

# Discriminations liées à l'origine

**Prévenir et agir dans le monde du travail**

2<sup>ème</sup> édition



PILOTER

# **Discriminations liées à l'origine**

**Prévenir et agir dans le monde du travail**



**Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Piloter.**

Cette collection se veut pragmatique et près du terrain. Elle se donne pour objectif de présenter de façon didactique une thématique du champ de la diversité et de l'illustrer par un partage de pratiques opérationnelles, en place ou désirables. Elle prend la forme de guides, de modes d'emploi ou d'ouvrages clés en main.

## **Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD**

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian, permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentés par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché\*.

---

\* Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, novembre 2015, disponible sur [http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh\\_guide\\_pratique\\_com\\_sans\\_stereo\\_vf\\_2015\\_11\\_05.pdf](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh_guide_pratique_com_sans_stereo_vf_2015_11_05.pdf) (consulté le 09/06/2020).

# Préface

Chères toutes, chers tous,

La persistance et la variété des manifestations de racisme et de discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée, dans le domaine de l'emploi, demeurent, encore aujourd'hui, prégnantes<sup>1</sup>.

Dès 2015, avec les encouragements du Défenseur des droits, l'AFMD et FACE avaient organisé un groupe de travail visant à décrypter les mécanismes de la discrimination au motif de l'origine afin de permettre à leurs adhérents, et les organisations dans leur ensemble, de mieux la combattre. De cette réflexion commune est né un guide visant à outiller les organisations face à la réalité de la discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée de leurs salarié·e·s ou agent·e·s, notamment dans la production d'un diagnostic préalable à l'élaboration d'un plan d'action adapté.

Alors que les mobilisations contre le racisme et la discrimination raciale trouvent, avec le mouvement « Black Lives Matter », un nouveau souffle, quinze ans après les « révoltes des banlieues » de 2005, la question de la discrimination au motif de l'origine gagne en visibilité dans le monde du travail français.

Nous avons profité de la réédition de ce guide pour mettre à jour les données chiffrées et juridiques, ainsi que les références bibliographiques contenues dans cet ouvrage. Nous en avons amélioré le design, afin d'en faciliter la lecture et la prise en main. Mais son contenu demeure fidèle à l'original : un parcours étape par étape pour prévenir et agir contre les discriminations liées à l'origine dans le monde du travail.

Prévenir et agir contre les discriminations liées à l'origine, c'est contribuer à la cohésion sociale indispensable à la réussite des organisations et à la société en général.

Laurence Drake, déléguée générale de FACE  
Anne-Laure Thomas et Johan Titren, co-président.e.s de l'AFMD

1. Voir par exemple : Défenseur des droits, *Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, juin 2020, disponible sur <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2020/06/discriminations-et-origines-lurgence-dagir>, (consulté le 18/09/2020) ; CNC DH, *Rapport 2019 sur la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie*, juin 2020, disponible sur <https://www.cncdh.fr/fr/publications/rapport-2019-sur-la-lutte-contre-le-racisme-lantisemitisme-et-la-xenophobie>, (consulté le 18/09/2020) ; Anaïs COULON, Dorothee PRUD'HOMME, Patrick SIMON, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018.

# Sommaire

Préface .....	9
Introduction .....	15
<b>Partie 1 L'origine : de quoi parle-t-on? .....</b>	<b>17</b>
<b>L'origine, une notion polysémique .....</b>	<b>17</b>
La nationalité.....	20
Le phénotype.....	22
La race .....	22
L'ethnicité.....	23
Le milieu social et le lieu de résidence.....	24
<b>Les enjeux liés au critère de l'origine .....</b>	<b>26</b>
Pour faire face à des enjeux spécifiques .....	26
Une prise de conscience nécessaire pour agir et prévenir les discriminations.....	28
Pour une prise en compte en interne des discriminations fondées sur l'origine.....	30
<b>Partie 2 Mesurer en interne : qu'est-il possible de faire? .....</b>	<b>33</b>
<b>Engager une réflexion dans son entreprise .....</b>	<b>33</b>
Phase d'autoquestionnement .....	34
Phase d'entretiens .....	37
<b>Et après? .....</b>	<b>40</b>
Établir un diagnostic en interne .....	41
La réalisation d'un diagnostic .....	42
Quel est l'objectif du diagnostic?.....	42
La réalisation de l'état des lieux peut poursuivre deux objectifs.....	43
Quelles conditions respecter? .....	43
Quelle définition donner au terme « origine » dans le diagnostic?.....	45
Quel type de diagnostic mener? .....	46
Qui peut mener le diagnostic? .....	47
Des exemples d'outils de diagnostic .....	48

**Partie 3 Comment passer à l'action? .....** 53**Construire et porter sa politique .....** 53

Mobiliser pour construire le plan d'action ..... 53

Formaliser le plan d'action ..... 55

**Former et sensibiliser à la discrimination au motif de l'origine .....** 56

Les enjeux dans les collectifs de travail ..... 56

Les enjeux dans la relation clientèle ..... 59

**Vérifier les processus RH .....** 60

Recruter sans discriminer ..... 60

Promouvoir une gestion des carrières non discriminatoire ..... 63

Rémunérer de façon juste ..... 65

**Prévenir et traiter les situations discriminatoires .....** 65

Informer sur les dispositifs et les ressources ..... 65

Sanctionner les mis·es en cause, accompagner les salarié·e·s témoins et victimes ..... 66

**Communiquer sur le critère de l'origine.....** 66

Construire de solides fondations à la campagne de communication ..... 67

S'appuyer sur les salarié·e·s ..... 67

**Partie 4 Quels sont les outils à disposition ? .....** 69**Bibliothèque de cas .....** 69

Cas 1 : Une situation portant sur l'embauche ..... 71

Cas 2 : Une situation portant sur l'évolution de carrière et la gestion d'équipe ..... 73

Cas 3 : Une situation portant sur la relation clientèle ..... 75

Cas 4 : Une situation portant sur la gestion de carrière et la mobilité interne ..... 77

Cas 5 : Une situation portant sur la peur des managers d'être considéré·e·s comme «racistes» ..... 81

Cas 6 : Une situation portant sur l'accent et la langue ..... 81

**Organisations et institutions .....** 85**Ressources .....** 89

Guides ..... 89

Vidéos, affiches ..... 91

Dispositifs de réclamation en ligne ..... 92

Conclusion ..... 93

Bibliographie indicative ..... 95

Remerciements ..... 97

L'AFMD ..... 101

Nos publications ..... 103

# Introduction

Le critère de l'origine est un élément central du **dispositif législatif français en matière de non-discrimination**. Plusieurs critères y font directement ou indirectement référence : « l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée », « l'origine », « le patronyme », « le lieu de résidence », voire « l'apparence physique » ou encore « la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français ».

Malgré les obligations légales et les démarches sociétales et organisationnelles des dernières années, **les discriminations liées à l'origine persistent**. « *L'origine supposée des personnes [est ainsi] en cause dans 30 % des réclamations reçues pour discrimination* »<sup>2</sup> par le **Défenseur des droits**. Plus précisément, « *l'emploi [demeure] le secteur de la vie sociale où les discriminations en raison de l'origine apparaissent les plus aiguës, que ce soit dans l'accès à l'emploi ou au cours de la carrière. Plus de la moitié des discriminations déclarées en raison de l'origine ou de la couleur de peau se produisent dans la sphère professionnelle* »<sup>3</sup>.

Les entreprises ont des difficultés à aborder ce critère, à savoir quels termes employer, notamment. Elles cherchent des solutions pour lever le tabou et agir dans un cadre complexe. Elles ne savent pas toujours quels outils utiliser pour réaliser un diagnostic et se mettre en action. **La question de la discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée est encore peu traitée, ou bien de manière indirecte et/ou réductrice – via le territoire, avec des politiques dirigées vers les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), par exemple.**

Or, **les entreprises peuvent constituer des lieux de changement « privilégiés », au sein desquels les représentations et les pratiques des salarié·e·s sont susceptibles d'évoluer, ce qui peut ensuite constituer un levier de changement pour l'ensemble de la société.**

---

<sup>2.</sup> Défenseur des droits, *Rapport de l'Observatoire du Défenseur des droits 2019*, p. 37. Disponible en ligne : <https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rap-obs-num-04.06.20.pdf> (consulté le 09/06/2020).

<sup>3.</sup> *Ibid.*, p. 14.

Cet ouvrage est une réédition de la version de 2016, dont les exemplaires sont épuisés. Il a bénéficié d'une mise à jour des ressources et du cadre légal, ainsi que d'une refonte graphique. Pour autant, cette réédition respecte le travail original, fruit de la réflexion d'un groupe de travail, qui s'est réuni de janvier 2014 à janvier 2016, avec le soutien de la Direction de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité (anciennement Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté) et copiloté par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD). Un séminaire et huit ateliers avaient alors regroupé des entreprises, des chercheur·e·s, des intermédiaires de l'emploi, des associations œuvrant sur le sujet, ainsi que le Défenseur des droits, afin de mener une réflexion partagée sur les discriminations liées à l'origine dans les entreprises.

Comment identifier les situations concernées ? Par quelle entrée les aborder ? Quel positionnement adopter ? Comment communiquer sur cette question en interne et en externe ? Comment agir ?

Ce guide a été conçu pour répondre aux attentes et aux besoins des entreprises en la matière. Il développe des **pistes de réflexion et d'actions** pour sensibiliser et lutter contre les discriminations liées à l'origine. Pour ce faire, il propose tout d'abord une **clarification conceptuelle** de la diversité de l'origine et des notions qui y sont le plus souvent associées. Il présente des outils et des conseils pour mener à bien un **état des lieux sur le sujet**. Il suggère des pistes d'actions qui permettront de développer des pratiques adéquates en matière de management des équipes. Il garde pour fil conducteur la **déconstruction des stéréotypes** liés à l'origine. Enfin, il fournit des **études de cas** fondées sur des situations réelles en entreprise, et prodigue des conseils juridiques et en gestion des ressources humaines.

# Partie 1 L'origine : de quoi parle-t-on ?

## L'origine, une notion polysémique

Le terme « origine » peut faire référence à l'origine géographique d'une personne, à sa nationalité, à son lieu de naissance ou de résidence, mais également à son appartenance présumée à un groupe ethnique ou racial, dont les indices peuvent reposer sur son apparence physique. Il peut également se référer à l'appartenance d'une personne à un milieu social, associée à un mode vestimentaire ou à certains usages linguistiques. Le terme « origine » est également porteur d'histoire et utilisé en référence aux ascendant·e·s (parents, grands-parents, arrière-grands-parents, etc.), auxquel·le·s sont couramment associés les éléments précédents (nationalité, milieu social, etc.).

*Juridiquement, le terme « origine » est utilisé pour regrouper de nombreux critères sur la base desquels les différences de traitement sont prohibées. « Concrètement, la discrimination fondée sur l'origine vise des individus non pour ce qu'ils font, mais pour ce qu'ils sont ou sont supposés être. Elle repose sur la mise en œuvre de stéréotypes associés aux individus en fonction de signes extérieurs sur lesquels ils n'ont pas de prise (couleur de peau, traits du visage, texture des cheveux, patronyme, prénom, accent...) ou de caractéristiques socioculturelles (religion, lieu de résidence...) qui laissent supposer une origine étrangère. Le degré d'exposition aux discriminations n'est pas tant lié à la nationalité étrangère, actuelle ou passée, de la personne, mais à ces différents "signes" qui constituent les vecteurs des stéréotypes et des discrimi-*



## Définitions

### DISCRIMINATION

La discrimination consiste à **traiter une personne ou un groupe de personnes de manière défavorable en raison de critères prohibés par la loi**. Elle peut également consister à traiter de manière identique des personnes dans une situation différente, de telle sorte qu'il en résulte un effet discriminatoire. Dans le domaine de l'emploi, la discrimination est prohibée lorsqu'elle aboutit à un refus d'embauche, de formation ou de promotion, à une sanction, à un licenciement, à des inégalités salariales, etc. Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination lorsqu'il est lié à un critère prohibé de discrimination. **La discrimination est une infraction pénale punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende (article 225-1 du Code pénal)**.

### DISCRIMINATION DIRECTE

Une discrimination directe se produit lorsque, sur la base d'un critère prohibé, «une personne est traitée de manière moins favorable, qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable»<sup>4</sup>. La discrimination directe peut être dissimulée par une déclaration mensongère telle que «désolé-e, le poste est déjà pourvu».

4. Article 1 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

5. Article 1 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008.

6. Source : <http://www.vos-droits.justice.gouv.fr/discrimination-harcelement-11964/discrimination-20714.html> (consulté le 20/10/2016). Voir également : Défenseur des droits, *Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, juin 2020, p. 11, disponible sur <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2020/06/discriminations-et-origines-lurgence-dagir>, (consulté le 18/09/2020).

### DISCRIMINATION INDIRECTE

Cette forme de discrimination suppose «*qu'une disposition, un critère ou une pratique en apparence neutre, soit susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, en raison d'un critère prohibé, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés*»<sup>5</sup>.

Cette définition ne s'intéresse ni à la motivation (l'intentionnalité) ni à la conscience qu'aurait le prescripteur ou la prescriptive de la norme litigieuse, de défavoriser une ou plusieurs catégories de personnes. Il s'agit uniquement de déterminer si cette norme, bien que neutre, crée, dans les faits, une inégalité de traitement.

### HARCÈLEMENT MORAL

#### DISCRIMINATOIRE

Trois éléments permettent de caractériser le harcèlement moral :

- des agissements répétés (remarques désoobligeantes, intimidations, insultes, etc.);
- qui ont pour objet ou pour effet (peu importe l'intention de nuire de l'auteur-e) une dégradation des conditions de travail de la personne qui en est victime;
- et sont susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel.

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique avec l'auteur-e des faits. On parle de «harcèlement moral discriminatoire» lorsque le harcèlement moral est lié à un critère de discrimination tel que l'âge, le genre, l'origine ou le handicap<sup>6</sup>.

*nations raciales. Elles concernent donc aussi bien des étrangers que des Français qui ne sont pas pleinement reconnus comme tels. [...] Sur le plan juridique, les discriminations fondées sur l'origine peuvent être appréhendées non seulement par le critère de l'origine, mais également par d'autres critères prohibés de discrimination tels que l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une présumée race; l'apparence physique; le nom; l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée; le lieu de résidence; la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.»*

**Dans la vie courante, nous opérons couramment des distinctions sur la base de notions ou d'indices supposés indiquer l'origine des personnes** (ex. : nom et/ou prénom, couleur de peau, accent, style vestimentaire, pratiques culturelles, etc.). Ces indices, même lorsqu'ils paraissent objectifs, sont très souvent le résultat de notre jugement subjectif, des stéréotypes et des représentations sociales traversant l'ensemble de la société<sup>7</sup>. Les travaux scientifiques démontrent le caractère fondamentalement social et construit de ces distinctions, discréditant les visions «essentialisantes», parfois encore utilisées pour justifier un rapport de domination fondé sur l'origine présumée. L'expression «origine réelle ou supposée» est utilisée pour souligner le fait que cette distinction est bien souvent le fruit de perceptions subjectives extérieures qui ne reflètent pas forcément la façon dont les personnes concernées se considèrent elles-mêmes.

Afin de clarifier notre propos, nous présentons ici de succinctes définitions des principales notions (et de leurs dérivés) sur lesquelles s'appuient ces distinctions : la nationalité, le phénotype, la race, le groupe ethnique, le milieu social et le lieu de résidence. Dans ce guide, nous avons fait le choix de ne pas traiter du critère de la religion, car il soulève des enjeux spécifiques<sup>8</sup>. Pour autant, les ponts entre

7. «Toute personne recourt à des catégories pour regrouper les éléments de l'environnement qui l'entourent, êtres humains, êtres vivants, objets, etc., en fonction de leur ressemblance. Ces biais cognitifs reposent sur une catégorisation, souvent inconsciente, indispensable pour assimiler et comprendre la quantité des informations qui nous parviennent. Ils sont aussi à l'origine des multiples stéréotypes qui relèvent de croyances partagées, le plus souvent acquises très tôt, appliquées à un groupe entier de personnes, sans tenir compte des différences individuelles. Fondés sur des mécanismes d'exagération, de simplification et de généralisation, ces stéréotypes nourrissent des préjugés dont découle une attitude favorable ou défavorable envers une ou plusieurs personnes du seul fait de leur appartenance réelle ou supposée à un groupe particulier.» Défenseur des droits, *Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, juin 2020, p. 20, disponible sur <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2020/06/discriminations-et-origines-lurgence-dagir>, (consulté le 18/09/2020).

8. Pour approfondir cette notion, voir : Thierry-Marie COURAU (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Collection de l'AFMD, mars 2013.

discrimination au motif de l'appartenance religieuse présumée d'un côté et racisme et discrimination raciale de l'autre sont multiples<sup>9</sup>.

Ces notions sont importantes, en ce sens qu'elles structurent la pensée et soutiennent les relations interpersonnelles. La compréhension et l'appropriation de ces notions participent de la réflexion préalable à la mise en place de toute politique visant tant à prévenir les discriminations au motif de l'origine des personnes qu'à construire un contexte « inclusif »<sup>10</sup>.

Bien que le terme « origine » puisse s'utiliser au singulier comme au pluriel, nous avons choisi de recourir systématiquement au singulier, afin de respecter la formulation employée dans les textes légaux.

## La nationalité

Le critère de l'origine est souvent associé à – voire confondu avec – la nationalité des personnes, c'est-à-dire « *le lien juridique qui relie un individu à un État déterminé* »<sup>11</sup>. Les « étrangères » et les « étrangers », c'est-à-dire les personnes n'ayant pas la nationalité française, sont effectivement susceptibles d'être la cible de discriminations de ce fait. Il existe des discriminations spécifiques qui frappent les étrangères et les étrangers, qu'elles soient légales (les restrictions fondées sur la nationalité) ou paralégales (l'application extensive de restrictions fondées sur la nationalité dans des domaines où il n'existe pas de critères légaux).

Toutefois, les étrangères et les étrangers ne sont pas les seul·e·s à connaître les discriminations. Les « immigré·e·s », c'est-à-dire les personnes nées étrangères dans un pays étranger, mais qui vivent en France, qu'elles aient ou non la nationalité française<sup>12</sup>, sont également concerné·e·s.

9. Anaïs COULON, Dorothee PRUD'HOMME, Patrick SIMON, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018, p. 35 et suivantes. Voir également : *Défenseur des droits, Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, juin 2020, p. 31, disponible sur <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2020/06/discriminations-et-origines-lurgence-dagir>, (consulté le 18/09/2020).

10. Voir également : Patrick SIMON, « Origines », in Muriel JAOUËN, *Abécédaire de la diversité*, Paris, Éditions Lignes de repères et AFMD, 2013, pp. 69-74.

11. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/nationalite.htm> (consulté le 03/08/2016). Pour approfondir cette notion, voir : Patrick SIMON, « Nationalité », in Alain BIHR, Roland PEFFERKORN (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 2014.

12. Selon la définition de l'Insee, voir : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/immigre.htm> (consulté le 04/10/2016).

Par ailleurs, il arrive également que les **enfants de ces immigré·e·s**, y compris lorsqu'ils sont de nationalité, de naissance et de « culture » françaises, soient victimes de discrimination au motif de leur **origine présumée**.

