce type de négociation ont quasiment tous souhaité s'inscrire dans une vision « pragmatique », formelle de l'égalité, avec des actions visant spécifiquement telle ou telle catégorie de salariés. Ces accords s'inscrivent à ce titre dans un modèle de justice sociale visant à lutter contre les discriminations dont sont victimes certains groupes de populations par des mesures correctrices préférentielles. Cela renvoie à la distinction faite par Konrad et Linnehan (1995) entre les mesures 'identity-blind' ou universelles, qui ne font pas mention d'un groupe particulier et s'appliquent à tous, et des pratiques 'identity-conscious' ou catégorielles, qui visent un groupe spécifique (Bender, 2004). C'est la sous-représentation de certaines catégories d'individus qui justifie ces mesures ciblées mais cela est rarement explicité, à l'exception des inégalités hommes/femmes dans quelques accords.

La question des inégalités en elle-même est très peu posée dans les accords diversité et les origines de ces sous-représentations sont très rarement évoquées. Cet effacement des inégalités sociales au profit d'analyses en termes d'inégalités fondées sur l'origine était déjà pointé par certains sociologues au moment de l'élaboration d'un droit

antidiscriminatoire en France. Le fondement de la loi du 16 novembre 2011, en mettant tous les critères de discrimination au même niveau, jette « un voile d'ignorance » sur les processus d'infériorisation et de domination qui sont à l'origine de certaines discriminations (Fassin, 2002).
Si la cible privilégiée par les promoteurs de la charte de la diversité et du label diversité ainsi que par les signataires de l'ANI était les Français issus de l'immigration, force est de constater que c'est l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui apparaît comme le composant le plus souvent mis en avant et outillé dans les acccords diversité. Ce constat est à relier notamment à la reconnaissance tardive des discriminations fondées sur l'origine ethnique en France, aux difficultés que soulève leur appréhension tant d'un point de vue politique que statistique et à la force du principe républicain d'égalité dans notre société.

L'égalité professionnelle, une cible privilégiée ?

La question de la place de l'égalité professionnelle et de son « intérêt » à être intégrée (voire diluée pour certains) dans la diversité fait l'objet de débats dans le monde académique (Laufer, 2009 ; Sénac, 2011). Ces débats renvoient notamment à la question des objectifs des politiques d'égalité professionnelle versus ceux des politiques de diversité et aux risques qui pourraient être associés à un recouvrement du genre sous la bannière diversité (dilution, abandon de l'approche intégrée, et valorisation des qualités dites féminines conduisant à renforcer les stéréotypes). A l'issue de l'analyse des 80 accords diversité, la réponse est claire : l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes n'est pas une composante périphérique des accords diversité, elle en est plutôt la composante centrale, voire unique. L'égalité entre les femmes et les hommes s'inscrit parfaitement dans cette logique d'égalité des chances qui prévaut dans la diversité. Par contre il n'est pas évident qu'elle gagne à y être intégrée (Laufer, 2009). Les accords diversité ne présentent pas une approche intégrée de l'égalité entre les hommes et les femmes (logique de mainstreaming) mais ils en font un composant à part ; l'égalité entre les femmes et les hommes semble être dans ces accords une diversité comme les autres et, même si elle est mieux outillée que les autres composants, son caractère universel ne transparait pas. Les accords sont tous construits sur une approche isolée des composants, le sexe en étant une parmi d'autres, sans que la question des effets cumulés de ceux-ci (renvoyant à l'identité plurielle des individus) ne soit posée. Aucun accord n'aborde par exemple la question du cumul des critères qui renvoie à des logiques d'inégalités spécifiques. Ainsi, la question des femmes d'origine étrangère ou des femmes seniors ne peut être traitée dans des accords qui découpent l'identité des individus par dimension, dimension qui ne correspond qu'à une partie de leur identité. Ceci renvoie à une réflexion plus large, mais qui doit être menée conjointement à celle sur la diversité, sur l'identité des individus et la manière dont doivent être ou non prises en compte leurs multiples dimensions dans le cadre professionnel.

BIBLIOGRAPHIE

Bébéar C. (2004), « Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprises », rapport remis au Premier Ministre, novembre.

Bender A.F. (2004), « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances? », Revue Française de Gestion, juin-août 2004.

Bensussan C., Branchu C. et Laloue F. (2013), « La politique d'égalité professionnelle en France – éléments de comparaison avec le Québec, la Belgique et la Suède », Rapport IGAS, janvier.

Bereni L. (2009), « 'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise' – La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », Raisons politique, n°35, p.87-106.

Berthou K. (2009), « Différences de traitement : esquisse des exigences professionnelles exigées après la loi du 27 mai 2008 », Droit social, n°3, mars.

Blivet L. (2004), Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive, Institut Montaigne.

Caradec V., Doytcheva M. (2008), « Inégalités, discriminations, reconnaissance : une étude sur les usages sociaux des catégories de la discrimination », Rapport de recherche Drees Mire.