Soulignons qu'en France, **les personnes originaires des départements ou régions français d'outre-mer (DROM) et des collectivités d'outre-mer (COM)**<sup>13</sup>, qui, donc, **sont de nationalité française**, rencontrent également des difficultés. Une étude menée par France Stratégie en février 2016 révèle que, « *pour les femmes et les hommes nés dans les DOM, la probabilité d'être au chômage est respectivement supérieure de 3 % à 2,7 % par rapport aux femmes et hommes sans ascendance migratoire* »<sup>14</sup>. Elles et ils ont des salaires plus faibles : les écarts de salaires inexplicables sont de l'ordre de 5 % à 15 % environ par rapport aux personnes sans ascendance migratoire directe, selon le sexe et les secteurs d'activité considérés.

Selon le 2<sup>e</sup> baromètre des ultramarin·e·s de l'Hexagone réalisé en 2014 par Opinion Way, 58 % des ultramarin·e·s se disent victimes de discrimination, contre 26 % chez les non-ultramarin·e·s. Cela confirme la tendance identifiée lors de l'enquête « *Trajectoires et Origines* »<sup>15</sup>, selon laquelle les personnes originaires des DOM et vivant en France métropolitaine, ainsi que leurs enfants nés en métropole, déclarent avoir subi des discriminations dans une proportion comparable à celle des minorités originaires du Maghreb.

Toutes ces personnes ne sont pas toujours traitées de la même façon que celles perçues comme françaises, du fait de leur accent, de leur couleur de peau, et/ou de leurs pratiques identifiées comme culturelles ou religieuses. On peut en déduire qu'**« avoir l'air étranger suffit parfois à susciter des pratiques ou des propos discriminants et/ou racistes**. La question n'est donc pas uniquement celle de la nationalité ou du parcours migratoire, mais bien aussi celle de la couleur de peau, de l'apparence physique, de la consonance du nom, etc.

13. Une réforme constitutionnelle de 2003 a remplacé le nom des départements d'outre-mer et territoires d'outre-mer (DOM-TOM) par les départements ou régions français d'outre-mer (DROM) et les collectivités d'outre-mer (COM).

14. France Stratégie, « *Marché du travail : un long chemin vers l'égalité* », *La note d'analyse*, n° 42, février 2016 (fondée sur les enquêtes Emploi de l'Insee).

15. Cris BEAUCHEMIN, Christelle HAMEL et Patrick SIMON (dir.), *Enquête Trajectoires et Origines, Enquête sur la Diversité des populations en France, Premiers résultats : octobre 2010*, Collection des Documents de travail, INED Éditions, 2010.

## Le phénotype

Le phénotype est l'ensemble des caractères observables d'un individu, par exemple sa couleur de peau, les traits de son visage, la forme de son corps, la texture de ses cheveux, etc. Ces caractéristiques (pour partie biologiques et héréditaires, mais aussi soumises à l'influence de l'environnement) sont fréquemment interprétées comme révélatrices de l'origine des personnes.

Arrêtons-nous un instant sur la couleur de peau, principale caractéristique prise en considération pour déterminer l'origine d'un individu. Comme le pose malicieusement Jean Genet, «*mais qu'est-ce donc un Noir ? Et d'abord, c'est de quelle couleur ?*»<sup>16</sup>. **Les nuances de couleurs de peau** sont extrêmement diverses de par le monde. Pourtant, pour relative que soit cette notion, notons que, dans les pays occidentaux, «*les dominé-e-s ne sont jamais tout à fait blanc-he-s*»<sup>17</sup>. À la fin du XIXe siècle, aux États-Unis, les Italien-ne-s et les Irlandais-es n'étaient pas considéré-e-s comme des personnes blanches. La distinction opérée ne se fonde donc pas nécessairement sur une question de couleur objective de peau, mais bien sur la **categorisation d'une personne au sein d'un groupe minoré**<sup>18</sup>. Pap Ndiaye en conclut qu'«*est noire, a minima, une population d'hommes et de femmes dont l'expérience sociale partagée est d'être considérés comme Noirs*»<sup>19</sup>.

## La race

L'apparence physique, la couleur de peau et la consonance du patronyme sont parfois interprétées comme autant d'indices de l'appartenance de certains individus à des groupes raciaux ou ethniques. **Or, la race, le groupe ethnique et l'origine sont des notions fréquemment associées**<sup>20</sup>.

16. Jean GENET, *Les Nègres*, Gallimard, 1980.

17. Pap NDIAYE, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection Folio actuel, 2009, p. 48.

18. «*Les personnes minorées sont celles qui font précisément l'objet d'un processus social de minoration par le fait de leur appartenance supposée à un groupe stigmatisé*». Pap NDIAYE, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection Folio actuel, 2009, p. 69.

19. Pap NDIAYE, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection Folio actuel, 2009, p. 57.

20. Voir : Véronique de RUDDER, Christian POIRET, François VOURC'H, *L'inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, 234 p.; Patrick SIMON, «*Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports ethniques et de "race"*», *Revue française de sociologie*, 49 (1), 2008, pp. 153-162.

**Il n'est pas toujours facile de parler de race en France. Pourtant, à ce jour, l'évitement du mot « race » n'a pas permis de mettre un terme aux phénomènes de différenciation, de hiérarchisation sociale et de discrimination que connaissent certaines catégories de populations.**

Le concept de race est une réalité sociale qui ne relève ni de la biologie ni de la génétique, mais exclusivement de la sociopolitique. **Soyons clair-e-s : aucune division ontologique de l'humanité en groupes raciaux distincts n'est scientifiquement démontrable et justifiable. La race est une construction sociale, c'est-à-dire qu'elle est le fruit d'un passé qui a posé une distinction et une hiérarchie entre différents groupes humains sur des critères d'apparence**, afin d'asseoir la domination politique et socio-économique d'un groupe majoritaire – aujourd'hui en France, les blanches et les blancs<sup>21</sup>. Ce dispositif de domination, indexé sur des marqueurs visuels, se perpétue aujourd'hui au travers des représentations, des discours, des pratiques et des comportements racialisants, mais également au travers de structures institutionnelles et sociales<sup>22</sup>. Enfin, la race est une notion fondamentalement relationnelle : les personnes racialisées n'existent que parce qu'elles sont pensées comme telles par les dominant-e-s, qui ont le pouvoir d'imposer leurs catégories et leur hiérarchie<sup>23</sup>.

## L'ethnicité

Pendant longtemps, les débats relatifs à la définition de ce qu'est l'ethnicité ont porté sur l'identité partagée, l'histoire commune ou l'héritage culturel des membres du groupe désigné comme ethnique. Est-ce que parler la même langue, être né-e sur le même territoire ou pratiquer les mêmes rites constituent des signes nécessaires et suffisants que l'on appartient au même groupe ethnique ? À partir de 1969, sous l'im-

21. Notons que le contexte impacte la categorisation raciale d'un individu, autrement dit que celle-ci peut varier en fonction des lieux et des époques.

22. Sur ces questions, voir : Michel WIEWIORKA, *Le racisme, une introduction*, Paris, La Découverte, 1998.

23. Pour approfondir cette notion et ses usages en sciences sociales, voir notamment : Éric FASSIN, Didier FASSIN, *De la question sociale à la question raciale ?*, Paris, La Découverte, «Cahiers libres», 2006; Patrick SIMON, «*Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports ethniques et de "race"*», *Revue française de sociologie*, 49 (1), 2008, pp. 153-162; Magali BESSONE, Daniel SABBAGH, *Race, racisme, discriminations*, Paris, Éditions Hermann, 2015.

24. Fredrik BARTH, *Ethnic groups and boundaries: the social organization of culture difference*, Little, Brown, 1969, 162 p.

pulsion de Fredrik Barth<sup>24</sup>, les recherches se sont intéressées aux frontières de ces groupes ethniques plutôt qu'à leur « contenu culturel ». Et, comme pour la race, c'est le **caractère relationnel de l'ethnicité** qui est apparu comme fondamental : « *les traits dont on tient compte [pour déterminer l'appartenance ethnique des individus] ne sont pas la somme des différences "objectives", mais seulement ceux que les acteurs eux-mêmes considèrent comme significatifs* »<sup>25</sup>. Les chercheur·e·s en sciences sociales expliquent ainsi que cette référence à l'ethnicité ne permet pas de décrire les caractéristiques culturelles des membres d'un groupe, mais plutôt « *de représenter de façon métonymique l'Autre, non blanc-he, non occidental-e, non moderne* »<sup>26</sup>.

Ainsi, à l'instar de Colette Guillaumin, nous pouvons considérer que l'emploi du terme « ethnie » (et de ses dérivatifs) n'est qu'une « vaine tentative » pour évincer le terme « race », jugé trop négativement connoté, mais que cette substitution n'évite en rien « *la continuité du sens inconscient donné aux particularités culturelles, la quasi-incapacité à s'en évader et la force que conserve un système perceptif mal analysé* »<sup>27</sup>.

## Le milieu social et le lieu de résidence

La notion d'origine renvoie également à l'origine sociale et au milieu social d'appartenance des individus, voire à leur lieu de résidence. Parfois compris comme les indicateurs du capital économique, social et culturel des individus, ils peuvent être à la source de divers biais.

Par ailleurs, un amalgame établit couramment un lien entre ces caractéristiques et le phénotype, la race et/ou l'ethnie supposés des individus. Prenant appui, par généralisation, sur des phénomènes de ségrégation résidentielle et de stratification raciale et/ou nationale dans le marché du travail, cet amalgame est un vecteur de stéréotypes dans le monde du travail. Dans cette logique, l'expression « jeune des quartiers » évoque, dans l'imaginaire collectif, un·e jeune, a priori d'origine immigrée, habitant « en banlieue » (c'est-à-dire en périphérie urbaine, mais surtout dans un quar-

<sup>24</sup>. Philippe POUTIGNAT, Jocelyne STREIFF-FENART et Fredrik BARTH, *Théories de l'ethnicité*, Paris, Presses universitaires de France, 1995, p. 211.

<sup>26</sup>. Fait d'utiliser un mot pour signifier une idée distincte, mais associée. Dans le cas qui nous intéresse, désigner « l'Autre » par des caractéristiques qui lui seraient propres, quand ce qui est souligné est, avant tout, ce qui le différencie de « Nous ».

<sup>27</sup>. Jocelyne STREIFF-FENART, « Ethnie, ethnique », in Alain BIHR, Roland PFEFFERKORN (dir.), *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 2014.

<sup>28</sup>. Colette GUILLAUMIN, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard, 2002, p. 87.

tier moins favorisé), identifiable par une tenue vestimentaire (ex. : les baskets, la casquette et le sweat à capuche), une façon de parler et un comportement présumé (tel que la désinvolture, la violence ou l'indiscipline). Cette expression peut à contrario induire l'idée d'une combativité spécifique des personnes concernées, qui auraient eu à surmonter de nombreux obstacles pour « réussir » – alors même que les micro-agressions, voire les discriminations vécues ont pu affaiblir leur confiance en eux et éteindre leurs ambitions. Une personne perçue comme originaire d'un quartier huppé sera plus facilement supposée avoir acquis les « bons » codes comportementaux (de vie en société, vis-à-vis de client·e·s, collègues, supérieur·e·s hiérarchiques, etc.) et être « cultivée ». Ces qualités ne seront pas spontanément attribuées, a priori, à une personne originaire du monde rural, qui sera elle-même l'objet d'autres stéréotypes. Comme le note Erving Goffman, « *il y a les membres des classes inférieures, qui portent à l'évidence les marques de leur statut dans leur discours, leur aspect et leurs manières, et qui, lorsqu'ils considèrent nos institutions publiques, constatent qu'ils sont des citoyens de second ordre* »<sup>29</sup>.

La définition de l'origine et des notions qui s'y rattachent donne lieu à des catégorisations, à des représentations, qui participent à la construction des relations entre les collaborateurs et les collaboratrices. Or, ces catégorisations sont historiquement et socialement situées, régulièrement redéfinies et reconfigurées. Elles font appel à une grande part de subjectivité.

Les actions visant à prévenir les discriminations fondées sur l'origine cherchent à déconstruire ces représentations toutes faites, « prêtes à penser ». Elles visent une plus grande objectivité lors des prises de décisions managériales et se donnent pour objectif de créer les conditions d'un climat de travail inclusif pour tous et toutes.

## Les enjeux liés au critère de l'origine

### Pour faire face à des enjeux spécifiques

« Tous les groupes sociaux ne sont pas "égaux" face aux discriminations. Les plus visibles sont les premiers à en être victimes. »<sup>30</sup>

**La fréquence de déclaration des discriminations varie selon les « groupes » considérés.** C'est ce que démontre l'enquête « Trajectoires et Origines » (TeO)<sup>31</sup>, réalisée par l'INED et l'Insee, dédiée à l'étude de la diversité des populations en France. Menée de septembre 2008 à février 2009 sur un échantillon de 21 000 personnes, cette enquête a appréhendé dans quelle mesure les origines migratoires (géographiques ou nationales) étaient susceptibles de modifier les conditions et les chances d'accès aux biens, aux services et aux droits de chacun·e : logement, éducation, emploi, services publics, santé, etc.

Il en ressort que « les taux de chômage des immigrés sont particulièrement élevés pour ceux originaires d'Algérie, du Maroc et de Tunisie, et d'Afrique subsaharienne, et encore plus chez les descendants de ces origines », et qu'un « risque plus élevé de chômage par rapport à la population majoritaire (sans ascendance migratoire, descendants de métropolitains) est observé pour certains de ces groupes ». Dans cette même logique, « près de la moitié des immigrés et des fils et filles d'immigrés originaires d'Afrique subsaharienne déclarent avoir vécu une discrimination dans les cinq dernières années, contre seulement 10 % de la population majoritaire. Les personnes natives des DOM et leurs enfants nés en métropole déclarent une incidence comparable à celle des minorités originaires du Maghreb. Viennent ensuite les immigrés de Turquie et d'Asie du Sud-Est (Vietnam, Laos et Cambodge), ainsi que les fils ou les filles de ces immigrés. Les groupes européens ne présentent pas d'écart significatifs par rapport à la population majoritaire. »<sup>32</sup>

30. Cris BEAUCHEMIN, Christelle HAMEL, Patrick SIMON et coll., « Les discriminations : une question de minorités visibles », *Populations & sociétés*, n° 466, avril 2010.

31. Cris BEAUCHEMIN, Christelle HAMEL et Patrick SIMON (dir.), *Enquête Trajectoires et Origines, Enquête sur la Diversité des populations en France, Premiers résultats : octobre 2010*, Collection des Documents de travail, INED Éditions, 2010.

32. Cris BEAUCHEMIN, Christelle HAMEL, Patrick SIMON et coll., « Les discriminations : une question de minorités visibles », *Populations & sociétés*, n° 466, avril 2010, p. 2.

**Les discriminations fondées sur l'origine touchent l'ensemble de la vie professionnelle.** L'étude des salaires horaires réalisée dans le cadre de l'enquête TeO montre « que, à peu d'exceptions près (immigrés de l'UE27 et leurs descendants), les immigrés et les descendants d'immigrés perçoivent en moyenne une rémunération horaire inférieure à celle de la population majoritaire ».

D'autre part, le Défenseur des droits, souligne que « les "blagues" racistes, les remarques, écrites ou orales, stigmatisantes à l'encontre d'un ou une salariée, ou encore l'imposition de conditions de travail différentes de celles des autres peuvent caractériser un harcèlement discriminatoire : ces comportements manifestent une hostilité certaine à l'encontre d'une personne en raison de son origine qui voit alors sa situation professionnelle et sa santé se dégrader. »<sup>33</sup>

Enfin, l'origine réelle ou supposée de certaines personnes peut se conjuguer à d'autres de leurs caractéristiques sociales (sexe, orientation sexuelle, handicap, etc.). On parle alors d'intersectionnalité pour décrire la situation de ces personnes qui se trouvent « au croisement de différentes formes de discriminations » et sont, de ce fait, « particulièrement exposées aux processus de stigmatisation et d'exclusion »<sup>34</sup>.

33. Voir : Défenseur des droits, *Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, juin 2020, p. 12, disponible sur <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2020/06/discriminations-et-origines-lurgence-dagir>, (consulté le 18/09/2020). Décision MLD-2014-079 du 22 octobre 2014, accessible sur le site : [https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=10715](https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice_display&id=10715) (consulté le 09/06/2020).

34. Ainsi, le défenseur des droits note que « Les femmes actives de 18 à 44 ans vues comme noires, arabes ou asiatiques présentent un taux global de discrimination (tous critères confondus) dans le monde professionnel nettement supérieur à celui des femmes actives vues comme blanches (65 % contre 42 %). Toutes choses égales par ailleurs, elles ont une probabilité 2,5 fois plus élevée d'expérimenter des discriminations dans l'emploi que les femmes vues comme blanches. » Défenseur des droits, *Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, *Ibid*, p : 28-29.

## Une prise de conscience nécessaire pour agir et prévenir les discriminations

Comme l'ensemble des discriminations, celles fondées sur l'origine soulèvent des enjeux sociaux, économiques et sociétaux. Elles ont des effets concrets, tant pour les personnes que pour les entreprises qui les emploient. Les questions d'immigration, d'intégration et de cohésion prennent un caractère politique qui peut freiner les organisations désireuses de s'emparer du sujet. Pourtant, diverses études démontrent l'importance des discriminations fondées sur l'origine en France.

Ainsi, selon le rapport de l'observatoire du Défenseur des droits de 2020, «*les critères d'origine et de nationalité sont cités respectivement dans 15 % et 10 % des cas [de discriminations]. Il s'agit des 2e et 4e critères les plus fréquemment cités par les réclamantes et réclamants [en matière de discriminations]*»<sup>35</sup>. Le Défenseur des droits remarque, par ailleurs, que, lorsque l'on réunit l'ensemble des réclamations relevant des critères connexes (apparence physique, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée, etc.), «*près de 3 réclamations [relatives à des discriminations] sur 10 sont potentiellement en lien avec l'origine supposée*»<sup>36</sup>.

Le baromètre annuel sur la perception des discriminations dans l'emploi<sup>37</sup>, réalisé par le Défenseur des droits en partenariat avec l'Organisation internationale du travail (OIT), confirme l'ampleur des discriminations à l'embauche rencontrées par les personnes d'origine extra-européenne<sup>38</sup> : parmi les demandeurs nés étrangers à l'étranger et les demandeuses d'emploi nées étrangères à l'étranger affirmant avoir déjà été victimes de discrimination, 64 % déclarent que le motif en était leur origine présumée.

Par ailleurs, le *testing* gouvernemental de 2016 portant sur le critère de l'origine a mesuré la différence des taux de réponses positives entre le candidat ou la candidate de référence et le candidat ou la candidate potentiellement discriminé·e.

<sup>35</sup>. Défenseur des droits, *Rapport de l'Observatoire du Défenseur des droits 2019*, p. 35. Disponible en ligne : <https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rap-obs-num-04.06.20.pdf> (consulté le 09/06/2020).

<sup>36</sup>. *Ibid.*

<sup>37</sup>. Défenseur des droits, Organisation internationale du travail, *8<sup>e</sup> baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi. Zoom « Demandeurs d'emploi d'origine étrangère »*, collection Études et Résultats, Défenseur des droits, février 2015.

<sup>38</sup>. La catégorie « demandeurs d'emploi d'origine étrangère » est constituée de demandeurs d'emploi ayant déclaré avoir au moins un ascendant d'origine non européenne (l'un des deux parents ou grands-parents).

«Les résultats globaux montrent que les recruteurs ont été plus souvent intéressés par les candidatures “hexagonales” que par les candidatures “maghrébines” : le taux de réponses positives est respectivement de 47 % et 36 % des candidatures envoyées, soit un écart moyen de 11 points.»<sup>39</sup>

L'entreprise, en tant qu'actrice du panorama économique et social français, et en tant que lieu de vie, de rencontres et de collaborations, a un rôle à jouer pour faire face à ces situations concrètes et mener à bien le projet commun de mieux vivre ensemble sur notre territoire.

## D'un enjeu légal à un enjeu managérial et économique

La persistance de discriminations fondées sur l'origine fait peser un fort risque juridique sur les entreprises et les managers.

Dans les années 1990, à la suite de la dénonciation publique des discriminations subies par des Français·e·s, enfants d'immigré·e·s arrivé·e·s en France après-guerre, le législateur construit un cadre juridique protecteur en la matière. La loi française prohibe les discriminations au motif de l'origine réelle ou supposée des personnes, et condamne les comportements et les propos racistes<sup>40</sup>.

En entreprise, les propos, les décisions et les comportements discriminatoires au motif de l'origine présumée dégradent le climat et les conditions de travail, et remettent en cause l'objectivité de décisions prises par des managers et des RH. Par leur existence, ils révèlent le poids de critères étrangers aux compétences des personnes dans les prises de décision.

Neutraliser la prise en compte de l'origine présumée au profit des compétences et promouvoir un climat inclusif permet de se mettre en conformité avec la loi et de professionnaliser tant la gestion des ressources humaines que le management.

Les discriminations fondées sur l'origine ne se limitent pas aux questions d'accès à l'emploi, mais impactent également l'évolution de carrière des salarié·e·s et leurs relations avec les client·e·s. Elles provoquent des sentiments d'injustice et des tensions.

<sup>39</sup>. Fabrice Foroni, Marie Ruault et Emmanuel Valat, « Discrimination à l'embauche selon « l'origine » : que nous apprend le *testing* auprès de grandes entreprises ? », Dares Analyses, décembre 2016, n°076, p.1..

<sup>40</sup>. Voir les articles L. 1132-1 et suivants du Code du travail, la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983, ainsi que les articles 225-1 et suivants du Code pénal. Voir également les articles 624-3 et suivants du Code pénal.

Les entreprises peuvent être amenées à gérer des situations conflictuelles entre collègues et/ou impliquant la hiérarchie. Les collaborateurs et les collaboratrices, notamment les managers, peuvent se retrouver démunis·e·s face à ces situations, parfois susceptibles de donner lieu à des situations de harcèlement discriminatoire.

Pour toutes ces raisons, la question est aussi sensible que centrale. Se positionner sur le sujet requiert un comportement réfléchi, ainsi que des processus et une communication adaptés, de façon à éviter tous risques de mauvaises interprétations. L'enjeu de paix sociale impose une vigilance particulière et des actions adaptées.

Enfin, la lutte contre les discriminations et la prise en compte du critère de l'origine s'inscrivent de manière globale dans la promotion de la diversité et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), devenue un véritable enjeu de performance économique et sociale pour les entreprises.

Les entreprises engagées relèvent souvent un lien positif entre management de la diversité et performance économique. Par-delà le respect de la législation, la mise en pratique de l'égalité permet de diversifier les recrutements, afin d'utiliser au mieux les compétences et les qualifications présentes sur le territoire. La performance des organisations «plus diverses» ou «plus mixtes» (notamment dans les postes de direction) découle non pas directement de cette diversité, mais de la mise en place de processus de recrutement et de promotion plus égalitaires, moins discriminants, qui ont permis d'identifier les personnes les plus objectivement compétentes. Une main-d'œuvre diversifiée permet de refléter la réalité sociétale et de rapprocher les entreprises de leurs client·e·s. Par ailleurs, la lutte contre les discriminations renforce l'attachement des équipes à leur entreprise, et améliore le climat social et la dynamique interne (baisse du turnover et de l'absentéisme, augmentation de la créativité...). L'intégration de personnes issues de groupes minorés, notamment du point de vue de l'origine présumée, permet ainsi d'enrichir l'entreprise, tant d'un point de vue social qu'économique.

### Pour une prise en compte en interne des discriminations fondées sur l'origine

Les entreprises travaillant sur le critère de l'origine cherchent souvent une expertise externe (associations de quartiers, cabinets spécialisés, etc.). Selon Milena

Doytcheva<sup>41</sup>, le risque afférent à cette pratique est d'externaliser le problème et de déresponsabiliser les entreprises. Même si de tels partenariats sont bénéfiques, notamment dans des actions ciblées telles que le *sourcing*, le parrainage et l'*empowerment* de publics en difficulté, intégrer l'action à l'intérieur même des entreprises permet une prise en compte spécifique, inscrite dans le quotidien.

Par ailleurs, d'après les référent·e·s des entreprises qui ont participé au groupe de travail, le critère de l'origine ne constitue que rarement un axe prioritaire. Cette faible visibilité du sujet, combinée à la crainte de possibles représailles, peut conduire des personnes se sentant discriminées au motif de leur origine à se censurer dans leur environnement professionnel. Or, comme pour tous les motifs de discrimination, la visibilité permet de combattre les stéréotypes et les préjugés attachés à un critère, et autorise tout un chacun à se développer professionnellement et individuellement.

Enfin, bien que la question de l'origine demeure essentielle quelle soit l'organisation concernée, les enjeux peuvent différer d'une entreprise à l'autre en fonction du secteur d'activité concerné, du territoire d'implantation ou encore de la composition des équipes qui y travaillent.

Un état des lieux dédié au critère de l'origine réelle ou supposée permettra à chaque entreprise d'identifier ses besoins spécifiques et d'axer sa démarche, afin de répondre au mieux à ses propres défis. Fortement encadrées par la législation française, et notamment par la CNIL, les mesures relatives au critère de l'origine et la réalisation d'un diagnostic sont, contrairement aux idées reçues, tout à fait possibles.



### Repérer les talents issus de la diversité

« Nous avons de nombreux magasins situés à proximité de quartiers où plus de 50 % de la population est d'origine étrangère. L'enjeu, pour Casino, est de coller à la réalité sociale des territoires où l'entreprise est implantée et de répondre aux besoins de la clientèle. Pour nous

aider dans cette démarche, nous avons fait appel à des partenaires de l'emploi locaux, ce qui nous a permis d'élargir le vivier de compétences en repérant des talents issus de la diversité. »

**Le groupe Casino**

<sup>41</sup>. Milena, DOYTCHEVA, *Le multiculturalisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères-Sociologie », 2011, 128 p., 1re éd. 2005.

## Parfois, on pense que...

- Aujourd'hui en France, le cadre légal empêche de mesurer les risques discriminatoires liés à l'origine dans les pratiques RH des entreprises.
- Recruter dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville permet de réduire les risques de discrimination au motif de l'origine.
- Une organisation présente dans plusieurs pays est forcément diversifiée.
- Lorsque les équipes sont diversifiées, cela signifie qu'il n'y a pas de risque de discrimination dans les pratiques RH de l'organisation concernée.

## Conduire une politique de prévention de la discrimination au motif de l'origine, c'est :

- Respecter la dignité humaine de chacun.e
- Lutter contre les discriminations au motif de l'origine réelle ou supposée
- Prévenir le risque juridique et d'image que représentent les pratiques discriminatoires
- Recruter plus efficacement sur la base de l'évaluation des seules compétences
- Diversifier le collectif de travail
- Fidéliser ses salarié·e·s
- Prévenir les tensions, la démotivation ou l'absentéisme générés par le vécu des discriminations
- Mener une politique d'égalité des chances en lien avec son territoire
- Développer sa marque employeur
- Lorsque les équipes sont diversifiées, cela signifie qu'il n'y a pas de risque de discrimination dans les pratiques RH de l'organisation concernée.

# Partie 2

## Mesurer en interne : qu'est-il possible de faire ?

### Engager une réflexion dans son entreprise

L'outil proposé ci-après a été construit pour engager une première réflexion autour du critère de l'origine et, à ce titre, une visée exploratoire. Il vise à identifier d'éventuels axes de vigilance et de progrès, ainsi qu'à justifier l'engagement de ressources plus importantes pour réaliser un diagnostic approfondi.

Il est composé de deux phases.

**1. Une phase d'autoquestionnement** identifiant les « bonnes questions » à se poser dans le cadre d'un groupe de travail restreint, pour mettre en lumière des enjeux liés au critère de l'origine des collaborateurs et collaboratrices présent·e·s dans l'organisation. La démarche de questionnement collectif est, en effet, à privilégier pour croiser les points de vue, les perceptions et les expériences de chaque acteur et actrice en interne. La composition de ce groupe de travail peut varier en fonction de l'entreprise et de ses enjeux. Il pourra comprendre, par exemple, un·e représentant·e de la direction générale, les référent·e·s Diversité, le service RH (comité restreint), des représentant·e·s du personnel, des managers, etc. (comité élargi).

**2. Une phase d'entretiens** impliquant la rencontre de quelques personnes-ressources (recruteurs et recruteuses, gestionnaires de carrière, managers, représentant·e·s du personnel, médecins du travail...). Cette phase a vocation à approfondir la réflexion en ciblant plus directement certains processus (recrutement, intégration, évolution professionnelle, mobilité, etc.) à partir de l'expérience d'acteurs et d'actrices directement concerné·e·s.

S'appuyant sur l'expérience de personnes directement concernées, cet outil prend appui sur la relation de confiance entre la personne qui l'utilise et les personnes rencontrées. En vue d'obtenir des résultats fiables, il convient de s'assurer que les réponses formulées sont utilisées dans un cadre strictement confidentiel et ne peuvent en aucun cas faire l'objet de sanction.

## Phase d'autoquestionnement

### Appréhender la problématique dans son entreprise

Ces questions visent à faire le point sur la manière dont la question de l'origine réelle ou supposée est prise en compte dans l'entreprise, et sur les effets qu'elle produit ou pourrait produire. Elles ont pour objet de mettre en avant l'existence (ou non) de non-dits ou de difficultés.

1. Dans votre organisation, abordez-vous aisément la question des discriminations liées à l'origine ?
  - Quels domaines sont concernés (recrutement, intégration, évolution professionnelle, qualité de vie au travail, etc.) ?
  - Sous quel angle l'abordez-vous ? (culture, couleur de peau, nationalité, lieu de résidence, autre) ?
2. Quand vous le faites (ou si vous deviez le faire), comment vous y prenez-vous ?
  - Avec quel·le·s acteurs ou actrices abordez-vous le sujet ?
  - Dans quel cadre ?
  - En utilisant quels termes ?
  - Prenez-vous des précautions particulières ? Si oui, lesquelles et pour quelles raisons ?
3. Dans votre organisation, a-t-on déjà communiqué sur la question de l'origine ?
  - Si oui, de quelle manière et dans quel contexte ?
  - En utilisant quels termes ?
  - Quelles réactions cela a-t-il suscitées ?

### Évaluer la diversité liée à l'origine dans son entreprise

L'objectif des questions proposées ci-après est de repérer d'éventuelles situations de surreprésentation, de sous-représentation, voire d'absence, à différents niveaux de votre entreprise, de personnes susceptibles d'être discriminées au motif de leur origine réelle ou présumée; puis de repérer, de chercher à comprendre ce qui explique les situations différentes, afin de trouver comment y remédier.

1. Y a-t-il, au sein de votre organisation, des personnes susceptibles, selon vous, d'être discriminées au motif de leur origine ?

2. Lorsque vous visitez les sites de votre organisation, constatez-vous une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine réelle ou supposée ?
3. Constatez-vous, dans certains métiers, une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine, réelle ou supposée ?
4. Constatez-vous, dans certains niveaux hiérarchiques, une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine, réelle ou supposée ?
5. Constatez-vous, dans différents statuts (prestataire, intérimaire, CDD, CDI, etc.), une surreprésentation, une sous-représentation ou une absence de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine, réelle ou supposée ?

### Identifier des situations signalées en interne

Ces questions visent à recenser les situations et les informations signalées par différents canaux d'information et de traitement des situations de discrimination.

1. Des situations de discrimination vous ont-elles été remontées ?
2. Avez-vous réalisé un diagnostic sur la diversité et/ou la discrimination dans lequel le critère de l'origine est apparu comme sensible ? Dans quels domaines ?
3. Dans votre organisation, disposez-vous d'une enquête de climat social ? Si oui, la question d'un traitement différencié sur la base de l'origine y a-t-elle été posée ?
4. Des situations de discrimination vous ont-elles été remontées ? Si oui, par quels canaux : représentant·e·s du personnel, managers, cellule d'écoute, service juridique, etc. ? Quelles suites leur ont été données ?
5. Avez-vous eu connaissance de la part de managers de situations difficiles à gérer en lien avec le critère de l'origine (intégration, mauvaise ambiance, harcèlement, etc.) ?
6. Selon vous, les salarié·e·s ont-elles et ils connaissance des outils, ressources et dispositifs à leur disposition pour signaler ou gérer des situations de discriminations liées à l'origine ?
7. Avez-vous déjà entendu ou vous a-t-on rapporté des «plaisanteries» ou des remarques faisant référence à l'origine de certains collaborateurs ou de certaines collaboratrices, prestataires, client·e·s, etc. ?
8. Avez-vous déjà eu à gérer des commandes discriminatoires (client·e·s, prestataires, etc.) ?
9. Avez-vous déjà eu des remontées de comportements racistes à l'égard des client·e·s ou autres partenaires ?

## La rareté des réclamations

**Le faible signalement de discriminations liées à l'origine ne signifie pas qu'il n'existe pas de situations problématiques dans l'organisation.**

Comme le montrent les résultats de l'enquête « Trajectoires et Origines », « *L'auto-déclaration des discriminations est clairement sensible à l'origine* ». « *Dans presque tous les groupes, les fils et filles d'immigrés rapportent plus de discriminations que les immigrés eux-mêmes. L'écart est particulièrement fort pour les fils ou filles d'immigrés algériens, turcs, et originaires d'Asie du Sud-Est. Nés et socialisés en France, ils ont sans doute plus souvent tendance à interpréter en termes de discriminations des traitements défavorables, auxquels les immigrés se montrent plus résignés du fait de leur statut et de leur histoire.* »<sup>42</sup>

Pour pouvoir s'exprimer, les personnes qui se pensent la cible de discriminations doivent notamment :

- connaître l'existence de dispositifs leur permettant de les signaler;
- se sentir suffisamment protégées, tant du fait de leur situation dans l'entreprise (CDD, période d'essai, intérim...) que du traitement qui sera fait de leur réclamation;
- être assurées que, si la discrimination est avérée, des suites seront données;
- être rassurées sur le fait que le signalement de bonne foi d'une situation qu'elles considèrent comme problématique ne les pénalisera pas dans leur évolution professionnelle ou dans les relations qu'elles ont avec leurs collègues et supérieur-e-s hiérarchiques.

## Prévenir ou corriger des situations discriminatoires

Ces questions visent à identifier et à analyser les actions déjà menées sur le critère de l'origine.

1. Dans votre organisation, des actions visent-elles spécifiquement les discriminations liées à l'origine ?

- Si oui, quelle est la nature de ces actions (préventives ou correctives) ?
- Quels en sont les objectifs ?
- Quelle en a été l'impulsion ?
- Dans quels domaines ?
- Quels sont leurs effets ?
- Y a-t-il des freins ou des difficultés à mettre en place ces actions ? Si oui, lesquels ?

## Phase d'entretiens

Il s'agit, lors de cette phase, d'interroger recruteurs et recruteuses, gestionnaires de carrière, managers, représentant-e-s du personnel et médecins du travail pour comprendre les phénomènes en lien avec la discrimination au motif de l'origine à l'œuvre tout au long de la carrière des salarié-e-s.

Les termes de « recruteurs » et « recruteuses » désignent ici toute personne intervenant à un moment ou à un autre (sourcing, tri de CV, entretien, etc.) dans les décisions de recrutement.

La fonction « gestionnaire de carrière » fait ici référence à toute personne intervenant à un moment ou à un autre dans la décision d'évolution professionnelle d'un-e salarié-e (ex. : manager, RH ou membre d'un comité de carrière) et de mobilité, qu'elle soit horizontale (ex. : changement de fonction ou reconversion) ou verticale (ex. : promotion). Peuvent également être concerté-e-s, le cas échéant, des conseillères et des conseillers mobilité placé-e-s à une position clé dans l'organisation en raison de leurs fonctions.

Les termes « représentant-e du personnel » font référence à toute personne élue ou désignée pour représenter ses collègues (délégué-e du personnel, délégué-e syndical-e, membre de CHSCT, etc.).

Il est bien sûr recommandé d'interroger également, sur la base du volontariat, les personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine réelle ou présumée.

<sup>42</sup>. Patrick SIMON, Cris BEAUCHEMIN, Christelle HAMEL, et coll., « Les discriminations : une question de minorités visibles », *Population & sociétés*, n° 466, avril 2010.

### Apprendre de l'expérience des recruteurs et recruteuses

1. Constatez-vous l'absence, la sous-représentation et/ou la surreprésentation de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine réelle ou supposée parmi les candidat·e·s aux offres ?
  - Si oui, à quel(s) groupe(s) vous semblent-elles appartenir? De quelles offres d'emploi s'agit-il?
2. Quels sont, selon vous, les enjeux liés au critère de l'origine dans le cadre du recrutement, puis de l'intégration, au sein de votre entreprise ?
  - Quels sont les freins et les difficultés auxquels vous êtes confronté·e en tant que recruteur ou recruteuse? Quels axes d'amélioration identifiez-vous?
  - Quels outils pourraient vous être utiles?
3. Avez-vous, à titre personnel, rencontré des situations dans lesquelles des personnes se sont senties discriminées ?
  - Si oui, comment l'avez-vous su?
  - Comment avez-vous réagi?
  - Avez-vous bénéficié d'une formation dédiée à la gestion des situations de discrimination au travail?
  - Avez-vous mis en place des process RH spécifiques pour prévenir les discriminations? Si oui, lesquels?

### Apprendre de l'expérience des gestionnaires de carrières et des conseillères et conseillers mobilité

1. Constatez-vous l'absence, la sous-représentation et/ou la surreprésentation de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine réelle ou supposée sur certains postes, dans certains services de l'organisation ?
  - Si oui, à quel(s) groupe(s) vous semblent-elles appartenir? De quels postes ou services s'agit-il?
2. Quels sont, selon vous, les enjeux liés au critère de l'origine dans le cadre du recrutement, puis de l'intégration, au sein de votre entreprise ?
  - Quels sont les freins et les difficultés auxquels vous êtes confronté·e en tant que gestionnaire de carrières et/ou conseillère ou conseiller mobilité?
  - Quels axes d'amélioration identifiez-vous? Quels outils pourraient vous être utiles?
3. Avez-vous déjà rencontré des personnes qui ont déclaré avoir été discriminées au motif de leur origine au cours de leur carrière ?
  - Si oui, comment avez-vous réagi?
  - Avez-vous bénéficié d'une formation dédiée à la gestion des situations de discrimination au travail?
  - Avez-vous mis en place des process RH spécifiques pour prévenir les discriminations? Si oui, lesquels?