Cintas C., Vatteville E. (2012), « La GRH confrontée à la diversité », Economies et sociétés, 9/2012, p. 1765-1788.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), « Les accords collectifs d'entreprise et plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », Document d'études, n° 157, Dares.

Crenshaw, K. W. (2005) « Cartographies des marges. Intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur », Cahiers du genre, n° 39, pp 51-82.

Desage G. (2012), « Les accords collectifs d'entreprise conclus en 2010 : moins de textes signés après la forte activité de négociation sur l'emploi des seniors de 2009 », Dares Analyses, n°054.

Doytcheva M. (2010), « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat », Sociologie, n°4, vol.1.

Doytcheva M. (2009), « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », Raisons politique, n°35, p.107-124.

Document de travail (2010), « Trajectoires et Origines – Enquête sur la diversité des populations en France », Ined, n°168.

Fassin D. (2002), « L'invention française de la discrimination », Revue française de science politique, vol.54, n°4.

Fauroux, R. (2005), La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi. Rapport remis à Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.

Garner-Moyer H. (2009), « Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité ? », Actes du colloque Gender and diversity, ESCP, Paris.

Garner-Moyer H. (2012), Réflexions autour du concept de diversité, AFMD, Paris.

Junter A., Sénac-Slawinski R. (2010), « La diversité: sans droit ni obligation », Revue de l'OFCE, n°114, juillet.

Konrad A.M., Linnehan F. (1995), « Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? », The Academy of Management Journal, Vol. 38, n°3, pp. 787-820.

Laufer J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », La Découverte, Travail, genre et sociétés, 2009/1 - Nº 21, pages 29 à 54.

Laufer J., Silvera R. (2006), « Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle », Regards sur l'actualité, La Documentation française, n°317, janvier.

Lepine I., Legault G., Ross C.,Cloutier J. (2004), « La mesure des effets de la diversité de la main d'oeuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique », Congrès de l'AGRH 2004.

Masclet O. (2012), Sociologie de la diversité et des discriminations, Armand Colin.

Ministère du Travail (DGT, Dares) (2012), « La négociation collective 2011 », Bilans et Rapports.

Ministère du Travail (DGT, Dares) (2013), « La négociation collective 2012 », Bilans et Rapports.

Mehaignerie L., Sabeg Y. (2004), Les oubliés de l'égalité des chances, Institut Montaigne.

Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique, n°240, septembre.

Rapport du groupe Alpha, Grimand A., Malaquin M., Oiry E. (2012), « Accords GPEC : de la loi aux pratiques – Leçons tirées de 12 études de cas », Rapport final remis à la Dares.

Rapport du Comedd (2010), « Inégalités et discriminations - Pour un usage critique et responsable de l'outil statistique : rapport du comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations (COMEDD) », sous la direction de F. Héran, La Documentation française.

Sénac R. (2011), « L'égalité femmes-hommes au défi de la diversité », Diversité Ville-École-Intégration n°165, p. 34-40.

Van de Walle I., Mordret X. (2008), « De la charte de la diversité à la labellisation – L'Etat et les entreprises dans la négociation d'une politique de la diversité », Crédoc, Cahiers de recherche, n°255.

Vendramin P. (2007), « La gestion individualisée du travail, promesses et pièges », Notes Education permanente, FTU.

Verkindt P.Y. (2006), « L'ANI sur la diversité, un accord à l'honneur de la démocratie sociale », Semaine sociale Lamy, n°1287.

Versini D. (2004), Diversité dans la fonction publique, La Documentation française.

ANNEXES

Annexe 1 : Texte de l'ANI relatif à la diversité dans l'entreprise de 2006[50].

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL RELATIF A LA DIVERSITE DANS L'ENTREPRISE

Lutter contre les discriminations en s'attachant au respect de l'effectivité du droit et s'engager en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de traitement, reconnaître à chacun sa place dans la société, sont autant d'actions indispensables au respect rigoureux des droits de l'Homme.

S'agissant d'un problème de société, il appelle l'implication de l'ensemble des acteurs publics et privés. Dans le champ de responsabilité qui est le leur, les parties signataires entendent apporter, par le présent accord, leur contribution effective à ces actions.

Elles considèrent que la réalité de la diversité doit conduire les entreprises à offrir à tous, à compétences et capacités égales, les mêmes possibilités dans l'emploi et dans son accès.

A cet effet, le respect et la promotion du principe d'égalité des chances et de traitement doivent être au centre des préoccupations de l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale. Ce principe doit guider les entreprises et leurs salariés et nourrir leur réflexion au regard de ce qu'on appelle aujourd'hui la diversité.

Qu'il s'agisse notamment de recrutement, de rémunération, de formation professionnelle, d'affectation, de déroulement de carrière ou de parcours professionnel, la diversité doit être acceptée dans toutes ces composantes de la vie au travail, sans aucune discrimination.