### Apprendre de l'expérience des managers

1. Constatez-vous l'absence, la sous-représentation et/ou la surreprésentation de personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine réelle ou supposée sur certains postes, dans certains services de l'organisation ?
  - Si oui, à quel(s) groupe(s) vous semblent-elles appartenir?
  - De quels postes ou services s'agit-il?
2. Pour vous, qu'est-ce que le management de la diversité ?
  - Y a-t-il des enjeux spécifiques liés au critère de l'origine dans le management?
  - Quels sont les freins et les difficultés auxquels vous pouvez être confronté·e en lien avec ce critère de discrimination?
  - Quels axes d'amélioration identifiez-vous?
  - Quels outils pourraient vous être utiles?
3. Avez-vous déjà été accusé·e de racisme ou de discrimination au motif de l'origine par des collaborateurs ou des collaboratrices?
  - Si oui, comment avez-vous réagi?
  - Avez-vous bénéficié d'une formation dédiée à la gestion des situations de discrimination au travail?
  - Si non, est-ce quelque chose que vous craignez?
  - Avez-vous mis en place des process spécifiques pour prévenir les discriminations? Si oui, lesquels?

### Apprendre de l'expérience des représentant·e·s du personnel et de la médecine du travail

1. Avez-vous déjà rencontré des personnes qui ont déclaré avoir été discriminées au motif de leur origine au cours de leur carrière dans l'organisation ?
  - Si oui, comment avez-vous réagi?
  - Avez-vous bénéficié d'une formation dédiée à la gestion des situations de discrimination au travail?
2. Des personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur origine font-elles état de traitements différenciés (plaisanteries, remarques, discrimination, etc.)?
  - Quels sont, selon vous, les enjeux liés au critère de l'origine dans le cadre du recrutement, puis de l'intégration, au sein de l'organisation?
  - Quels sont les freins et les difficultés auxquels vous êtes confronté·e?
  - Quels axes d'amélioration identifiez-vous?
  - Quels outils pourraient vous être utiles?
3. Avez-vous mis en place des process spécifiques pour prévenir les discriminations?
  - Si oui, lesquels?

## Et après ?

En fonction des réponses apportées aux questions soulevées, **pensez-vous que la lutte contre les discriminations au motif de l'origine réelle ou supposée mérite d'être inscrite parmi vos axes de travail prioritaires ?**

Les résultats de cet autoquestionnement peuvent donner lieu à la réalisation d'un rapport et d'une restitution interne si vous jugez cela utile à la mise en œuvre de votre politique diversité.

Nous vous invitons à classer les différents sujets abordés (recrutement, intégration, gestion de carrière, vie quotidienne, communication, etc.) selon les catégories suivantes :

- **Points forts** : sujets pour lesquels les réponses aux questions et les dispositifs mis en œuvre dans votre entreprise vous semblent suffisants afin de prévenir les risques de discriminations.
- **Axes d'amélioration** : sujets pour lesquels vous avez identifié des risques et des pistes d'amélioration concrètes.
- **Actions à engager** : sujets pour lesquels de plus amples investigations sont nécessaires.

La troisième partie de cet ouvrage présente des pistes d'action et des retours d'expérience d'autres entreprises sur ce sujet.

## Établir un diagnostic en interne

La combinaison de deux idées reçues selon lesquelles «on ne peut faire de mesures sur l'origine» et «on ne peut agir sans mesurer» freine la mise en œuvre de politiques visant à prévenir les discriminations fondées sur l'origine.

Pourtant, si la réalisation de mesures intégrant la question de l'origine est **strictement encadrée** par la loi dite «Informatique et Libertés»<sup>43</sup>, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) admet, sous conditions, la réalisation d'études ayant vocation à détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires dans le parcours professionnel<sup>44</sup>.



La CNIL et le Défenseur des droits ont édité un guide méthodologique à l'usage des acteurs et des actrices de l'emploi pour progresser vers l'égalité des chances, et la mesurer<sup>45</sup>. Ce guide aborde en détail les conditions du traitement des «données personnelles» et des «données sensibles», parmi lesquelles figurent les «origines raciales ou ethniques» (voir ci-après).

Par ailleurs, comme nous allons le voir ultérieurement, si l'engagement préalable d'un diagnostic facilite le pilotage d'une politique de prévention des discriminations, il n'est pas une condition *sine qua non* pour bon nombre d'actions.

43. Voir la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

44. CNIL, Mesure de la diversité et protection des données personnelles, les dix recommandations de la CNIL, 16 mai 2007, disponible sur : [https://www.cnil.fr/sites/default/files/typo/document/communicationVD15.052\\_vu\\_parADEBET.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/typo/document/communicationVD15.052_vu_parADEBET.pdf) (consulté le 07/10/2016).

45. CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, mars 2012, disponible sur : [https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_gui\\_20120501\\_egalite\\_chances\\_0.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20120501_egalite_chances_0.pdf) (consulté le 7/10/2016). Voir également : le guide du Défenseur des droits «Agir pour l'égalité dans l'emploi : les recommandations du Défenseur aux grandes entreprises» (2015), qui identifie des méthodes et des critères mobilisables pour effectuer des diagnostics d'entreprise sur les discriminations fondées sur l'origine respectant le cadre posé par la loi Informatique et libertés. Disponible sur [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_guide\\_eval\\_web.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_guide_eval_web.pdf) (consulté le 03/11/2020).ISM CORUM, *Guide de bonnes pratiques relatif aux actions mises en œuvre pour prévenir les risques de discrimination dans les recrutements. Synthèse des échanges avec les 40 entreprises testées à la demande du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*, 2017. Disponible sur <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/gbp.pdf> (consulté le 12/11/2020).

## La réalisation d'un diagnostic

La réalisation d'un diagnostic permet d'identifier les enjeux pertinents pour l'entreprise, de repérer d'éventuels freins et leviers d'action, et d'adapter la politique à la situation de l'entreprise. Elle oriente son déploiement en clarifiant les enjeux, et en facilitant l'identification d'outils et d'indicateurs adéquats.

La manière de réaliser un diagnostic et son contenu diffère selon les objectifs de l'entreprise et le contexte dans lequel elle inscrit son action.

Soyons concrets : qu'est-il possible de mesurer pour une entreprise sur le sujet de l'origine ? Quel est l'intérêt de conduire un tel diagnostic dans le cadre d'une politique diversité ? Quelles sont les questions à se poser pour mener à bien ce travail ?

## Quel est l'objectif du diagnostic ?

La conduite d'un état des lieux interne fournit des informations de première main sur les risques de discriminations au motif de l'origine dans l'entreprise. Ces informations permettent d'étayer les argumentations en faveur d'une action ciblée sur ces questions, y compris auprès des membres de la direction de l'organisation. En effet, le soutien de la direction est essentiel dans la mise en œuvre efficace d'une politique de prévention des discriminations fondées sur l'origine. Il permet, en particulier, de limiter les résistances et les freins communément rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques diversité : déni de la problématique, refus de sa mise en œuvre opérationnelle, relégation du sujet à un rang secondaire/non prioritaire, accusation de déconnexion du sujet avec les enjeux *business*, etc.

La réalisation d'un état des lieux et la mise en visibilité de ses conclusions représentent une occasion :

- d'ouvrir le dialogue autour de la problématique et de sensibiliser le personnel;
- de construire un plan d'action et d'anticiper son déploiement (identifier des outils et des pratiques préexistants, des soutiens et des ressources internes, d'éventuelles sources de résistances, etc.);
- d'adapter la communication et de construire un argumentaire.

## La réalisation de l'état des lieux peut poursuivre deux objectifs.

**Mesurer la diversité** : votre diagnostic sera centré sur les personnes employées dans l'entreprise. Plusieurs méthodes sont possibles, afin d'identifier les personnes en fonction de leur origine autodéclarée<sup>46</sup>, de leur nationalité ou de leurs prénoms, par exemple. Il s'agit alors d'évaluer la diversité liée à l'origine des salari·e·s selon les métiers et les niveaux hiérarchiques considérés, en vue d'identifier des actions correctives si la situation le justifie.

**Vérifier l'absence de discrimination** : votre diagnostic sera centré sur l'analyse des process de votre entreprise. Cette analyse pourra, notamment, porter sur leur contenu, sur leur application réelle et sur les effets qu'ils produisent. Elle facilitera la mise en place un plan d'action visant à réviser les process identifiés comme générateurs de discrimination au motif de l'origine.

## Quelles conditions respecter ?

Les conditions de réalisation d'études portant sur la mesure de la diversité et des discriminations fondées sur l'origine sont précisées en détail dans le **guide méthodologique édité par la CNIL et le Défenseur des droits en 2012**<sup>47</sup>, dont en voici les grands principes.

**Le traitement de données à caractère personnel est encadré par la loi « Informatique et Libertés »**, qui les définit comme étant toutes les informations permettant d'identifier directement ou indirectement une personne physique<sup>48</sup>. Parmi celles-ci figurent les données issues de l'état civil, ainsi que des données indirectement nominatives (ex. : nationalité, lieu de naissance, nationalité ou pays de naissance des parents ou des grands-parents, adresse...).

**Certaines de ces données sont, en outre, considérées comme « sensibles »**. Il s'agit des « données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci »<sup>49</sup>. Sont également concernées :

46. La classification des origines ne doit pas conduire à la constitution d'un référentiel ethnoracial.

47. CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit

48. Article 2 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

49. Article 8 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée « relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ».

Voir également la fiche n° 3 : CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit.

- les données sur les caractéristiques physiques susceptibles de faire apparaître une origine raciale ou ethnique supposée (exemple : couleur de peau);
- l'analyse des noms et prénoms (analyse de la consonance pour déterminer l'origine d'une personne).
- La collecte de ces données sensibles est interdite sauf exceptions, parmi lesquelles figurent l'obtention du consentement exprès de la personne<sup>50</sup> et l'anonymisation des données<sup>51</sup>.

### Point d'attention

**Anonymisation** : pour être reconnu conforme par la CNIL, le procédé d'anonymisation doit avoir lieu à « bref délai », c'est-à-dire de façon immédiate ou quasi immédiate. Le recours à des logiciels ad hoc peut s'avérer utile pour garantir l'anonymat.

Si vous disposez d'un système de sécurisation des données collectées, la garantie de l'anonymat sera plus aisée. Dans le cas des TPE/PME, la faiblesse des effectifs entraîne un risque important de pouvoir identifier les personnes à travers le recouplement d'informations personnelles. Les grandes entreprises possèdent un avantage en la matière, en raison du nombre important de leurs salariés. Néanmoins, la difficulté dépend aussi de la taille de l'échantillon étudié, et l'entreprise devra veiller à ce que la sous-population interrogée soit assez large et représentative. Faire appel à un prestataire permet de garantir l'anonymat.

**Justification de l'étude** : la production de statistiques doit être conforme et proportionnée par rapport à l'objectif. Dans notre contexte, la mesure des données doit être replacée dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité.

**L'adresse, la nationalité, la langue parlée et le lieu de naissance ne sont pas considérés par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) comme des données « sensibles ». Néanmoins, la pertinence de leur collecte et de leur traitement doit être dûment justifiée, au cas par cas, par la ou le responsable du traitement.**

C'est en respectant ces conditions et en adoptant une méthodologie rigoureuse que plusieurs entreprises réalisent des études sur la question de l'origine réelle ou supposée des membres de leur collectif de travail qui permettent d'orienter leur action.

<sup>50.</sup> Article 8-II de la loi du 6 janvier 1978 modifiée « relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ».

<sup>51.</sup> Ibid.

### Quelle définition donner au terme « origine » dans le diagnostic ?

La définition des variables étudiées est très importante, et elle peut avoir une forte incidence sur les résultats obtenus et sur leur interprétation. Chaque définition présente des intérêts, des limites et des conditions propres à son traitement. Celles-ci sont présentées dans les fiches n° 10 et n° 16 du guide du Défenseur des droits et de la CNIL<sup>52</sup>.

Parmi les variables qui peuvent être étudiées figurent :

- la nationalité des personnes (candidat·e·s ou salarié·e·s);
- le lieu de naissance des personnes;
- le lieu de naissance de leurs parents;
- les prénoms des personnes;
- le patronyme des personnes;
- l'adresse des personnes;
- l'origine autodéclarée par les personnes (ou « ressenti d'appartenance »);
- la perception et le vécu des salarié·e·s sur les discriminations.

	ORIGINE SUPPOSÉE					
	« Européenne »			« Extra-européenne »		
TYPE DE FONCTION POSTULÉE	< Bac	Bac/Bac+2	≥ Bac+5	< Bac	Bac/Bac+2	≥ Bac+5
CONTACT CLIENTÈLE (requérant Bac/Bac+2)	98 %	75 %	30 %	99 %	85 %	65 %
ENCADREMENT (requérant Bac+5)	2 %	25 %	70 %	1 %	15 %	35 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, mars 2012.

En pratique, ces variables ne sont pas interchangeables, et il convient de se prémunir de toute interprétation hâtive des résultats. Par exemple, il n'est pas possible de déduire du grand nombre de personnes de nationalité étrangère au sein du conseil de direction d'une entreprise l'absence de discriminations fondées sur l'origine dans l'organisation. Cette interprétation serait susceptible de masquer la situation de personnes de nationalité française, discriminées en raison de leur couleur de peau et de leur supposée « origine étrangère ».

<sup>52.</sup> CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit

Quoiqu'il en soit, le traitement de ces données ne doit donner lieu ni à la constitution d'une nomenclature ni à celle d'un référentiel ethnoracial. Par exemple, le classement de données selon les catégories « caucasien·ne », « métis·se », « antillais·e », « africain·e », « arabe » (...) est interdit. Il est possible, en revanche, de classer les données recueillies dans les catégories « origine européenne »/« origine extra-européenne ».

### Quel type de diagnostic mener ?

**Quantitatif** : étude réalisée à partir des **données statistiques** de l'entreprise (base de données économiques et sociales, processus RH, dispositifs de prévention et de traitement des discriminations, etc.)

**Qualitatif** : étude réalisée à partir de la **perception des acteurs et actrices** (de la politique diversité de l'entreprise et de sa mise en œuvre, de la diversité en interne, etc.)

Un diagnostic alliant les indicateurs chiffrés et les perceptions internes permettra une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise. Il facilitera la détection et l'explication d'écart éventuels.



## Définitions

Plusieurs types de perceptions peuvent être pris en compte lors de la réalisation d'un diagnostic :

### L'AUTOPERCEPTION :

Façon dont on perçoit les membres de son propre groupe (ex. : ce que les Chinois·es pensent des Chinois·es);

### L'HÉTÉROPERCEPTION :

Façon dont on perçoit les membres d'un autre groupe que le sien (ex. : ce que les Chinois·es pensent des Français·es);

### LA MÉTAPERCEPTION :

Ce que les membres d'un groupe imaginent que les membres d'un autre groupe pensent d'eux (ex. : ce que les Chinois·es croient que les Français·es pensent d'elles ou eux, et inversement).

### Qui peut mener le diagnostic ?

Deux options sont possibles : faire réaliser l'évaluation en interne ou faire appel à un prestataire. Mais attention, la réalisation d'un diagnostic est une étape technique, et l'expertise est indispensable !

EN INTERNE	
Les plus	Les moins
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût</li> <li>• L'appropriation du sujet en interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ingénierie de l'étude à créer</li> <li>• Les formalités à réaliser auprès de la CNIL</li> <li>• L'anonymat et la sécurisation des données à garantir</li> </ul>
EN EXTERNE	
Les plus	Les moins
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'anonymat et la sécurisation des données sont garantis</li> <li>• L'expertise et la légitimité sur le sujet de la diversité</li> <li>• La neutralité du prestataire permet d'éviter des biais dans les réponses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût</li> </ul>

Dans ses recommandations du 16 mai 2007, la CNIL préconisait de développer le recours à des expert·e·s, tiers de confiance, pour mener les études de mesures de la diversité. Cette recommandation a pour vocation de « *garantir à la fois le sérieux scientifique des études et la protection de la vie privée des personnes.* »<sup>53</sup>

Les obligations du prestataire sont précisées dans la fiche n° 19 du guide du Défenseur des droits et de la CNIL<sup>54</sup>. Y figure également un modèle de clause de confidentialité à insérer dans un contrat de prestation de services.

Quel que soit votre choix, assurez-vous de l'expertise de l'évaluateur ou de l'évaluateuse (à la fois sur la conduite de diagnostic, mais également sur la diversité), de sa légitimité et de son impartialité. Les personnes auditées doivent pouvoir se livrer en toute confiance, sinon, votre diagnostic restera lisse et biaisé.

53. Voir : « Recommandation n° 8 », in CNIL, *Mesure de la diversité et protection des données personnelles*, op.cit.

54. CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, op. cit.

## Des exemples d'outils de diagnostic

### Étude de la diversité du collectif de travail via la consonance des noms et/ou des prénoms

**Objectif :** comparer la situation des salarié·e·s ayant un nom à consonance française avec celle des salarié·e·s ayant un nom à consonance étrangère.

**Intérêt :** identifier des écarts entre les populations au sein de l'entreprise et repérer d'éventuels plafonds de verre. La méthode des prénoms est une méthodologie anonyme systématiquement validée par la CNIL. Il est ensuite nécessaire de déterminer dans quelle mesure ces écarts sont (in)fondés.

**Limites :** tout en ayant un prénom ou un nom à consonance française, certaines personnes peuvent être la cible de discrimination au motif de leur origine réelle ou supposée, du fait de leur apparence physique, par exemple. Ce dispositif ne permettra pas de rendre compte de leur situation.

### Étude de la diversité du collectif de travail avec les critères de nationalité et de lieu de naissance

**Objectif :** analyser la composition des métiers et/ou des niveaux hiérarchiques au regard de la nationalité et du lieu de naissance.

**Intérêt :** évaluer dans quelle mesure certains métiers et/ou niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont accessibles ou non aux personnes étrangères ou nées à l'étranger.

**Limites :** ces informations sont difficiles à récolter et ne ciblent qu'une partie des personnes concernées par les discriminations au motif de l'origine réelle ou supposée.



### Organiser des campagnes de *testing*

L'Oréal s'engage à prévenir et à anticiper toute forme de discrimination, en particulier dans le recrutement. Pour cela, trois campagnes de *testing* ont été réalisées entre 2017 et 2020 afin de s'assurer du traitement équitable des candidatures reçues. Chaque campagne est précédée de sessions de formation destinées aux recruteurs autour des biais inconscients dans le recrutement. La première campagne de *testing* a porté sur le critère de l'origine sociale. Pour cela, deux CV identiques en termes d'expériences professionnelles et académiques sont envoyés aux recruteurs.

Les différences entre les deux portent sur l'adresse de domiciliation et les hobbies qui permettent de simuler des origines sociales différentes. Le but du *testing* est de savoir si un CV est rappelé au détriment de l'autre. En 2018 - 2019, la campagne a porté sur le critère de l'origine ethnique via le facteur de la consonance présumée du nom de famille et l'apparence de la photo. Pour chacun de ces deux *testing*, les résultats ont montré une absence de différence de traitement entre les candidatures, et donc de discrimination.

L'Oréal

### *Testing* sur le critère de l'origine (couleur de peau, patronyme, lieu de résidence, etc.)

**Objectif :** vérifier l'absence de discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée lors du processus de recrutement, plus spécifiquement au cours de l'étape de tri des CV.

**Intérêt :** aucune déclaration à la CNIL n'est nécessaire, puisqu'il s'agit de candidatures fictives.

**Limites :** Cette méthodologie ne permet de mesurer la discrimination au motif de l'origine réelle ou présumée des candidat·e·s que pour ce qui concerne la phase de présélection des candidatures. Par ailleurs, la solidité de la méthodologie employée est essentielle pour obtenir des résultats légitimes et valables. Il est très recommandé de faire appel à un prestataire spécialiste de cette méthode.

### Analyse d'un fichier Candidat·e·s sur le critère de l'origine (consonance du prénom, lieu de résidence, etc.)

**Objectif :** analyser la composition et la sélection des candidatures reçues par l'entreprise, et vérifier statistiquement l'absence de risque discriminatoire à chaque étape du recrutement (premiers tris de CV effectués par les services RH ou les managers, entretien(s) téléphonique(s) puis physique(s), personnes finalement embauchées...).

**Intérêts :**

- Préciser les caractéristiques sociodémographiques des candidatures reçues (origine, lieu de résidence, sexe, âge, niveau d'études et d'expérience...) et les emplois postulés, en s'assurant de l'absence de comportements d'autocensure de la part de certain·e·s candidat·e·s.
- Analyser les choix effectués à chaque étape de la sélection, jusqu'aux embauches finales.
- Évaluer qualitativement l'utilisation de l'outil de recrutement (proportion de candidat·e·s ayant obtenu une/des réponse(s) sur l'issue de leur candidature, délais de réponse, fonction des répondant·e·s...).

**Limites :** ce type de diagnostic statistique nécessite des effectifs importants (plusieurs milliers de candidatures), ainsi que des informations relativement précises sur le profil des candidatures (sexe, âge, niveau d'études et d'expérience, lieu de résidence...) et leur issue (avec une traçabilité des choix effectués à chaque étape de la sélection).

### Analyse des rémunérations perçues par les salarié·e·s d'une entreprise sur le critère de l'origine (consonance du prénom, lieu de résidence, etc.)

**Objectif :** vérifier si l'égalité salariale est appliquée parmi les salarié·e·s d'une entreprise, quelle que soit leur origine, ou si l'on observe des écarts de rémunération qui ne peuvent s'expliquer ni par les compétences des personnes ni par leur position occupée dans l'entreprise.

**Intérêts :**

- Préciser les caractéristiques sociodémographiques des salarié·e·s (origine, lieu de résidence, sexe, âge...) et leur position dans l'entreprise (ancienneté, contrat, type d'emploi, niveau de qualification, temps de travail...).
- Vérifier si les rémunérations perçues (salaire de base, primes, bonus...) sont similaires parmi les personnes embauchées et parmi les salarié·e·s de même ancienneté et occupant des positions professionnelles équivalentes.
- Mesurer l'impact d'actions menées par l'entreprise (augmentations, révision des grilles salariales...) sur la réduction d'éventuels écarts salariaux.

**Limites :** ce type de diagnostic statistique nécessite des effectifs importants et des informations relativement précises sur les historiques de carrière des salarié·e·s (positions successivement occupées, mobilités et promotions, formations professionnelles suivies, rémunérations perçues...).

### État des lieux des process et des outils RH de l'entreprise

**Objectif :** vérifier que l'ensemble des process RH de l'entreprise ne produisent pas de discrimination et que les documents internes ne reflètent pas ces pratiques discriminatoires.

**Intérêts :** cet état des lieux ne fait pas l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL, et permet de retravailler ses outils et ses processus RH en conformité avec l'égalité de traitement.

**Limites :** l'existence de processus et d'outils en accord avec les principes d'égalité de traitement ne garantit ni leur bonne utilisation par les équipes ni l'absence de discrimination en interne.

### Étude des réclamations pour discrimination au motif de l'origine

**Objectif :** dresser un constat à partir des saisines des salarié·e·s – par la voie prud'homale ou via la cellule d'écoute.

**Intérêts :** prendre en compte le sentiment de discrimination des salarié·e·s dans un souci d'amélioration des processus internes et du bien-être des collectifs de travail.

**Limites :** les résultats ne sont pas nécessairement objectivables ou représentatifs de la santé de l'entreprise. Il est fréquent que les victimes de discrimination, notamment au motif de leur origine réelle ou supposée, craignent de faire connaître leur situation.

**Note :** les conditions d'exploitation des données issues des réclamations ont été précisées dans le guide édité par le Défenseur des droits et la CNIL.

### Baromètre de la perception des collaborateurs et des collaboratrices

**Objectif :** interroger les salarié·e·s sur leur ressenti de la prise en compte du critère de l'origine dans les politiques de l'organisation.

**Intérêts :** mesurer l'adhésion des collaborateurs et des collaboratrices à la politique diversité, étudier l'opinion des salarié·e·s sur l'état de la diversité en interne (en fonction des services, des étapes de la carrière, etc.) et recueillir leur sentiment de discrimination au motif de l'origine.

**Limites :** les personnes qui répondent au baromètre peuvent ne pas être représentatives de l'ensemble des salarié·e·s de l'organisation. Par ailleurs, les réponses peuvent être le résultat d'une polarisation spécifique, d'un biais de complaisance ou d'une crainte de voir ses réponses communiquées, par exemple, à la direction.



## La formalisation de la politique de prévention de la discrimination au motif de l'origine

Depuis 2007, Adecco a inscrit sa politique de lutte contre les discriminations dans le cadre d'un accord-cadre dédié avec ses partenaires sociaux. Pour les dix ans de cet accord-cadre, un avenant spécifiquement en lien avec le critère de l'origine y a été adjoint. Cet avenant engage le groupe à conduire des actions pour lutter contre les discriminations au motif de l'origine et en prévenir les manifestations. Des actions de mesure – indispensables à toute démarche de progrès – sont notamment conduites,

comme l'analyse semestrielle des zones libres de la base de données candidat·e·s permettant de vérifier qu'elles ne contiennent pas de termes ou d'expressions détournées pouvant servir à formuler des discriminations fondées sur le critère de « l'origine ». Dans le cas contraire, des actions pédagogiques, voire des sanctions, sont menées auprès des personnes à l'origine de ces pratiques.

The Adecco Group

### Point d'attention

- Une demande sera systématiquement adressée à la CNIL pour vérifier que l'étude est en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Il est impératif de s'assurer de l'anonymisation des données et du consentement des personnes interrogées.
- En fonction du type d'enquête souhaitée, il est préférable de faire appel à un prestataire, qui aura l'expertise technique et d'analyse pour garantir des résultats fiables et exploitables.

# Partie 3 Comment passer à l'action ?

Les propositions formulées ci-après visent à prévenir les situations de discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée, et à lever les obstacles identifiés, depuis le recrutement et tout au long de la vie professionnelle. Elles n'ont pas un caractère exhaustif et peuvent s'intégrer dans un plan d'action plus large, pluriannuel et structuré, visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité.

### Construire et porter sa politique

#### Mobiliser pour construire le plan d'action

**Mener un état des lieux de la situation.** Les résultats des *testings* et des études conduites au niveau national ou dans d'autres entreprises incitent à engager, dans les organisations, une réflexion sur les discriminations liées à l'origine. La réalisation d'un état des lieux interne sur cette question spécifique permet de concevoir une politique adaptée aux problématiques particulières de l'entreprise et de susciter une prise de conscience commune.

**Consulter les instances représentatives du personnel (IRP).** Les représentant·e·s du personnel, en raison de leurs attributions, accompagnent les salarié·e·s et les agent·e·s rencontrant des difficultés dans l'entreprise. Elles et ils sont donc susceptibles d'avoir connaissance d'obstacles particuliers dans la résolution de situations discriminatoires et peuvent être force de propositions. L'ouverture d'un dialogue social sur les discriminations au motif de l'origine permet d'associer les représentant·e·s du personnel dès les prémisses de la réflexion, puis facilite leur appropriation et la diffusion de la politique mise en œuvre.

La discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée peut être un sujet à part entière du dialogue social et/ou être abordé au cours d'autres négociations. Ainsi, dans l'emploi privé, la moitié des réclamations fondées sur l'origine reçues par le Défenseur des droits visent des faits de harcèlement moral<sup>55</sup>. Cela justifie le fait de traiter ce sujet dans le cadre de négociations conduites sur la qualité de vie au travail, rendues obligatoires par la Loi Rebsamen<sup>56</sup>.

Plusieurs organisations syndicales ont engagé des réflexions sur le sujet au niveau fédéral, et soutiennent la prévention des discriminations au motif de l'origine, comme en atteste la signature de l'Accord national interprofessionnel de 2006<sup>57</sup>.

**Construire les éléments d'une culture commune.** Une culture d'entreprise largement partagée, comprise des salarié·e·s et relayée par toutes les parties prenantes ne se décrète pas. Elle est le fruit d'un travail de réflexion et de co-construction interne qui peut associer des acteurs et actrices extérieur·e·s. Favoriser les interventions de représentant·e·s d'associations engagées en faveur de la prévention des discriminations liées à l'origine<sup>58</sup> permet de poser des bases communes pour aborder le sujet sereinement avec un niveau de connaissances partagé.

**Mettre en place un groupe de travail et/ou un réseau en lien avec la question de l'origine.** La création d'un groupe de travail offre, à tous et toutes les salarié·e·s qui le souhaitent, de participer à un dialogue interne autour des situations ressenties comme discriminatoires au motif de l'origine. Ces groupes favorisent la prise de parole des personnes concernées sur leur vécu de stigmatisation ou de discrimination au motif de leur origine réelle ou présumée, mais aussi sur les questions de censure et d'autocensure. Ils mettent en lumière le caractère systémique de situations parfois perçues comme individuelles. Enfin, ces groupes de travail favorisent l'émergence d'une prise de conscience collective et le développement d'une compétence commune. La mise en place de réseaux Diversité suscite parfois des commentaires en interne sur leur dimension «communautaire». S'appuyer sur une stratégie d'allié·e·s et veiller à clarifier les objectifs poursuivis par ces réseaux dans le cadre d'une campagne de communication attentive contribue à apaiser ces craintes.

55. Défenseur des droits, *Rapport annuel de 2014*, janvier 2015, p. 34.

56. Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

57. Accord national interprofessionnel du 12 octobre 2006 relatif à la diversité dans l'entreprise.

58. À la fin de cet ouvrage, vous trouverez une liste d'organisations et d'associations susceptibles de vous accompagner dans ce travail..



## Accompagner la création de réseaux internes

Chez BNP Paribas, le réseau Afrinity, ouvert à tous les collaborateurs et à toutes les collaboratrices, organise des événements, des conférences et des groupes de réflexion, afin de mieux faire connaître l'Afrique dans ses dimensions business et de gestion de carrières. Le réseau invite aussi ses membres à participer à des forums étudiants, en vue de faire connaître l'ouverture du groupe BNP Paribas à tous et à toutes.

All Abroad est un réseau spécifiquement dédié aux collaborateurs étrangers et aux collaboratrices étrangères vivant en France. Son objectif est de permettre que leur intégration dans l'entreprise et leur vie quotidienne se passent au mieux.

Les réseaux Afrinity et All Abroad sont présentés dans un livret diffusé dans le groupe BNP Paribas, au même titre que de nombreux autres réseaux internes de l'entreprise.

**BNP Paribas**

Former la direction, les instances représentatives du personnel et les personnes responsables de la mise en œuvre du plan d'action. La notion de l'origine fait référence à de nombreux concepts, à des phénomènes complexes s'appuyant sur différents critères (ex. : couleur de peau et milieux sociaux d'origine, genre et culture, etc.). Par conséquent, les personnes responsables de la définition et de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la discrimination au motif de l'origine doivent être formées à cette thématique spécifique et à ses enjeux. Cela les aidera à affiner la stratégie et à la porter efficacement en interne et en externe.

## Formaliser le plan d'action

**Définir un plan d'action spécifique au critère de l'origine**, avec les principaux objectifs correspondant aux enjeux de l'entreprise, ou intégrer, dans le plan d'action Diversité global, des mentions et des objectifs spécifiques sur le critère de l'origine.

**Définir des responsabilités, des autorités et des ressources dédiées** pour porter l'engagement de l'entreprise et l'articuler à la politique diversité existante. Ces différents acteurs et différentes actrices sont chargé·e·s de mettre en œuvre les actions spécifiques sur ce critère et d'en assurer le suivi (bilan, reporting, etc.).

**Formaliser l'engagement de la direction, à l'écrit et à l'oral.** Si cet engagement fait l'objet d'un événement collectif spécifique, la politique qui en découle sera connue de tous et toutes les salarié·e·s et managers, ce qui favorisera son appropriation et son respect par tous et toutes. L'engagement de la direction s'inscrit sur le moyen et le long terme. Il peut faire l'objet d'un suivi grâce à des indicateurs définis en amont de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la discrimination au motif de l'origine (présentation du bilan annuel par la direction, allocution spécifique lors de dates clés telles que le 21 mars, etc.).

## Former et sensibiliser à la discrimination au motif de l'origine

### Les enjeux dans les collectifs de travail

**Former les managers à la gestion de situations impliquant le ressenti d'une discrimination au motif de l'origine réelle ou présumée de la part d'un collaborateur ou d'une collaboratrice.** Les managers doivent être formé·e·s au dialogue avec les personnes qui se sentent discriminées. En particulier, elles et ils doivent pouvoir expliciter sur quels critères repose leur décision. Cela renforce leur légitimité et permet d'éviter qu'une situation vécue comme discriminatoire ne dégénère en conflit. De plus, cela permet de réexaminer la situation, et, le cas échéant, de détecter et de résoudre un problème de discrimination avéré. Enfin, un dialogue ouvert sur ce sujet permet de maintenir de bonnes relations de travail.

Notons que déployer une politique diversité sans l'accompagner d'explications précises peut conduire certain·e·s managers à ne plus savoir comment se comporter avec leur équipe, voire à craindre d'être accusé·e·s par des collaborateurs ou collaboratrices de pratiques discriminatoires à leur encontre. Il est, par conséquent, nécessaire de fournir aux managers des informations claires sur les critères de sélection et d'évaluation, les objectifs poursuivis, etc. L'objectivité et la pertinence des décisions prises sont les meilleurs garants de relations de travail apaisées. Enfin, bien souvent, les managers ont le sentiment de ne pas pouvoir demander d'aide sur ces sujets, de peur d'être considéré·e·s comme de « mauvais·e·s managers ». Il est donc fondamental de communiquer largement sur les contacts à leur disposition en cas de difficultés sur ces sujets.



## Recourir aux jeux de rôle inversés

L'AFIP recourt aux jeux de rôle inversés lors de sessions de formation, pour mettre en situation des managers, des recruteurs et recruteuses, ainsi que des candidat·e·s, et les confronter à leurs préjugés. Les candidat·e·s jouent le rôle des managers ou des recruteurs et recruteuses, tandis que ces dernières et derniers jouent le rôle des candidat·e·s. Certaines questions en lien avec la diversité sont volontairement introduites au cours

de ces sessions. Elles peuvent alors être perçues comme « gentilles » ou « anodines », mais aussi comme « gênantes » ou « stigmatisantes », voire « discriminatoires ». La variété des scénarios permet de faire prendre conscience des difficultés de chacun·e dans différentes situations : recrutement, entretien d'évaluation, harcèlement discriminatoire, etc.

AFIP<sup>59</sup>

**Sensibiliser et former la direction, le management, les instances représentatives du personnel et les équipes au risque de stigmatisation engendré par la confusion entre origine et religion d'une part, et entre religion et radicalisation d'autre part.** Rappelons que l'origine réelle ou supposée d'une personne ne permet de présumer ni de ses convictions ni de ses pratiques religieuses. De nombreuses personnes identifiées comme « arabes » se sentent stigmatisées lorsqu'elles sont interpellées par leurs collègues en raison de leurs convictions ou de leurs pratiques religieuses présumées, par exemple lors des débats publics sur le port du foulard musulman ou, dernièrement, à l'occasion des attentats. Cela nuit à la qualité de vie au travail de ces personnes et à l'ambiance des collectifs de travail.



## Sensibiliser grâce aux tests d'associations implicites (TAI)

SFR a eu recours aux tests d'association implicite (TAI) pour sensibiliser ses équipes. Il s'agit de tests élaborés par des chercheur·e·s de Harvard afin de mesurer des attitudes ou croyances implicites que les gens soit ne souhaitent pas exprimer, soit ne sont pas capables de rapporter, en lien avec des critères de discrimination. Plusieurs tests existent, comme le test en lien avec la couleur de peau, qui révèle souvent que la plupart des gens ont une préférence automatique

pour les peaux claires par rapport aux peaux foncées. Ces tests sont disponibles gratuitement en ligne<sup>60</sup>.

Chez SFR, les résultats des TAI ont été présentés lors d'une conférence et comparés avec ceux obtenus dans une entreprise du même secteur. Ils ont montré une cohérence dans les biais rencontrés chez des personnes travaillant dans le même secteur.

SFR

59. Cette association n'existe plus au moment de la réédition de cet ouvrage. Pour autant, la pratique décrite dans cet encadré demeure intéressante et transposable.

60. Voir : <https://implicit.harvard.edu/implicit/france/> (consulté le 16/09/2020)

**Sensibiliser les équipes aux risques de stigmatisation liés aux plaisanteries et aux propos racistes « essentialisants ».** Il est judicieux d'aborder cette question dans le cadre de la formation diversité dispensée aux salarié·e·s. Les « plaisanteries » et remarques en lien avec l'origine réelle ou présumée de certain·e·s membres du collectif de travail sont susceptibles de heurter les personnes visées, et susceptibles d'être constitutives de harcèlement moral. Elles nuisent à la cohésion des équipes et exposent celles et ceux qui les profèrent, de même que l'entreprise, à un risque de condamnation en justice<sup>61</sup>.



## Aider les managers à réagir face aux plaisanteries et aux comportements à caractère raciste

Dans un guide managérial intitulé « Faire vivre la diversité au quotidien », la SNCF présente des instructions pour orienter l'action des managers autour de questions relatives à leurs missions :

- poser les conditions de bonnes relations au sein de l'équipe;
- avoir un comportement exemplaire;
- faire respecter les principes de laïcité et de neutralité (\*);
- connaître le cadre légal et le traitement des discriminations.

Traitant de l'ensemble des critères de discrimination, ce guide aborde, entre autres, les comportements à adopter lorsque surviennent des propos, des plaisanteries et des comportements à caractère raciste.

Il précise notamment que « *le fait de pouvoir discuter et blaguer entre collègues est important pour la bonne entente et la cohésion de l'équipe. Cependant, les propos ou les blagues à caractère sexiste, raciste, homophobe ou autre sont des comportements intolérables dans l'entreprise. L'argument selon lequel ils contribuent à la bonne ambiance au sein d'une équipe n'est pas recevable. En fait, ils fragilisent la cohésion de l'équipe et exposent l'entreprise à un risque judiciaire certain.* » Le guide ajoute, à l'intention des managers, « *veillez à ne pas laisser de tels comportements perdurer et n'hésitez pas à recadrer le salarié qui en est à l'origine. Ce type de propos peut exposer leur auteur à des sanctions disciplinaires.* »

\* La SNCF s'inscrit dans une logique de service public.

SNCF

61. Voir notamment, concernant l'interdiction de discrimination liée à l'origine, l'article 225-1 du Code pénal et les articles L. 1132-1 et suivants du Code du travail; et, concernant l'interdiction des propos ou des plaisanteries à caractère raciste, pouvant être constitutifs de harcèlement moral, les articles 222-33-2 du Code pénal et l'article L. 1152-1 du Code du travail.