Les entreprises concourent déjà à l'intégration dans le monde du travail ; leurs efforts doivent néanmoins se renforcer afin que soient acceptées encore davantage toutes les différences pour qu'à compétences et capacités professionnelles égales chacun ait les mêmes possibilités et les mêmes droits.

Par rapport à la notion de non-discrimination retenue par le législateur pour figurer dans le code du travail et le code pénal et dans le cadre de laquelle les parties entendent s'inscrire, le concept de diversité constitue une approche complémentaire et dynamique.

50 Pour rappel, la CFE-CGC n'était pas signataire de l'ANI du 12 octobre 2006.

Comme la non-discrimination et l'égalité de traitement, le concept de diversité revêt plusieurs formes et touche aux questions liées :

- au sexe,
- à l'orientation sexuelle,
- aux mœurs,
- à l'âge,
- à la situation de famille ou à la grossesse,
- aux origines,
- à l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race[1],
- aux opinions politiques,
- aux activités syndicales ou mutualistes
- aux convictions religieuses,
- à l'apparence physique,
- au patronyme,
- ou à l'état de santé ou au handicap.

Les signataires du présent accord ont choisi d'aborder, dans un premier temps, les discriminations directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes, relevant des origines réelles ou supposées, c'est-à-dire de s'engager en faveur de la diversité sociale, culturelle et ethnique dans l'entreprise.

Au-delà des principes éthiques qui sont partagés par les signataires et qui sont facteurs de tolérance et constituent le fondement de leur démarche, les entreprises ont un intérêt économique et social à mieux accueillir la diversité.

Dans le cadre de leurs activités économiques, les entreprises ont toujours permis l'intégration de populations d'origine étrangère et ont fait cohabiter entre elles des personnes de diverses origines. Elles contribuent au respect des principes républicains qui ne laissent pas de place au communautarisme.

Par ailleurs, l'évolution démographique de la population active fait apparaître des tensions prévisibles sur le marché du travail : en effet, la population en âge de travailler va baisser très significativement et les entreprises doivent se préparer à accueillir, dès à présent, toutes les compétences nécessaires à leur activité. Les parties signataires entendent en faire une opportunité supplémentaire pour la promotion de la diversité.

Enfin, les entreprises ont besoin, pour fonctionner au mieux, d'un environnement qui leur soit favorable.

Sur un tel sujet, la loi ne peut pas tout ; c'est l'implication de chacun, entrepreneurs, salariés, représentants des organisations syndicales, clients, qui fera avancer la pluralité et la diversité dans l'entreprise. Cette diversité est pour l'entreprise une source de richesses pour son

[1] au sens de la directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000

développement. S'intégrant au projet de l'entreprise, elle est vecteur d'innovation et lui apporte un regard différent. Elle a un effet positif sur son image vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et des consommateurs.

Considérant qu'au-delà des dispositifs législatifs existants qui couvrent l'ensemble des questions soulevées par les discriminations[2] et au respect desquels les signataires sont attachés, la promotion de l'égalité des chances et de traitement dans les entreprises relève de la prise de conscience de chacun et de la volonté politique de tous les acteurs de faire évoluer les mentalités, de lutter contre les stéréotypes et de mettre en œuvre des actions concrètes par une démarche volontariste.

Soucieux de :

- contribuer à cette prise de conscience et d'insuffler cette volonté politique,

- et de mobiliser dans les branches, les entreprises et les territoires, des démarches innovantes en privilégiant une approche qualitative plutôt que quantitative permettant à chaque entreprise, quelles que soient sa taille et son activité, de prendre sa part des évolutions nécessaires au développement économique et social de notre pays,

les parties signataires ont arrêté les dispositions suivantes qui sont le gage d'une ouverture et d'un engagement clair en faveur de la non discrimination, de la diversité et de l'égalité des chances et de traitement.

TITRE I : PRINCIPES DIRECTEURS

ARTICLE 1 : OBJET DE L'ACCORD

Le présent accord s'inscrit dans la suite de la politique développée au niveau national interprofessionnel qui s'est concrétisée par la négociation d'accords spécifiques (égalité et mixité professionnelle et emploi des seniors) visant à garantir la non-discrimination et l'égalité de traitement.

Il vise, dans le domaine de l'emploi, notamment à garantir aux salariés la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement, d'affectation, de rémunération, de formation professionnelle et de déroulement de carrière sans distinction d'origine vraie ou supposée ou d'appartenance ou de non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race[3], et sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence.

---

[2] Voir liste en annexe

[3] au sens de la directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000

Le présent accord constitue une nouvelle étape destinée à apporter des réponses adaptées à la spécificité de cette question.

Il ne préjuge pas d'étapes ultérieures qui aborderaient d'autres sujets nécessitant également une approche particulière en matière de non discrimination et d'égalité de traitement.