## Les enjeux dans la relation clientèle

**Former les managers et leur équipe à la gestion des propos ou des comportements racistes de certain·e·s client·e·s.** Il arrive qu'un·e employé·e soit malmené·e, voire injurié·e par un·e client·e, au motif de son origine réelle ou présumée. Pour faire face à ce genre de situation et protéger les membres de leur équipe, les managers doivent recevoir une formation leur expliquant comment réagir face aux remarques racistes, y compris de la part de la clientèle. Elles et ils doivent pouvoir expliquer aux membres de leur équipe comment se comporter et s'extraire de ce genre de situation. Notons qu'en anticipation de ce type de situation, certain·e·s managers pourrait être tenté·e·s d'écartier, lors d'un recrutement ou d'une promotion, les candidat·e·s susceptibles de subir ce type de propos ou de comportement du fait de leur origine réelle ou présumée. Cette pratique serait bien évidemment fondamentalement discriminatoire. À l'inverse, certains vendeurs ou certaines vendeuses peuvent avoir des comportements ou des propos stigmatisants ou discriminatoires envers des client·e·s en raison de leur origine réelle ou présumée. Ces salarié·e·s doivent alors être immédiatement informé·e·s du fait que leurs propos ou comportements sont en contradiction avec les valeurs de leur employeur, voire interdits par la loi. Elles et ils seront sanctionné·e·s et devront participer à un programme de formation qui leur permette de ne plus reproduire de tels actes ou discours.



## Analyser les biais raciaux dans la relation clientèle

En 2020, dans le cadre de ses actions en faveur de la diversité et de l'équité raciale, Sephora North America a initié la première enquête nationale sur les biais raciaux à l'œuvre dans la vente. Elle interroge le parcours d'achat et l'expérience de vente des client·e·s de couleur, et plus spécifiquement des personnes africaines-américaines, dans les magasins. Son objectif est d'évaluer l'existence et l'impact des biais raciaux des vendeurs sur le parcours d'achat. Elle

fait apparaître un traitement différencié des client·e·s qui, selon leur couleur, le facilite ou le complique et elle démontre les nombreux obstacles auxquels sont confrontées les personnes africaines-américaines. Cette enquête a permis à Sephora de définir une série de mesures concrètes pour des pratiques inclusives de manière à améliorer son expérience client pour tou·te·s.

Sephora

## Vérifier les processus RH

### Recruter sans discriminer

**Identifier les emplois ou les niveaux hiérarchiques dans lesquels certains groupes apparaissent absents, sous-représentés ou surreprésentés.** Le cas échéant, il est intéressant de chercher à en comprendre les raisons pour adapter ses actions. Outre la discrimination directe à proprement parler, de nombreux phénomènes et de nombreuses pratiques peuvent se traduire par l'évincement de certains profils, au détriment de la prise en compte objective de leurs compétences. C'est ce que l'on appelle «la discrimination indirecte».

#### Point d'attention

Dans le domaine du recrutement, des pratiques souvent perçues comme «neutres» ou «simples» peuvent se traduire par l'évincement de certains profils.

Le recrutement privilégiant le **réseau familial** et/ou un nombre limité d'écoles, y compris lors de stages, en fait partie. Le Défenseur des droits s'est notamment prononcé sur la préférence accordée aux enfants du personnel pour les emplois saisonniers d'été<sup>62</sup>.

**L'endogamie** se traduit par une préférence accordée, lors de la décision de recrutement, par le recruteur ou la recruteuse, aux personnes issues du même groupe social qu'elle ou lui et/ou présentant des caractéristiques communes, au détriment de critères de sélection objectivement établis.

**L'autocensure** conduit certaines personnes à ne pas postuler à des emplois pour lesquels elles pensent ne pas pouvoir être retenues. Elle porte préjudice tant à la personne qui se censure qu'à l'entreprise, qui est alors privée de la possibilité de recruter un·e candidat·e compétent·e. Bien que qualifiée d'« autocensure », celle-ci peut prendre appui sur des éléments extérieurs à la personne (ex. : climat raciste ou oppressif, signalement de situations de discrimination), motivant sa décision de ne pas postuler.

Aussi légitime qu'elle soit et sans qu'il s'agisse légalement d'un critère de discrimination, l'exigence d'une expérience préalable dans un poste spécifique peut provoquer l'éviction de candidat·e·s au motif de leur origine réelle ou supposée. En effet, les personnes généralement discriminées en raison de leur origine réelle ou supposée dans l'accès à un emploi ont moins de chances que d'autres d'obtenir l'expérience attendue. Les postes en contact avec la clientèle sont particulièrement exposés à ce phénomène.

62. Voir : [https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=1100&opac\\_view=-1](https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice_display&id=1100&opac_view=-1) (consulté le 18/06/2020).

**Réviser ses critères de recrutement** permet, d'une part, de garantir l'objectivité des fondements de la décision de recruter, et, d'autre part, de limiter les phénomènes d'éviction de certains groupes. Cette révision peut prendre plusieurs formes :

- la recherche d'objectivité dans la définition des critères de recrutement (catégorisation des critères de recrutement selon leur degré de subjectivité/objectivité et suppression, le cas échéant, des critères les plus subjectifs);
- la pondération des critères de recrutement en vue de donner une part plus importante aux critères les plus objectifs;
- l'ouverture des critères pour cibler un public plus large (ouverture sur de nouveaux diplômes, révision du degré d'expérience et/ou de la nature des expériences attendues, etc.).



#### Réviser les critères de recrutement pour diversifier son sourcing

Lors de la revue de ses processus RH, visant notamment à rechercher, offre d'emploi par offre d'emploi, des risques de discrimination, Randstad a décidé de revoir les critères de recrutement de ses commerciaux et commerciales. En effet, le groupe s'est aperçu que le fait d'exiger une expérience de commercial·e de terrain conduisait à écarter de nombreuses et de nombreux candidat·e·s supposé·e·s d'origine étrangère.

En supprimant cette condition « de terrain », Randstad a ainsi ouvert son recrutement à des candidat·e·s ayant

développé une expérience commerciale dans des centres d'appels, sans exclure les profils retenus auparavant ni remettre en cause l'exigence de compétences commerciales.

La même logique a été adoptée pour féminiser des métiers dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, pour lesquels l'exigence d'une expérience de management dans ce secteur précis se traduisait par l'écartement des femmes.

**Randstad**

**Élargir son sourcing.** Varier et multiplier les canaux de recrutement – généralistes et dédiés à l'emploi de personnes plus susceptibles de subir de la discrimination à l'embauche<sup>63</sup> – pour l'ensemble des postes permet d'ouvrir son organisation à une plus grande diversité de profils et de limiter les risques d'éviction de candidat·e·s en raison de leur origine réelle ou présumée.

63. Notons que recruter exclusivement par le biais d'un canal dédié à l'emploi de personnes handicapées, résidant dans certains quartiers ou présentant certaines caractéristiques en lien avec les critères de discrimination peut entraîner des pratiques discriminatoires.



## Faire appel à un canal de recrutement spécialisé

Dans le cadre d'un partenariat avec Mozaïk RH, Sanofi a développé une interface faisant le lien entre la plateforme Diversifiez-vos talents et leur plateforme de recrutement. Ainsi, les offres d'emploi sont publiées sur les deux en temps réel. L'utilisation de cette plateforme permet d'atteindre des jeunes en recherche d'emploi et de dépasser l'auto-censure et les a priori. Les tests de compétences effectués par Mozaïk RH mettent en

avant les profils pertinents pour les postes proposés. Les managers font passer les entretiens sans a priori sur les candidat·e·s, et le recrutement se fait uniquement sur les compétences. En plus d'être cohérente avec l'engagement PAQTE, cette démarche a du sens et permet de s'inscrire dans la durée par rapport à des actions plus ponctuelles.

**Sanofi**

**Privilégier la collégialité dans les prises de décision, sensibiliser et former les recruteurs et recruteuses.** Une vigilance particulière peut être nécessaire lors du recrutement de commerciales et de commerciaux ou de personnes travaillant en front office. Évincer les salarié·e·s de ces postes en prévision d'éventuelles réactions racistes de client·e·s est une discrimination. En outre, il peut être utile de réviser les critères de recrutement et de travailler sur les codes sociaux implicitement attendus. Cette mesure limite, notamment, les risques de discrimination liés à la logique endogamique.

**Adapter sa communication en matière de recrutement.** Intégrer des visuels de personnes de différentes origines dans les campagnes de recrutement peut permettre à chacun·e de se reconnaître parmi les candidat·e·s potentiel·le·s. Présenter la politique diversité et les actions menées par l'entreprise lors de forums de recrutement contribue à lever les mécanismes d'autocensure. Mais, attention, les campagnes de communication et les messages véhiculés en interne et en externe doivent être cohérents avec les actions effectivement mises en œuvre par l'entreprise en matière d'accueil de profils variés au sein du collectif de travail et de prévention des discriminations<sup>64</sup>.

64. Aude SEURRAT, Communiquer sur la diversité ?, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018

**Expérimenter de nouvelles méthodes de recrutement.** Certaines méthodes, telles que les méthodes de recrutement par simulation (MRS) et la méthode des entretiens structurés, ont pour finalité de réduire les biais décisionnels et de renforcer l'objectivité des décisions prises. Elles représentent, à ce titre, des pistes intéressantes pour prévenir les discriminations dans le recrutement.

**Veiller au respect de chacun·e au sein des équipes** en neutralisant les propos et les comportements fondés sur l'origine réelle ou supposée de ses membres, et en diffusant les informations relatives aux moyens de recours internes en cas de sentiment de discrimination.

**Mettre en place des dispositifs de parrainage en amont du recrutement.** La mise en place de dispositifs de parrainage est une pratique couramment mise en œuvre par des entreprises pour participer à l'intégration professionnelle de certaines personnes susceptibles d'être stigmatisées en raison de leur origine réelle ou supposée, en particulier les «jeunes habitant les quartiers prioritaires de la politique de la ville». Nos quartiers ont du talent<sup>65</sup>, les Entretiens de l'Excellence<sup>66</sup>, Passeport Avenir<sup>67</sup>, Mozaïk RH<sup>68</sup> (...) sont autant d'organismes qu'il est possible de contacter pour conduire des actions de parrainage.

## Promouvoir une gestion des carrières non discriminatoire

**Étudier la répartition des effectifs selon les métiers et les niveaux hiérarchiques.** Certains groupes peuvent se retrouver surreprésentés ou sous-représentés dans différents métiers et/ou à différents niveaux de l'entreprise. Certains métiers sont moins valorisés, moins reconnus que d'autres, et permettent pourtant de développer des compétences similaires. Par exemple, le métier de chef·fe de cuisine est une voie privilégiée d'évolution par rapport à celui de chef·fe d'une équipe de valets et de femmes de chambre, alors que tous deux induisent la mise en œuvre de compétences managériales<sup>69</sup>. La sous-représentation ou la surreprésentation d'un groupe à différents niveaux peut donc avoir une incidence sur la capacité d'une organisation à garantir une intégration et une évolution équitable pour tous et toutes.

65. Nos quartiers ont du talent : <http://www.nqt.fr/>(consulté le 28/10/2020).

66. Entretiens de l'excellence : <http://www.lesentretiens.org/>(28/10/2020).

67. Article 1 : <https://article-1.eu/>(consulté le 28/10/2020).

68. Mozaïk RH : <http://mozaikrh.com/>(consulté le 28/10/2020).

69. Attention, il y a, derrière les représentations, nobles ou non, attachées à ces métiers, les représentations liées aux personnes qui les exercent. Le prestige associé à ces métiers ne sera pas le même si ces personnes sont majoritairement des femmes ou des personnes racisées, par exemple.

L'étude de la répartition des effectifs par métiers et par niveaux pourra donner lieu à des actions adaptées à la situation de l'organisation. Parmi ces actions figurent un élargissement des canaux de recrutement, la valorisation des métiers considérés comme moins « nobles », la révision des critères et des conditions d'évolution, la sensibilisation des comités de carrière, etc.

**Rechercher, par le biais d'un diagnostic ciblé, les freins éventuels aux évolutions de carrières fondés sur l'origine** des personnes et, le cas échéant, mettre en œuvre des actions permettant de les lever. Il est ainsi possible de faire procéder – le plus souvent par un·e expert·e extérieur·e – à l'analyse des modalités et chances d'accès des salarié·e·s aux promotions ou aux formations (par exemple pour devenir manager). Interroger ces processus permet d'objectiver les situations de promotion et de formation. De même, il est possible de faire analyser les grilles de rémunération dans l'organisation et ainsi d'identifier si certains métiers sont davantage valorisés en fonction de l'origine présumée – mais aussi du sexe ou d'autres caractéristiques – des personnes qui les occupent généralement (obtention de prime de pénibilité pour certains postes et pas d'autres, par exemple). Puis évaluer *a posteriori* les effets de ces actions.

**Favoriser les prises de décision collégiales, sensibiliser et former les décisionnaires** (managers, RH, membres de comités de carrière, etc.). Intégrer au catalogue des formations en français, ainsi que des formations à la rédaction et/ou à la négociation ouvertes à tous et toutes, pour neutraliser les freins éventuels liés à la maîtrise du langage. Par ailleurs, certaines organisations identifient des difficultés en lien avec l'utilisation – intentionnelle ou non – par certaines ou certains salarié·e·s d'une langue non maîtrisée par d'autres, excluant, de fait, une partie des membres d'une équipe. Plusieurs solutions sont alors envisageables : sensibilisation au plurilinguisme, accompagnement dans la maîtrise du français, etc.

**Mettre en place des dispositifs de parrainage et de coaching ouverts à celles et ceux qui le souhaitent.** De tels dispositifs permettent aux salarié·e·s d'exprimer leur plein potentiel en atténuant les effets de divers obstacles tels que l'endogamie, les inégalités dans l'accès à des réseaux, le racisme, la (l'auto-)censure, l'évaluation sur la base de codes sociaux étrangers aux compétences et aux résultats objectivement constatés pour certaines et certains salarié·e·s, etc. Les réseaux – à l'instar des réseaux de femmes et des réseaux mixtes – représentent d'intéressants relais pour porter ce type d'initiatives.

## Rémunérer de façon juste

**Réaliser un diagnostic**, ciblé sous l'angle de l'origine, **à la recherche d'écart de rémunération**, puis déterminer dans quelle mesure ces écarts sont justifiés ou non.

**Mettre en place une enveloppe budgétaire pour éliminer les écarts de rémunération injustifiés.** Ce type d'enveloppe budgétaire, parfois mis en place dans le cadre d'accords sur les rémunérations ou d'accords « Égalité femmes-hommes », peut être élargi à un plus grand nombre de critères de discrimination, dont celui de l'origine réelle ou supposée.

## Prévenir et traiter les situations discriminatoires

### Informer sur les dispositifs et les ressources

**Mettre en place des dispositifs permettant de signaler des situations de harcèlement et de lutter contre les discriminations tels qu'une cellule d'écoute.** Les salarié·e·s doivent être informé·e·s des différentes voies de recours à leur disposition (ligne managériale, RH, représentant·e·s du personnel, médecine du travail, tribunaux...). L'expérience du racisme dans la société française peut conduire les personnes qui en sont les cibles potentielles à interpréter toute différence de traitement comme étant discriminatoire. Il est essentiel qu'elles aient la possibilité de vérifier si leur vécu relève effectivement d'une discrimination au sens légal du terme ou non.

**Rappeler la place et le rôle des représentant·e·s du personnel** dans l'écoute et le conseil des salarié·e·s, et les intégrer dans la réflexion menée sur ce critère.

**Outiler les décisionnaires.** Confronté·e·s à la complexité de certaines situations et à la crainte d'être taxé·e·s de racisme, certaines et certains décisionnaires peuvent se sentir perdu·e·s. Il importe de les accompagner, afin qu'elles et ils soient en mesure d'identifier des cadres d'actions et leurs limites, et puissent faire appel à d'autres ressources selon leurs besoins (ex. : RH, direction, etc.).

## Sanctionner les mis·es en cause, accompagner les salarié·e·s témoins et victimes

**Sanctionner systématiquement les comportements problématiques.** En effet, l'absence de sanctions, lorsque des situations les justifient, peut induire un sentiment d'impunité propice au maintien, voire au développement, des discriminations. De plus, ne pas sanctionner un collaborateur ou une collaboratrice reconnue coupable de discrimination risque d'inciter les personnes susceptibles d'être identifiées en raison de leur origine réelle ou supposée à ne pas signaler les situations, propos ou comportements dont elles seraient victimes. Les salarié·e·s qui ne perçoivent pas le soutien de leur hiérarchie lorsqu'elles et ils se sentent discriminé·e·s sont susceptibles de porter leur plainte à l'extérieur avant qu'une enquête et une solution (le cas échéant) aient pu être trouvées en interne – ce qui peut constituer un «risque image et juridique» pour l'entreprise.

**Accompagner les salarié·e·s concerné·e·s à la suite de la détection d'un dysfonctionnement.** Il convient, en particulier, de veiller à ce que le signalement d'une situation de discrimination ne débouche pas sur des mesures de rétorsion envers la personne qui a donné l'alerte, et ce, quel que soit le résultat de l'enquête interne. Pour ce faire, managers et RH doivent rester à l'écoute de la personne, l'inviter à les contacter si sa situation venait à se dégrader, et avertir les équipes des conséquences de toute mesure de rétorsion. Il est aussi envisageable de recourir à la médiation.

## Communiquer sur le critère de l'origine

La communication sur les politiques conduites pour lutter contre les discriminations au motif de l'origine d'une personne et pour promouvoir la diversité est essentielle, aussi bien pour informer les personnes potentiellement concernées que pour affirmer les engagements de l'organisation. Les termes employés et les objectifs poursuivis doivent en être définis précisément.

70. Sur les stéréotypes, voir : Claire CHEVALIER, *Les stéréotypes sur les origines*, comprendre et agir dans l'entreprise, Guide pratique, IMS Entreprendre pour la Cité, 2013; Abdelatif ER-RAFIY, Markus BRAUER, «Increasing perceived variability reduces prejudice and discrimination», *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, vol. 47, pp. 871-881.

## Construire de solides fondations à la campagne de communication

**Attention, cette communication ne doit pas conduire à «essentialiser» des personnes en fonction de leur origine**, c'est-à-dire l'attribution *a priori* de caractéristiques (positives ou négatives) à une personne en fonction de son appartenance présumée à un groupe minorisé<sup>70</sup>. De même, il serait contre-productif de construire, via cette campagne de communication, de nouvelles figures stéréotypées, substituant un *a priori* à un autre. Par exemple : «les personnes qui habitent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont plus performantes, car elles ont rencontré davantage de difficultés que les autres pour arriver au même niveau». Enfin, pour éviter l'effet d'affichage (ou «social washing»), la communication autour de la politique doit refléter son application réelle<sup>71</sup>.

**Appuyer son argumentation et ses actions sur des sources d'information relatives à la discrimination** dans la société, dans le monde du travail et dans celui de l'organisation (cf. études, état des lieux, etc.) pour en comprendre les sources et les effets au niveau des personnes, des équipes et de l'organisation. Ces sources d'information permettent de démontrer l'existence des discriminations liées à l'origine et de mieux en comprendre les ressorts.

**Communiquer autour d'actions effectivement mises en œuvre et afficher des objectifs réalisables**, afin de démontrer la réalité de l'engagement de l'organisation. Afficher des objectifs trop ambitieux peut nuire à la politique conduite si les espérances générées ne sont pas satisfaites.

## S'appuyer sur les salarié·e·s

**Identifier des rôles modèles<sup>72</sup> et valoriser les parcours professionnels qui contredisent les stéréotypes.** Les personnes qui sont présentées comme des rôles modèles doivent bien entendu être volontaires. Elles doivent être soutenues et accompagnées par la direction de l'organisation. Les soupçons de discrimination positive, entraînant la potentielle «délégimation» de personnes identifiées en raison de leur origine réelle ou supposée, doivent être immédiatement levés par la direction des ressources humaines.

71. Voir à ce sujet : Aude SEURRAT, Communiquer sur la diversité ?, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

72. C'est-à-dire repérer des collaborateurs et des collaboratrices qui s'identifient elles-mêmes et eux-mêmes comme appartenant à un groupe minorisé, et dont la réussite professionnelle est susceptible d'inspirer leurs collègues, de remettre en question les stéréotypes.

**Mettre en avant les témoignages** de personnes qui se sont senties discriminées, de **rôles modèles**, etc. Ces témoignages inscrivent la problématique dans la réalité de l'organisation et contribuent au développement d'une prise de conscience commune.

**Développer des stratégies d'allié·e·s** s'appuyant sur des personnes non directement concernées par les discriminations fondées sur l'origine. Elles contribuent à renforcer la légitimité de la politique menée, surtout si les allié·e·s font partie du top management. Elles rompent la solitude des personnes susceptibles d'être discriminées, en rendent visibles les soutiens au sein du collectif de travail, et permettent de démultiplier les actions au sein de l'organisation.

## Partie 4 Quels sont les outils à disposition ?

### Bibliothèque de cas

Afin d'ouvrir le dialogue et de stimuler un échange collectif autour du traitement de situations concrètes, parfois complexes, nous avons imaginé six études de cas fondées sur l'expérience de professionnel·le·s de la lutte contre les discriminations au motif de l'origine réelle ou présumée.

Cette bibliothèque de cas pourra être utilisée par des responsables Diversité, référent·e·s Diversité, RH, formateurs et formatrices, etc., disposant de compétences professionnelles en matière d'animation de séances de sensibilisation et de formation autour des discriminations liées à l'origine.

Elle a pour but de présenter différentes situations, de façon à distinguer ressentie de discrimination et discrimination réelle (l'absence de discrimination au sens légal n'empêche pas de rechercher des réponses appropriées), et à identifier en quoi consiste le harcèlement discriminatoire, ou encore de donner à voir les conséquences que peut avoir le défaut d'explication de certaines décisions.

Ces études de cas devraient idéalement être retravaillées pour s'adapter au contexte spécifique de chaque organisation. Il est possible, suivant la logique présentée ici, de construire d'autres situations types. Les publications du Défenseur des droits, par exemple, peuvent constituer une source d'inspiration fondée sur des situations réelles.

Pour chaque cas, le formateur ou la formatrice dispose d'un récit posant une « situation type » à traiter. Chaque cas est suivi de questions et de réponses, non exhaustives et données à titre indicatif, permettant d'orienter le débat et de faciliter l'animation.

Plusieurs usages sont envisageables : il est possible de les utiliser en séance de formation collective, d'en faire la base d'une discussion de groupe ou de les distribuer aux participant·e·s, afin de « tester » leurs connaissances et leur fournir de la matière.



1

## Étude de cas Une situation portant sur l'embauche

### Situation :

*Vous êtes responsable RH dans une banque. Ndongo Alouan, jeune candidat de 25 ans, vous a contacté ce matin pour vous demander pourquoi il avait reçu un courriel lui proposant un poste en plateforme téléphonique, alors qu'il avait postulé pour un poste de commercial en front office. Il souhaitait savoir si l'offre pour ce poste était toujours ouverte.*

### Contexte :

Lors d'un premier entretien de recrutement, vous aviez validé son profil : un BTS technique de vente, quelques expériences en plateforme téléphonique pendant sa scolarité, deux ans d'expérience en tant que commercial de terrain (équivalent au niveau bac +4 habituellement requis pour le poste), une maîtrise convenable de l'anglais, etc.

Étonné.e, vous lui avez demandé davantage d'informations sur l'offre d'emploi à laquelle il a répondu et sur le déroulement de l'entretien avec la manager. Selon lui, elle s'était montrée assez insistante en ce qui concerne l'intérêt d'un travail en plateforme : « *Est-ce que vous avez pensé à postuler sur une plateforme téléphonique ?* ». Lorsque Ndongo avait affirmé être beaucoup plus motivé pour travailler en contact direct avec les clients, la manager avait insisté : « *Commencez donc par une plateforme, c'est très formateur pour vous* ». Puis : « *Vous connaissez des gens qui travaillent en plateforme ?* »

Le poste n'étant toujours pas pourvu, vous prenez contact avec la manager pour en savoir davantage sur ce recrutement. Elle vous explique qu'elle préfère un niveau bac +5, plus apte, selon elle, à évoluer sur ce poste. Vous

lui rappelez que seul un niveau bac +4 est requis et que les deux années d'expérience du candidat lui permettent de prétendre à un niveau équivalent.

La manager vous explique alors que Ndongo Alouan habite « un peu loin. Deux heures de trajet aller-retour tous les jours, ce n'est pas très sain pour un jeune papa ». En plus, il a « un débit de parole trop élevé. Cela risque de ne pas passer auprès des clients. » Lorsque vous expliquez que le débit de paroles peut se travailler, elle ajoute qu'elle avait déjà eu des problèmes avec un candidat « comme lui », qui « n'avait pas su s'intégrer ». Elle conclut en expliquant ne pas vouloir « être taxée de discrimination positive ».

À ce jour, les capacités de Ndongo Alouan à gérer son temps et à gérer le stress ont très peu été évaluées lors des deux entretiens. Il s'agit de deux compétences attendues par votre entreprise pour être commercial en plateforme téléphonique.

**Y a-t-il discrimination ?  
Si oui, est-elle directe ou indirecte ?  
Y a-t-il harcèlement discriminatoire ?**

→ Il est important de se demander si le candidat a subi un traitement discriminatoire ou non. Ici, la manager semble s'être laissé influencer par ses expériences passées et ses stéréotypes liés à plusieurs critères (origine, situation de famille et lieu d'habitation) dans sa décision finale. Par ailleurs, les compétences nécessaires pour le poste en plateforme téléphonique – auquel le candidat n'avait pas postulé – n'ont été que très peu évaluées.

**Qu'aurait-il pu être fait ?**

→ Établir une grille d'entretien identique pour chaque candidat.e auditionné.e permet d'objectiver les questions posées et de limiter les risques de dérives. Un travail en amont permet de formaliser la liste des questions, et de vérifier les compétences et les connaissances du ou de la candidate au regard du poste proposé. Cependant, une telle grille ne permet pas de neutraliser complètement les logiques à l'œuvre dans le cas présent. Il est également possible de dresser la liste des questions « interdites », afin d'aider le recruteur ou la recruteuse dans le déroulement de l'entretien.

→ Un entretien entre le ou la RH et la manager à la suite du deuxième entretien aurait pu être programmé, afin de discuter du recrutement, puis de le valider ou de l'invalider ensemble. Cet entretien aurait pu permettre de lever les freins de la manager et de lui faire prendre conscience de ses biais. Il aurait permis de la réorienter sur les compétences objectivement vérifiables du candidat et son adéquation avec le poste.

**Que conviendrait-il de faire à présent ?**

→ Proposer un nouvel entretien au candidat, afin de réévaluer ses compétences pour le poste vacant.

**Point juridique**

Les questions posées lors d'un entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste proposé.

**Article L. 1221-6 du Code du travail**

*« Les informations demandées, sous quel que forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprecier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi est tenu d'y répondre de bonne foi. »*

Et pourtant, selon le 9<sup>e</sup> Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT de la perception des discriminations dans l'emploi (nov. 2014), 81 % des chômeurs et chômeuses ont déjà fait l'objet de questions ou de remarques personnelles au cours d'un entretien d'embauche, dont 16 % sur l'origine de leur nom de famille (27 % parmi les chômeurs et chômeuses d'origine étrangère non européenne).

**Que faire pour que cela ne se reproduise pas ?**

- Former l'ensemble des managers à la diversité et à l'égalité de traitement.
- Vérifier l'objectivation des process de recrutement et des outils mis à disposition des recruteurs et recruteuses/managers (grilles de tri de CV, grilles d'entretien, rédaction des retours aux candidat·e·s, etc.), et s'assurer de leur mise en œuvre.
- Accentuer la communication en ce sens auprès des équipes responsables du recrutement.
- Être vigilant·e sur ce type de postes et communiquer un numéro de téléphone aux candidat·e·s, afin qu'ils puissent vous contacter si elles ou ils pensent être discriminé·e·s.

**Étude de cas****Une situation portant sur l'évolution de carrière et la gestion d'équipe**

2

**Situation :**

*Vous êtes directrice générale d'une entreprise de 300 personnes. Les délégué·e·s du personnel sollicitent une audience pour aborder la situation de Jeanne Boko. Voici les éléments avancés par les délégué·e·s du personnel.*

*Jeanne est recrutée par l'entreprise en février 2014 à un poste de chargée de projets. Après un renouvellement de sa période d'essai, Jeanne avait fait part à son N+1, M. Brochet, de certaines « plaisanteries et de certains propos se rapportant à ses mœurs supposées et à son origine africaine, qui l'avaient vexée ». M. Brochet avait abordé le sujet individuellement avec plusieurs membres de son équipe, puis lors d'une réunion d'équipe, ce qui avait permis de calmer la situation.*

**Contexte :**

En janvier 2016, repérée pour son esprit d'initiative et ses compétences professionnelles par sa hiérarchie, l'entreprise lui propose, au cours de son entretien annuel d'évaluation, un plan de carrière, afin de remplacer son N+1, dont le départ est prévu en 2018. Jeanne a d'ailleurs suivi une formation en ce sens.

En mars 2016, Jeanne part en congé maternité. À son retour, la situation avec ses collègues, et notamment avec M. Millaud, qui avait assuré son remplacement durant son congé maternité, s'est envenimée.

Fin 2016, M. Brochet est intervenu lors d'un entretien « plutôt musclé » entre Jeanne et M. Millaud. Ce dernier avait conservé quelques missions importantes, et obtenu la révision de sa fiche de poste et de sa rémunération.

Jeanne s'est plainte de la réduction de son périmètre, et a déclaré vouloir rencontrer la direction ou prendre contact avec une association pour trouver une solution. M. Brochet lui a conseillé de ne rien dire, « pour ne pas mettre en danger sa promotion ».

En 2017, Jeanne a récupéré de nouveaux dossiers, de niveau comparable à celui qu'elle avait avant son congé maternité. En revanche, la situation avec ses collègues ne s'est pas améliorée.

En février 2018, Jeanne saisit les délégué·e·s du personnel pour leur faire part de la situation de harcèlement qu'elle dit subir. Elle explique que, depuis ses quelques arrêts maladie, plusieurs collègues plaisantent et affirment ouvertement qu'elle « prend des vacances », ou « s'offre un quatre cinquièmes aux frais de la boîte ». De plus, elle entend aussi des commentaires tenus par certaines et certains de ses collègues faisant état d'une possible liaison entre elle et son supérieur, M. Brochet. Elle s'effondre alors, expliquant : « Et maintenant, ils me traitent de... ».

Les délégué·e·s du personnel vous alertent sur la détresse psychologique de Jeanne, qui pense à démissionner, et vous demandent de prendre toutes les mesures nécessaires afin de rétablir la situation et de garantir des conditions de travail décentes pour cette salariée.

**Y a-t-il discrimination ?**  
**Si oui, est-elle directe ou indirecte ?**  
**Y a-t-il harcèlement discriminatoire ?**

Dans cette situation, les agissements de la hiérarchie ne sous-entendent pas une discrimination fondée sur l'origine. Toutefois, les

conditions de retour de congé maternité de la victime méritent d'être interrogées.

Ici, le problème concerne principalement les relations entre collègues de travail au sein de l'équipe. La victime se plaint effectivement de harcèlement moral, fondé, selon elle, sur «ses mœurs supposées et son origine africaine». La victime fait état de remarques des collègues de travail à la suite de ses absences pour maladie, ainsi que de ragots sur une relation présumée avec son supérieur.

Aucun·e salarié·e ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire, notamment en matière de promotion professionnelle, pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral, pour avoir témoigné de tels agissements ou pour les avoir relatés.<sup>73</sup>

#### Qu'aurait-il pu être fait?

En tant que manager, M. Brochet doit apporter un soutien à la victime et clarifier le périmètre du poste de chacun·e. Il doit apaiser les tensions présentes dans l'équipe et ne pas hésiter à se positionner comme intermédiaire entre la direction et l'équipe dans la gestion de ce conflit.

#### Que conviendrait-il de faire à présent?

→ Une fois alertée, la direction doit prendre toutes les mesures nécessaires afin de faire cesser les faits. Il est primordial de procéder à une enquête interne pour entendre les collègues de travail et les supérieur·e·s hiérarchiques. Vous pouvez également organiser une médiation, éventuellement en faisant appel à un prestataire.

→ Si les faits de harcèlement sont effectivement établis, la direction doit prendre les mesures conservatoires pour protéger la victime (change-ment d'affectation de l'auteur·e des faits ou soutien psychologique de la victime, par exemple) et prononcer une sanction disciplinaire à l'encontre de l'auteur·e ou des auteur·e·s des faits.

#### Que faire pour que cela ne se reproduise pas ?

- En tant qu'employeur, vous êtes responsable au quotidien de la santé et de la sécurité de vos collaborateurs et collaboratrices.
- Vous devez prévenir les agissements de harcèlement par tout moyen, quel qu'il soit, en lien avec le CSE notamment (actions de prévention, procédure d'alerte, etc.).
- Vous devez sensibiliser l'ensemble du personnel par des actions d'information et de formation. L'affichage, dans vos locaux, des dispositions légales relatives au harcèlement moral est obligatoire.
- Vous pouvez prendre des dispositions pour éviter que la victime ne subisse des mesures de rétorsion à la suite de son signalement (ex. : l'inviter à vous contacter si la situation venait à se reproduire, faire connaître les règles en vigueur dans l'entreprise à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, et veiller à des rappels réguliers, etc.).

#### Point juridique

« Le harcèlement est caractérisé par des agissements subis par une personne "ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant". Si ces agissements sont fondés sur un critère prohibé, tel que l'origine, il s'agit alors d'un harcèlement discriminatoire. »<sup>74</sup>

Dans un arrêt du 10 décembre 2014, la cour d'appel de Rennes reconnaît que le harcèlement moral peut être constitué par **un fait unique jugé particulièrement grave et non obligatoirement par des agissements répétés.**<sup>75</sup>

73. Article L. 1152-2 du Code du travail.

74. Défenseur des droits, *Discrimination et origines : l'urgence d'agir*, juin 2020, p. 12, disponible sur <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2020/06/discriminations-et-origines-lurgence-dagir>, (consulté le 18/09/2020).

75. <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/actions/protection-des-droits-libertes/decision/decision-mld-2014-105-du-31-juillet-2014-relative-un> (consulté le 20/10/2016).



## Étude de cas Une situation portant sur la relation clientèle

3

#### Situation :

*François Hakano est de nationalité française. Ses parents sont japonais. Il travaille dans un commerce depuis douze ans. Alors qu'il conseille une cliente sur un produit, il entend clairement des soupirs d'exaspération venant de client·e·s faisant la queue pour être servi·e·s. Son collègue, Jean, n'est pas disponible pour lui venir en aide, car il est déjà occupé à conseiller d'autres client·e·s.*

#### Contexte :

Un client se tient derrière la ligne de courtoisie et refuse d'avancer, attendant visiblement que Jean soit disponible pour s'occuper de lui et invitant la personne derrière lui à prendre sa place. François a le sentiment que ce client ne souhaite pas être servi par lui et en est gêné. Jean, pour le soutenir face à l'attitude du client, indique à ce dernier que François est plus expert que lui, et l'invite à s'adresser à lui. François répond effectivement aux demandes du client sans grande difficulté.

Une semaine plus tard, un autre client entre dans le commerce et s'adresse à François séchement, comme s'il lui était supérieur. Dans un premier temps, François lui répond calmement. Lorsqu'il lui apprend que le produit qu'il recherche est en rupture de stock, c'est l'escalade verbale. Le client lui adresse des propos racistes, en présence de Nicole, une collègue de François. Furieux, François insulte à son tour le client. Le client quitte le commerce. Nicole vient vous trouver pour vous signaler les deux « incidents ».

Vous gérez ce commerce. Le jour même, la direction vous fait parvenir un courriel du client concerné, dans lequel il se plaint de l'accueil qui lui a été réservé et du « manque le plus complet de professionnalisme et de respect envers la clientèle ». Elle vous demande des explications.

Il y a six mois de cela, un salarié avait rompu sa période d'essai en raison de propos tenus par la clientèle. Il avait été très déçu par les réactions de ses collègues, qui lui avaient dit « ce n'est pas si grave, cela arrive tous les jours », « le client est roi », « ce sont les risques du métier », etc.

#### Y a-t-il discrimination ?

**Si oui, est-elle directe ou indirecte ?**  
**Y a-t-il harcèlement discriminatoire ?**

Bien que la situation soit en lien avec l'un des critères de discrimination interdits par la loi, en l'occurrence l'origine présumée de François, il n'y a pas ici de discrimination. En effet, il ne s'agit pas d'un traitement défavorable, en raison d'un critère prohibé, consistant en une pratique, un acte ou une règle dans l'emploi ou dans l'accès à un bien ou un service public ou privé. Le problème est ici le fait que le client ait proféré des propos racistes à l'encontre du salarié.

**Qu'aurait-il pu être fait ?**

**Quelles sont les mesures à prendre pour éviter que cela ne se reproduise ?**

→ Préciser le rôle du ou de la manager, qui doit rappeler au client la législation en matière de propos et injures à caractère raciste et discriminatoire, signaler à la direction ces incidents et soutenir les salarié·e·s concerné·e·s.

→ Sensibiliser et former les salarié·e·s à la gestion des client·e·s difficiles afin de leur enseigner des méthodes efficaces pour désamorcer l'agressivité des client·e·s, canaliser la charge émotionnelle qui découle des situations difficiles et accroître la fidélisation des client·e·s par une bonne gestion des conflits.

→ Rappeler aux client·e·s les bonnes règles de courtoisie par une campagne d'affichage dans les points de vente.

**Étude de cas****Une situation portant sur la gestion de carrière et la mobilité interne**

4

**Situation :**

*Vous êtes directeur ou directrice de votre entreprise. Samira Marchal vous contacte pour attirer votre attention sur son évolution de carrière. Lors des trois dernières années, elle a réalisé quatre demandes de mobilité interne. Toutes ont été refusées. Samira évoque la possibilité d'avoir été discriminée au motif de son origine, et voudrait comprendre les vraies raisons de ce blocage dans sa mobilité. Elle reproche à votre entreprise un manque de transparence dans ses décisions, la plupart des refus ne lui ayant pas été expliqués.*

**Y a-t-il discrimination ?**

**Si oui, est-elle directe ou indirecte ?**

**Y a-t-il harcèlement discriminatoire ?**

Les informations fournies ne permettent pas de se prononcer sur l'existence d'une discrimination ou d'un harcèlement.

**Que conviendrait-il de faire à présent ?**

→ Écouter l'employée et lui demander des informations factuelles supplémentaires en vue d'objectiver la situation, au-delà du constat des refus.

- Quelles sont les demandes de mobilité effectuées, quand, pour quels postes et auprès de qui ?
- Quels éléments lui font penser qu'il y a discrimination ou harcèlement discriminatoire ?
- Quelle expérience et quel profil a-t-elle ?
- Comment ont été motivés les refus ?
- Qu'attend-elle de votre entreprise ?

Demander l'autorisation de l'employée d'ouvrir une enquête : la réalisation d'entretiens avec les personnes concernées peut impliquer de lever l'anonymat de Samira Marchal auprès des personnes rencontrées. Il est donc important de lui demander son accord. Il faudra également l'informer de la procédure et des suites qui seront données à sa requête.