ARTICLE 2 : MOBILISATION DES ACTEURS

La mise en œuvre de l'égalité de traitement et de la non-discrimination requiert que les stéréotypes, les préjugés et certaines représentations collectives qu'ils induisent soient identifiés, démythifiés, démystifiés et combattus.

Ainsi l'origine supposée, la couleur de peau, l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence peuvent être à l'origine de discriminations volontaires ou involontaires, directes ou indirectes. Celles-ci tiennent à des représentations collectives nourries par des réflexes de prudence, de facilité, de conformisme ou de repli sur soi.

La sensibilisation des chefs d'entreprises, des lignes hiérarchiques, des salariés et de leurs représentants, conjuguée à celle des partenaires sociaux des branches professionnelles, à ces phénomènes, constitue le préalable à toute démarche de changement.

Elle doit permettre de lever les obstacles sociaux et culturels et de mobiliser l'ensemble des acteurs.

La réalisation d'outils de communication et de formation adaptés aux caractéristiques des entreprises et destinés à promouvoir la diversité et l'égalité des chances et de traitement et à lutter contre les discriminations devra contribuer à faire évoluer les mentalités. En aucun cas, elle ne doit conduire à une hiérarchisation des discriminations ni la refléter.

L'implication, dans cette mobilisation, des instances représentatives du personnel, dans les entreprises qui en sont dotées, est un facteur de sa réussite.

TITRE II : DOMAINES D'ACTION

La promotion de la diversité et de la non-discrimination dans l'entreprise passe par la mise en œuvre d'actions à adapter aux caractéristiques de chaque entreprise, dans les domaines visés aux articles suivants :

ARTICLE 3 : ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS

La mise en place d'une politique dynamique d'égalité des chances et de traitement constitue un choix stratégique de l'entreprise qui doit s'accompagner d'une mise en cohérence de ses pratiques de management.

L'engagement personnel du chef d'entreprise et de l'équipe de direction est un préalable à la réussite d'une telle politique dans l'entreprise. C'est en effet par leur implication et leur détermination que cette politique peut se déployer efficacement à tous les niveaux de l'entreprise.

Ce déploiement passe par une démarche de communication régulière des équipes de direction auprès des salariés.

Lorsque la taille et le mode d'organisation de l'entreprise le permettent,

- l'affectation de moyens pour soutenir cette démarche (formation, communication …),
- la désignation d'un "correspondant égalité des chances" chargé par le chef d'entreprise de suivre la mise en œuvre de cette politique,
- et le développement d'échanges et d'un dialogue en son sein ainsi que la recherche de modes d'analyse,

constituent les éléments incontournables d'une telle politique.

ARTICLE 4 : SENSIBILISATION ET LUTTE CONTRE LES STEREOTYPES

Les stéréotypes, les préjugés et certaines représentations collectives, tenant à l'origine vraie ou supposée ou l'appartenance ou la non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, ou tenant au patronyme, à l'apparence physique ou au lieu de résidence constituent un frein injustifié à l'embauche ou à l'évolution professionnelle de certaines personnes.

Si l'on examine les arguments souvent invoqués pour tenter de justifier objectivement une différence de traitement à l'égard de ces personnes (notamment réticences de la clientèle, réaction des salariés…), on observe qu'elles servent souvent de prétextes volontaires ou involontaires pour ne pas procéder à des recrutements diversifiés ou ne pas faire évoluer professionnellement ces personnes.

Tant les branches professionnelles que les entreprises doivent se mobiliser pour identifier ces stéréotypes et les démystifier en sensibilisant les chefs d'entreprises, les lignes hiérarchiques, les salariés et leurs représentants aux enjeux économiques et sociaux de la diversité et de la non-discrimination. Une prise de conscience collective des atouts de la diversité constitue un préalable à une démarche pertinente de changement qui est essentielle à une économie moderne pour mettre en mouvement toutes ses forces vives.

ARTICLE 5 : FORMATION ET MOBILISATION DES LIGNES HIERARCHIQUES ET DU PERSONNEL

La réussite de la mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances et de traitement peut être facilitée par le développement de la formation des lignes hiérarchiques qui vont devoir la gérer. La formation (en matière de recrutement, de déroulement de carrière,…) vise à mieux les préparer à l'écoute, à mieux accepter et intégrer les différences, à prévenir les situations de discrimination. Son objectif est de modifier les représentations socio-culturelles en levant les tabous, en éradiquant les préjugés et en aidant chacun à mieux connaître et comprendre son propre contexte social, professionnel et culturel.

ARTICLE 6 : RECRUTEMENT

La diversité dans les recrutements constitue un élément essentiel de la politique d'égalité des chances et de traitement mise en œuvre dans les entreprises.

Afin d'assurer un égal accès de chacun à l'emploi, les critères retenus pour le recrutement doivent être strictement fondés sur la possession des compétences et des capacités professionnelles requises, appréciées objectivement en dehors de tout pré-supposé tenant à l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence ou le lieu de naissance.

Chaque entreprise mettra en place, après information des représentants élus du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, les procédures adaptées pour que les recrutements, qu'ils soient effectués en interne ou par l'intermédiaire du service public de l'emploi ou de cabinets spécialisés, soient réalisés dans le cadre de dispositifs de sélection exempts de toute forme de discrimination et visant à une diversification des sources de recrutement.

Les expérimentations de dispositifs visant à préserver l'anonymat des candidatures[4] participent de cette démarche. Ces expérimentations feront l'objet par les signataires du présent accord, avant le 31 décembre 2007, d'un 1er bilan d'évaluation de ces pratiques et de leur intérêt. Celui-ci sera également l'occasion de faire le point sur d'autres expérimentations mises en place par les entreprises.

ARTICLE 7 : DEROULEMENT DE CARRIERE

L'efficacité et la performance globale de l'entreprise nécessitent de faire émerger toutes les compétences, et les possibilités d'évolution professionnelle doivent être offertes sans discrimination.

L'évolution professionnelle des salariés doit reposer exclusivement sur des critères objectifs

[4] au sens de l'article 24 de la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances

prenant en compte les compétences exercées et la performance professionnelle.

Les entreprises veilleront à ce que tous les salariés, quelle que soit leur origine réelle ou supposée, puissent avoir les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes de responsabilité.

Comme en matière de recrutement, les procédures d'évaluation et d'appréciation dans le cadre du suivi des parcours professionnels ne doivent laisser aucune place aux préjugés, aux stéréotypes ou aux biais d'interprétation.

A cet effet, les entreprises auront intérêt à vérifier que leurs procédures d'appréciation et d'évaluation de leurs salariés n'induisent pas ou ne permettent de discriminations directes ou indirectes. Elles s'attacheront, après information des représentants élus du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, à sensibiliser les responsables hiérarchiques chargés de cette mission et les inciteront à les documenter sur la base d'un dispositif adapté à leur taille et à leur activité.

Compte tenu de l'importance de la place tenue par la formation professionnelle dans le maintien et le développement des compétences et des capacités professionnelles des salariés, l'égalité d'accès à la formation est un élément déterminant pour assurer une réelle égalité de traitement dans l'évolution des qualifications et dans le déroulement de carrière. En conséquence, les branches professionnelles et les entreprises définissent les moyens propres à assurer l'égalité d'accès à la formation professionnelle conformément à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle.

TITRE III : BONNES PRATIQUES

Pour alimenter la réflexion des acteurs de l'entreprise sur les actions à mettre en œuvre, les parties signataires s'attacheront à la diffusion des bonnes pratiques déjà recensées.

ARTICLE 8 : RECENSEMENT ET DIFFUSION DES BONNES PRATIQUES

Les parties signataires s'engagent à mettre à la disposition des branches, des territoires et des entreprises les éléments susceptibles de les aider à se doter d'outils de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes et en faveur de la diversité, adaptés aux caractéristiques des entreprises.

En outre, elles confient à un groupe de travail paritaire ad hoc mis en place au niveau national interprofessionnel :

- le recensement des bonnes pratiques des entreprises, constatées en la matière tant au niveau des branches professionnelles qu'au niveau des

territoires, tels que les dispositifs de formation, de communication interne ou externe, de testing interne, les études d'opinion, la méthode de recrutement par simulation, les expérimentations sur la base des sept premiers chiffres du numéro de sécurité sociale…

- la recherche des vecteurs de diffusion les plus efficaces pour contribuer à la promotion de la non-discrimination, de l'égalité des chances et de traitement et de la diversité.

TITRE IV MISE EN OEUVRE

ARTICLE 9 : MISE EN ŒUVRE DANS LES BRANCHES

Sans préjudice du respect des dispositions prises en application de l'article L. 132-5-2 du code du travail, les branches prendront les dispositions propres à assurer la promotion de la diversité et le respect de l'égalité de traitement notamment dans les différentes négociations qu'elles ouvriront (principe d'intégration transversale).

ARTICLE 10 : MISE EN ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES

A / Sans préjudice des dispositions de l'article L. 422-1-1 du code du travail, les entreprises mettront en œuvre les principes directeurs et les dispositions du présent accord.

Elles s'assureront que leur règlement intérieur ne comporte pas de dispositions contraires aux principes directeurs et aux dispositions du présent accord.

A défaut d'accord collectif de branche ou d'entreprise organisant un dialogue et des échanges sur la diversité, l'égalité des chances et de traitement dans l'entreprise, avec les représentants des salariés, le chef d'entreprise présentera au comité d'entreprise, dans les entreprises qui en sont dotées, une fois par an, à l'occasion de l'une des réunions consacrées à son information sur la situation de l'emploi prévues par l'article L. 432-4-1 du code du travail, les éléments permettant de faire le point sur la situation en la matière.

Compte tenu de l'importance qui s'attache à la question de la diversité, les délégués du personnel ou une représentation de ces derniers lorsque leur nombre est supérieur à celui des membres élus du comité d'entreprise et les délégués syndicaux, dans les entreprises qui en sont dotées, seront associés à ce point de l'ordre du jour de la réunion du comité d'entreprise qui, à cette occasion, se constituera en "comité élargi de la diversité". Le temps passé à cette réunion ne s'imputera pas sur le crédit d'heures de délégation des intéressés.

B / Les parties signataires du présent accord souhaitent que, dans les entreprises non assujetties à la réglementation sur les comités d'entreprise, le sujet de la diversité soit abordé une fois par an avec les délégués du personnel, dans les entreprises qui en sont dotées.

TITRE V : DISPOSITIONS FINALES

ARTICLE 11 : CLAUSES IMPERATIVES

Les parties signataires du présent accord conviennent qu'il ne peut être dérogé aux dispositions suivantes :

- article 1 : 2ème alinéa,
- article 2 : 3ème, 5ème et 6ème alinéas,
- article 4 : 3ème alinéa,
- article 6 : 2ème et 3ème alinéas,
- article 7,
- article 9,
- article 10 A /.

ARTICLE 12 : PROMOTION DE LA DIVERSITE

Les parties signataires assureront la promotion du présent accord auprès de leurs mandants.

ARTICLE 13: BILAN

Outre le bilan prévu à l'article 6 ci-dessus, les parties signataires mettront en place une commission paritaire de suivi qui tirera un premier bilan d'application du présent accord à l'issue d'une période biennale de mise en oeuvre de ses dispositions par les branches, les entreprises et les territoires. Au vu de ces bilans, elles adapteront en conséquence les dispositions du présent accord.

Cette disposition ne fait pas obstacle à ce que les partenaires sociaux se rencontrent avant cette échéance, en tant que de besoin, à l'initiative de l'une des partie.

ARTICLE 14: EXTENSION

Les parties signataires demanderont aux pouvoirs publics l'extension du présent accord.

Fait à Paris, le 12 octobre 2006

Pour la CFDT

Pour le MEDEF

Pour la CFE-CGC

Pour la CGPME

Pour la CFTC

Pour l'UPA

Pour la CGT-FO

Pour la CGT

Annexe 2 : Principaux dispositifs présents dans les 50 accords diversité ayant une approche par public cible

- **Principaux dispositifs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

- Sur le recrutement : la mixité est l'objectif le plus affiché (dans 24 accords), il s'agit le plus souvent de féminiser des métiers occupés majoritairement par des hommes. Le principe est souvent affiché comme suit : 'à compétences égales, préférence pour le sexe sous représenté dans le métier', ce qui correspond à une forme d'action positive dans une optique de rattrapage. Cela passe principalement par la diversification des canaux de recrutement et les partenariats avec des écoles ou la présence dans des forums. L'apprentissage est également un moyen de remplir cet objectif. Un objectif chiffré est souvent assigné à cet outil sous la forme d'un rapport à atteindre entre le nombre de candidatures reçues et le nombre de candidates recrutées.

- Sur les rémunérations : une enveloppe financière destinée à combler les écarts de rémunération éventuels entre les hommes et les femmes ; le montant de cette enveloppe est soit laissé à la négociation des partenaires sociaux, soit fixé dans l'accord (en KE ou en % de la masse salariale), soit non déterminé à l'avance mais fonction des écarts constatés.

- Sur la formation : des formations dispensées sur l'égalité professionnelle et la mixité.

- Sur la gestion de carrières : des mesures en vue de briser le plafond de verre dont peuvent être victimes les femmes cadres et qui les empêche d'accéder aux plus hautes fonctions d'encadrement ;

- Sur les conditions de travail : seule l'adaptation des postes est citée, avec notamment des études ergonomiques visant à favoriser l'accès des femmes à des postes configurés pour des hommes.

- Principaux dispositifs relatifs aux travailleurs handicapés

- Sur le recrutement : le principal dispositif inscrit dans les accords porte sur la diversification des viviers de recrutements (encarts dans la presse spécialisée, sites internet spécialisés sur les TH, écoles, universités,…) et des partenariats avec des intermédiaires travaillant avec ces publics handicapés (Agefiph, CapEmploi, Handiemploi, Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT), Etablissements et services d'aide par le travail (ESAT), Pôle Emploi, cabinets de recrutement,..). Parmi les outils associés au recrutement, près de la moitié concernent plus précisément l'intégration des salariés dans l'entreprise (tutorat ou parrainage pendant les trois premiers mois dans l'entreprise, adaptation des locaux, des bureaux, des postes de travail pour favoriser l'insertion du travailleur handicapé, prise en charge de frais liés au déplacement du travailleur handicapé).

- Sur la gestion de carrières : actions de reclassement visant à maintenir le travailleur dans son emploi lorsque son handicap évolue ou lorsqu'un handicap survient en cours de carrière.

- Sur les conditions de travail : essentiellement adaptation des postes de travail, souvent en lien avec le médecin du travail et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) afin d'adapter les postes aux personnes handicapées présentes dans l'entreprise.

- Sur la formation : formations au handicap destinées aux managers et à l'encadrement. Trois entreprises envisagent des mesures d'adaptation des formations au handicap telles que lieux, horaires ou matériels spécifiques (pour déficients visuels ou malentendants par exemple).

- Il n'y aucun élément dans ces accords sur la rémunération.

- Sur la conciliation : mention des chèques emploi service universel (CESU) handicap.

Il y a deux éléments spécifiques aux travailleurs handicapés (TH) dans ces accords :

- la possibilité inscrite dans 10 accords de bénéficier d'un soutien de l'entreprise (qui peut se traduire par des jours de congés spécifiques) pour entreprendre les démarches en vue de se faire reconnaitre travailleur handicapé auprès de la CDAPH (commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). L'objectif affiché par ces entreprises est de créer un climat favorable incitant les salariés à se faire reconnaitre TH (mais un accord est plus autoritaire et précise que les salariés TH s'engagent à en informer la direction !). Certaines entreprises évoquent même un marché 'gagnant/gagnant' : pour le salarié, cela lui permet de bénéficier de certains avantages en termes d'aménagements et de suivi de carrière et pour l'entreprise c'est un moyen de remplir son obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

- 17 accords mentionnent le recours à de la sous-traitance auprès d'ESAT notamment pour des activités de restauration ou d'entretien. Il s'agit d'un moyen de satisfaire à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

Pour ce composant, les signataires n'en restent pas à des déclarations de principe et ils proposent un très grand nombre d'outils mais ceux-ci sont rarement assortis d'objectifs chiffrés : seulement 10 objectifs chiffrés sont affichés dans 9 accords. Il s'agit le plus souvent d'objectifs en matière de recrutement (et l'obligation d'emploi de 6 % est souvent rappelée) mais certains accords affichent un indicateur qui se rapporte au montant de la contribution à l'AGEFIPH, l'objectif étant de réduire de x % ce montant sur les 3 années à venir, voire de la maintenir à 0.

- Principaux dispositifs relatifs à l'origine ethnique, culturelle ou sociale des individus

- Sur le recrutement : c'est sur ce processus que se concentre la quasi-totalité des outils énoncés dans les accords qui traitent de la question de l'origine. Les deux principaux outils avancés sont la diversification des viviers de candidatures et les partenariats en vue notamment de favoriser les candidatures venant d'horizons diversifiés. Il s'agit pour cela de partenariats avec des missions locales, avec le service public de l'emploi, avec des entreprises de travail temporaire (ETT), avec des associations de terrain travaillant avec ces populations ou avec des écoles (comme Sciences Po dans le cadre de son programme pour les élèves issus de zones d'éducation prioritaires (ZEP)). 13 accords mentionnent également l'accès privilégié aux stages, aux contrats de professionnalisation ou d'alternance pour insérer ces jeunes. On comprend bien à la lecture de ces accords que pour ces populations de jeunes, et a fortiori lorsqu'ils habitent en ZUS (zones urbaines sensibles), toutes les actions sont orientées vers l'insertion dans l'emploi qui constitue effectivement le principal problème de cette population. Néanmoins, on peut s'étonner de l'absence de prise en compte des questions liées à la rémunération ou à la formation pour ces jeunes et aussi du très faible nombre de sessions de sensibilisation prévues (3 en tout) alors que les stéréotypes et les discriminations à l'embauche dont ils sont victimes sur le marché du travail sont toujours importants (cf. travaux issus de l'enquête TEO[51]).

Très peu d'accords prévoient des indicateurs de suivi sur ce composant. Lorsqu'ils existent, il s'agit par exemple d'indicateur portant sur la participation annuelle de l'entreprise à un forum de recrutement axé sur la diversité ou du suivi des candidatures reçues/recrutements effectués. Sur les 26 accords intégrant cette dimension (dont 2 portent sur ce seul composant), seuls 3 accords prévoient des objectifs chiffrés à atteindre (intégration d'un diplômé issu de ZUS chaque année ; réception d'au moins 60 candidats issus de ZUS en entretien ; intégration de 13 jeunes issus de ZUS dont 3 en stage, 7 en alternance et 4 en CDI). Dans les autres cas, soit aucune mesure n'est donnée mais les accords renvoient parfois à des réflexions ultérieures, soit les engagements en restent à l'affirmation de grands principes sans déclinaison en objectifs opérationnels avec détermination d'indicateurs.

51 Chapitre 17 sur les discriminations, in Document de travail Trajectoires et Origines, n°168, Ined, octobre 2010.

- Principaux dispositifs relatifs aux jeunes

On trouve différentes dénominations pour définir cette catégorie : jeunes contactés par les Missions locales[52], juniors, moins de 26 ans. Très peu d'indicateurs (4) et d'objectifs chiffrés (4) sont annoncés dans ces accords.

Les outils mentionnés dans les accords portent exclusivement sur le recrutement : il s'agit en premier lieu de favoriser l'insertion professionnelle via les stages, l'alternance et l'apprentissage. Comme pour les autres catégories ciblées, les partenariats, avec les écoles et les universités principalement, sont privilégiés pour diversifier les recrutements.

Comme pour les populations caractérisées par leur origine ethnique, culturelle ou sociale (mais ces populations se recoupent en grande partie), la principale difficulté identifiée par les partenaires sociaux porte sur l'insertion dans l'entreprise. Tout ce qui concerne la carrière, la rémunération ou les conditions de travail ne sont même pas évoqués ; ce qui est considéré comme problématique pour ce public cible, c'est d'entrer dans l'entreprise. Il apparait plus étonnant que la rémunération soit également absente de ces accords car il s'agit d'un élément intervenant dès l'insertion dans l'entreprise.

- Principaux dispositifs relatifs aux seniors

Les seuils à partir desquels les salariés sont considérés comme seniors reprennent majoritairement ceux fixés dans la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009 du 17 décembre 2008 qui prévoit l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors : à partir de 45 ans et 5 ans d'ancienneté, à partir de 45 ans ou 20 ans d'ancienneté, salariés ayant au moins 50 ans, salariés âgés de 55 ans ou plus…

Ces seuils peuvent varier en fonction du dispositif : plus de 45 ans pour les entretiens de carrière (et jusqu'à 49 ans dans certains accords), plus de 50 ans pour la formation, plus de 55 ans pour le passage à temps partiel ou l'accompagnement vers la retraite. Ou en fonction du processus RH : les seniors sont les plus de 55 ans pour ce qui concerne le maintien dans l'emploi, et les plus de 45 ans pour les mesures relatives à la deuxième partie de carrière.

- Sur le recrutement : peu d'outils sont prévus explicitement mais de nombreux objectifs chiffrés portent sur le maintien en emploi de salariés seniors, en application de la loi de 2008 sur l'emploi des seniors. En effet, cette loi exige que soit mentionné dans l'accord un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus, ou de recrutement des salariés de 50 ans ou plus, et elle impose le choix de trois domaines d'action parmi six domaines prédéterminés. Ces objectifs chiffrés sont rarement accompagnés de précisions concernant leur mise en œuvre (à l'exception de 3 accords qui font référence à la suppression de l'âge dans les annonces).

De manière tout à fait symétrique par rapport aux populations de jeunes, les politiques les plus visées concernent la vie dans l'entreprise, la gestion de carrières/le maintien en emploi en premier lieu, suivis de la formation et des conditions de travail. On retrouve les domaines d'action énoncés dans la loi de 2008. De manière assez logique, les parties ciblées sur les seniors renvoyant souvent, plus ou moins explicitement, aux dispositions de la loi de 2008, les processus les plus cités et les outils qui y sont associés dans les accords sont les mêmes que ceux répertoriés dans les accords spécifiques portant sur les seniors (cf Document d'étude Dares sur l'examen de 116 accords seniors, 2011).

On perçoit bien l'impact de cette loi lorsqu'on analyse les accords par année, l'obligation de négocier sur les salariés seniors étant entrée en vigueur en juin 2009 et devant être appliquée avant le 31 décembre 2009. Tous les accords signés à partir de 2009 intègrent en effet des indicateurs et des objectifs chiffrés en lien avec l'obligation légale, alors qu'avant 2009 aucun accord ciblant les seniors ne mentionnait d'indicateurs.

- Sur la gestion de carrières : le principal outil annoncé est la mise en place systématique d'entretien de carrière (également appelé entretien de seconde partie de carrière ou point carrière), qui intervient le plus souvent à partir de 45 ans et qui a lieu tous les 5 ans.

52 Les Missions locales interviennent auprès des jeunes âgés de 16 à 25 ans sortis du système scolaire ou universitaire. Elles les accompagnent dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle.

- Sur la formation : il s'agit principalement de préparer les seniors à accomplir des mission de tutorat. Cela s'inscrit dans une perspective de transmission des savoirs et des compétences.

- Sur les conditions de travail : la facilitation du temps partiel est le moyen le plus préconisé pour améliorer les conditions de travail, suivi de travaux à engager sur la pénibilité de certains postes (dont la négociation sur la pénibilité prévue dans la loi de 2010 portant réforme des retraites). L'adaptation des postes n'est citée que 2 fois.

Une particularité de ces accords est qu'ils renvoient également de manière importante et spécifique aux outils et dispositifs d'accompagnement vers la retraite (l'aménagement des fins de carrière et la transition vers la retraite est un domaine d'action prévue dans la loi). Parmi ces mesures, on trouve essentiellement des temps de formation ou d'accompagnement vers la retraite, des bonifications en termes financiers au moment du départ à la retraite ou de congés (abondement du CET), des jours de congés supplémentaires pour effectuer des démarches administratives liées au départ en retraite.