→ Ouvrir une enquête (rechercher les annonces, les fiches de postes, les autres candidatures, les grilles d'entretien, les grilles d'évaluation, etc.), organiser des entretiens avec les personnes ayant participé à au moins l'une des étapes des recrutements – et donc potentiellement suspectées d'avoir eu un comportement discriminatoire –, afin d'examiner les motifs mis en avant pour justifier les refus successifs aux demandes de Samira Marchal.

→ S'il n'existe pas déjà, mettre en place un système d'archivage des entretiens annuels d'évaluation (EAE), afin de remonter l'historique des demandes de mobilité.

**Précisions supplémentaires sur le cas :**

Samira Marchal est titulaire d'un master en arts du spectacle, spécialité arts de la scène, obtenu en 2011. Elle n'a pas trouvé d'emploi suffisamment rémunératrice dans son secteur d'activité, et elle a été recrutée dans l'entreprise en 2012 en tant que chauffeur-livreur. Rapidement repérée pour son dynamisme et son sens de l'organisation, elle a été promue au poste de responsable d'équipe logistique à Avignon, en 2016. Elle y encadre, depuis, une dizaine de personnes, et remplace de temps à autre son supérieur hiérarchique. Elle a été formée au management en 2017.

En 2018, elle propose sa candidature au poste de responsable d'équipe logistique à Nancy.

Sa candidature n'a pas été retenue. Le poste a été pourvu par le responsable adjoint, connaissant déjà l'équipe et ayant régulièrement remplacé le responsable d'équipe logistique auparavant en poste lors de ses absences. Il apparaît que le poste a été ouvert en urgence et diffusé sur la bourse aux emplois de l'entreprise, afin de respecter la procédure.

Plus tard, la même année, elle postule pour devenir manager supply chain à Nancy.

Sa candidature a été retenue en short-list, puis écartée en raison des motifs suivants, communiqués à l'oral par le recruteur à Samira à l'issue du recrutement : une expérience insuffisante par rapport aux autres candidat·e·s et le risque de créer des mécontentements, des jalousies.

Le premier candidat retenu en short-list était un salarié, membre du CSE, disposant de sept ans d'expérience en tant que manager supply chain dans une autre entreprise, puis recruté il y a trois ans au poste de responsable d'équipe logistique après deux ans de chômage. Il s'agit d'une candidature interne. Son dossier fait apparaître un « manque de disponibilité » et un récent rattachement à une organisation syndicale.

Le second était un salarié disposant de quatre ans d'expérience sur un poste de manager supply chain. C'est sa candidature qui a finalement été retenue dans un contexte général de gel des recrutements externes. Son recrutement a été justifié par une meilleure maîtrise de l'anglais et d'un logiciel de gestion que les autres candidat·e·s. La maîtrise du logiciel n'était pas requise dans l'offre de recrutement diffusée.

En 2019, Samira Marchal demande une mobilité à Paris. Sa candidature n'a pas été retenue, alors qu'elle apparaissait pertinente (grande expérience dans le poste, évaluation très positive de la part de son manager et de ses collègues, résultats plus que satisfaisants et en hausse, etc.). Dans ce dossier, l'écartement de sa candidature a été justifié

par « des risques de tensions avec l'équipe » et un « manque de motivation ».

Interrogé sur ce rejet, le recruteur responsable du dossier vous explique que le manager de Samira avait vraiment besoin d'elle. Il lui avait confié la conduite d'un projet important et urgent, et qu'il faut savoir se serrer les coudes dans l'entreprise. Par ailleurs, l'équipe que Samira aurait rejointe si sa candidature avait été retenue est « un peu chauvine », et son intégration aurait pu provoquer quelques « remous ».

En 2020, découvrant une offre à Metz, Samira a demandé une mobilité. La consultation des comptes rendus d'entretien présente deux candidatures équivalentes à celle de Samira.

La candidature de cette dernière a été écartée en raison de son désinvestissement, objectivé par le fait que, pour la première fois depuis qu'elle est dans l'entreprise, elle n'a pas atteint ses objectifs durant l'année 2019. Par ailleurs, son évaluation annuelle mentionne des « difficultés relationnelles » depuis le dernier refus de mobilité essayé par la salariée.

#### Y a-t-il discrimination ?

Pour pouvoir répondre à cette question, il importe de s'intéresser à chaque demande formulée par Mme Marchal.

→ Concernant la candidature effectuée en 2018 au poste de responsable d'équipe logistique à Nancy, il convient de rapporter le profil des différents candidat·e·s à l'offre diffusée. Le fait que le responsable adjoint, qui a finalement été promu, ait un niveau hiérarchique inférieur à celui de Samira Marchal lors de sa candidature ne présume pas de l'absence de compétences pour le poste.

En l'état, il n'est pas possible d'écartier une discrimination. Si l'enquête aboutissait au constat de l'absence de discrimination, l'urgence du recrutement et la manière dont il a été conduit devraient toutefois être interrogées.

→ Concernant la candidature effectuée en 2018 au poste de manager supply chain à Nancy, l'expérience supérieure du candidat retenu et sa maîtrise de l'anglais, si elle était

requise, peuvent justifier le fait d'avoir écarté la candidature de Mme Marchal.

En revanche, le risque de créer des jalousies en promouvant Samira Marchal n'est pas un argument recevable pour écarter sa candidature, de même que la prise en compte d'une meilleure maîtrise du logiciel (non requise dans l'offre diffusée).

La situation du candidat membre de CSE, qui a pu être discriminé en raison de ses activités syndicales, doit être réexaminée.

→ Concernant la mobilité demandée à Paris en 2019, Mme Marchal semble remplir les conditions exigées pour le poste. Certains des propos tenus mettent en évidence la prise en compte de son origine dans la décision de ne pas la recruter. Les « risques de tensions avec l'équipe » et le « manque de motivation » sont des éléments subjectifs, dont on peut supposer l'utilisation instrumentale pour écarter la candidature de Mme Marchal en dépit de son expérience, de son évaluation et de ses résultats. Concernant ce poste, il est donc possible d'arguer l'existence d'une discrimination.

→ Concernant la candidature de 2020, la non-atteinte des objectifs fixés à Mme Marchal peut être retenue pour privilégier d'autres candidatures équivalentes. Il convient néanmoins d'approfondir la question des « difficultés relationnelles » signalées et de s'interroger sur l'impact des précédents refus – très probablement vécus comme une discrimination – sur l'engagement et les résultats de l'employée.

#### Comment traiter la situation ?

S'il n'est, en l'état, pas possible de se prononcer sur l'ensemble des situations, différentes actions peuvent déjà être engagées.

→ Rencontrer Mme Marchal pour réfléchir, avec elle, à la compensation du préjudice subi, ainsi qu'à sa situation dans l'entreprise. En effet, il est important de s'assurer que la dégradation de ses résultats, les « difficultés relationnelles » et le signalement de sa situation ne lui nuisent pas à court, moyen et long terme.

→ Rencontrer, informer, sensibiliser et responsabiliser l'ensemble des recruteurs et recruteuses qui ont appliqué de façon inadéquate le processus de recrutement. Il convient de rappeler le cadre légal et la volonté de l'entreprise d'appliquer une politique de lutte contre les discriminations. Le cas échéant, une procédure disciplinaire devra être envisagée.

→ Éventuellement, faire appel à un médiateur ou à une médiatrice d'entreprise pour garantir le maintien de la relation de travail et rétablir une relation de confiance.

#### Que faire pour que cela ne se reproduise pas ?

- Inviter Mme Marchal à vous solliciter de nouveau si elle venait à rencontrer de nouvelles difficultés.
- Définir une procédure en matière de gestion de carrières et assurer son application par la mise en place de process d'archivage permettant de conserver tout document relatif à la gestion de carrières.
- Sensibiliser les salarié·e·s sur le processus de mobilité interne.
- Privilégier la collégialité des décisions.
- Motiver objectivement les décisions de refus.
- Mettre en place une cellule d'écoute et en informer l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices.



## Les entretiens collectifs de recrutement

Chez UNEO, pour chaque entretien avec un·e salarié·e concernant son évolution de carrière (mobilité interne, promotion, rémunération, etc.), le ou la manager est

systématiquement accompagné·e d'un·e responsable RH, et ce, dans un souci d'objectivation de la décision.

UNEO

5

## Étude de cas Une situation portant sur la peur des managers d'être considéré·e·s comme « racistes »



### Situation :

Deux chefs de chantier d'une entreprise de BTP discutent ensemble :

*- « L'un de mes ouvriers manœuvre ne comprend pas pourquoi je lui ai refusé la formation en lecture de plan qu'il m'a demandée. C'est pourtant facile à comprendre. Au cours de son dernier entretien d'évaluation, je lui ai bien expliqué qu'il ne possédait pas les prérequis nécessaires pour suivre cette formation.*

*– Oui, généralement, ce sont des maçons-coffreurs, voire des chefs d'équipe qui se forment à la lecture de plan. Il ne faut pas brûler les étapes, même si ton manœuvre est très prometteur.*

*– Tout à fait. Mais ce qui m'embête le plus, c'est qu'il met en avant son origine dans cette situation. Il a tout de suite déclaré que ma décision était discriminatoire et que je ne voulais pas qu'il évolue dans l'entreprise sous prétexte qu'il est estonien. Est-ce que tu as déjà rencontré ce type de problème dans ton équipe ?*

*– Pas sur la formation, mais sur l'attribution de primes. Plusieurs collaborateurs ne comprennent pas pourquoi ils se retrouvent sans prime de performance, alors que d'autres en ont. L'un d'entre eux m'a dit : "de toute façon, vous attribuez les primes à la tête du client". En même temps, il n'y a aucun process mis en place par l'entreprise à ce niveau. La procédure est informelle, on n'a pas vraiment d'outils pour gérer les carrières. C'est difficile d'objectiver les choix dans ce contexte. »*

### Y a-t-il discrimination ?

Si oui, est-elle directe ou indirecte ?  
Y a-t-il harcèlement discriminatoire ?

Selon les informations fournies dans ce cas, les managers n'ont, a priori, pas commis de discrimination à l'encontre de leurs collaborateurs et collaboratrices. Ils estiment et déclarent s'être fondés sur des critères objectifs pour faire leurs choix managériaux, même si ces critères n'ont pas été clairement formalisés par l'entreprise.

La difficulté réside dans le ressenti qu'ont des collaborateurs et des collaboratrices d'être victimes de discrimination au motif de leur origine (le poids de l'origine présumée dans la prise de décision de leur manager), dans l'absence de critères clairs, formalisés et communiqués auprès des collaborateurs et collaboratrices pour justifier les décisions prises, en particulier en ce qui concerne les primes, dans le maintien de ce statu quo, propice au développement d'un sentiment de discrimination du côté des employé·e·s et de la crainte d'être perçus comme prenant des décisions racistes de la part des managers.

### Que faudrait-il faire maintenant ?

Le chef de chantier doit prendre le temps d'écouter et de comprendre son collaborateur, et lui expliquer quelles raisons objectives ont motivé sa décision de manière formelle, à l'oral et par écrit. Si cela peut parfois être vécu comme une perte de temps, il s'agit d'en gagner et de légitimer les décisions prises, donc, de facto, de construire une image de manager cohérent, légitime et efficace. Cette méthode permet de prévenir d'éventuels conflits et

maintient l'engagement des employé·e·s.

Dialoguer avec le manœuvre ayant demandé une formation à la lecture de plan permet de recueillir ses attentes, de parler de son évolution dans l'entreprise et de maintenir son engagement.

#### Quels types d'initiatives pourraient être mis en place afin d'éviter que cela ne se reproduise ?

##### → Pour les managers :

- S'appuyer sur le service RH de l'entreprise.
- Porter à la connaissance de la direction le manque d'outils et de moyens en matière de gestion de carrières (attribution de primes ou de formations, mobilité interne, etc.), et demander qu'ils soient mis en place.
- Éventuellement, solliciter les conseils de pairs et engager une réflexion collective sur les critères pertinents pour fonder les décisions.

##### → Pour l'entreprise :

- Sensibiliser les managers sur l'importance d'expliquer leurs décisions, sur la base d'éléments objectifs.
- Mettre en place des process RH, afin d'outiller les managers dans leurs prises de décision (procédure, archivage, traçabilité, etc.).
- Créer des grilles d'attribution des primes/formations/recrutements identiques pour chaque manager. Ces grilles doivent comporter des critères de sélection objectifs et mesurables.
- Archiver systématiquement tous les documents liés à une prise de décision magistrale.
- Communiquer les critères retenus auprès des employé·e·s.

## Point juridique

### L'aménagement de la charge de la preuve

*«Toute personne qui s'estime victime d'une discrimination directe ou indirecte présente, devant la juridiction compétente, les faits qui permettent d'en présumer l'existence. Au vu de ces éléments, il appartient à la partie défenderesse de prouver que la mesure en cause est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le présent article ne s'applique pas devant les juridictions pénales.»*

**Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 (article 4) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.**

Compte tenu des délais de recours et de prescription, il est nécessaire d'avoir un système de traçabilité (écrire les raisons d'une décision, soit positive soit négative) et d'archivage. En effet, pour les discriminations, le délai de recours est de trois ans au pénal et de cinq ans au civil.

## Étude de cas

### Une situation portant sur l'accent et la langue



#### Situation :

Helmi est finlandais. Récemment arrivé en France pour suivre sa compagne venue prendre un poste à responsabilités dans une grande entreprise dans le cadre d'une mobilité internationale, il a été recruté en tant que secrétaire, il y a trois mois et demi, dans une entreprise spécialisée dans l'export. Son intégration s'est bien déroulée, sa maîtrise de cinq langues (finlandais, anglais, allemand, arabe littéraire et français) étant un atout réellement exploité dans une entreprise internationale en plein développement.

Il fut même ravi de pouvoir parler dans sa langue natale avec Clémence, une franco-finlandaise avec laquelle il partage ses pauses déjeuner. Toutefois, lors du renouvellement de sa période d'essai, son supérieur hiérarchique lui a demandé s'il pouvait essayer de «gommer» son accent lorsqu'il parlait avec des client·e·s et des fournisseurs français·es. Tout en louant son implication dans son nouveau poste et ses qualités relationnelles avec les interlocuteurs étrangers et les interlocutrices étrangères, son manager a fait valoir qu'il s'agirait d'un bel effort d'intégration, que ses collègues, la direction, mais également la clientèle apprécieraient fortement.

Par ailleurs, il y a quelques jours, son supérieur hiérarchique est venu le voir en lui disant que les autres membres de l'équipe s'étaient plaint·e·s lorsque Helmi parlait en finnois avec Clémence. Travailant son français depuis des semaines, afin de conserver son emploi, c'en était trop pour lui. Helmi déclara que, pour sa part, il ne se plaignait pas lorsque ses collègues parlaient le catalan à table.

Helmi reçoit aujourd'hui un courrier de sa direction l'informant de la rupture de sa période d'essai pour non-conformité avec le poste à pourvoir.

**Y a-t-il discrimination ?  
Si oui, est-elle directe ou indirecte ?  
Y a-t-il harcèlement discriminatoire ?**

Le fait qu'un·e manager demande de «gommer» l'accent suffit à faire naître une présomption de discrimination indirecte en raison de l'origine. D'autant plus que les qualités relationnelles ainsi que l'implication de Helmi ont été louées par son supérieur hiérarchique lors de sa période d'essai.

En cas de poursuite, par Helmi, devant une juridiction, c'est son employeur qui devra prouver que la décision de ne pas garder le salarié n'est pas motivée par son accent et donc son origine.

**Que conviendrait-il de faire pour éviter que cela ne se reproduise ?**

→ Mettre en place des tutorats entre salariée·s présent·e·s de longue date dans l'organisation et nouveaux ou nouvelles venu·e·s, afin de favoriser les liens et la collaboration entre elles et eux.

→ Accompagner les collaborateurs et les collaboratrices dont la langue maternelle n'est pas le français en leur proposant des formations en français langue étrangère (FLE).

## Point juridique

«Tout·e salarié·e dispose de droits et de libertés que l'employeur·euse ne peut restreindre qu'en raison de l'activité de la société et en respectant un principe de proportionnalité»<sup>76</sup>. L'appréciation par les juridictions se fait donc au cas par cas, selon l'importance que le changement de prénom revêt pour l'entreprise et selon l'atteinte portée à la personnalité de la ou du salarié·e.

# Organisations et institutions

Plusieurs associations et institutions peuvent vous accompagner dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de votre politique de prévention de la discrimination au motif de l'origine.

### ADIVE : Agence pour la diversité entrepreneuriale

L'association a pour objectif de favoriser le développement économique des quartiers prioritaires par le soutien des entreprises locales. Outre un accompagnement sur mesure des entrepreneur·e·s implanté·e·s, l'ADIVE développe un programme « Achats & Diversité » qui a pour but d'accompagner les acheteurs et les acheteuses des grandes entreprises vers des fournisseurs et fournisseuses issu·e·s des territoires dits « politique de la ville ».

<http://adive.fr/>

### Article 1

Née de la fusion de deux associations majeures de lutte contre l'inégalité des chances – Frateli et Passeport Avenir –, Article 1 œuvre pour une société où l'orientation, la réussite dans les études et l'insertion professionnelle ne dépendent pas des origines sociales, économiques et culturelles; pour une société où la réussite passe par le lien social et l'engagement citoyen.

<https://article-1.eu/>

### Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Crée en 2007, l'AFMD se mobilise pour que les organisations intègrent la diversité dans leurs pratiques managériales. Elle propose à ses membres – entreprises, administrations, grandes écoles et universités – des pistes d'action en s'appuyant sur les retours d'expérience des entreprises adhérentes, dans une logique de coproduction et en collaboration avec le monde universitaire. Riche de plus de 125 membres, l'AFMD s'impose également comme une interface de référence avec le monde institutionnel et politique.

<http://www.afmd.fr/>

**Club XXIe siècle**

Le Club XXIe siècle a été créé en 2004 pour offrir à la société française une vision positive de la diversité et de l'égalité des chances. Ses membres mettent en œuvre des actions concrètes, nées de l'observation du terrain, en vue de promouvoir la diversité au sein de la société française. Le Club XXIe siècle est un acteur indépendant et incontournable du débat public, à la fois think tank et do tank : c'est un réservoir d'idées et d'actions.

<https://club21siecle.org/>

**Club Efficience**

Le Club Efficience est le premier réseau économique panafricain de France et d'Europe. Sa diaspora économique est installée en France, Allemagne, Angleterre, Belgique, Italie, Espagne, Luxembourg et Portugal. Le Club Efficience regroupe la diaspora économique, et a pour objectifs de permettre son ancrage économique dans les pays d'accueil, de contribuer à faire de la diaspora un élément structurant de l'émergence de l'Afrique de demain et de créer des passerelles vers l'Afrique au travers de ses projets.

<https://club-efficience.com/fr/accueil-2/>

**Défenseur des droits**

Le Défenseur des droits est une institution de l'État complètement indépendante. Crée en 2011 (inscrite dans la Constitution dès 2008), elle s'est vu confier deux missions : défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés, et permettre l'égalité de tous et de toutes dans l'accès aux droits.

<http://www.defenseurdesdroits.fr/>

**Egalitéconterracisme.fr**

Créé par le Défenseur des droits, le site Egaliteconterracisme.fr est pensé comme un véritable centre de ressources en matière de connaissances juridiques et de moyens d'action. Il centralise les informations et propose des réponses adaptées, qui couvrent les différentes manifestations du racisme. Il s'adresse ainsi à tous ceux et à toutes celles qui souhaitent agir, qui sont témoins, ou qui subissent des propos ou des actes racistes.

<http://www.egaliteconterracisme.fr>

**European Network Against Racism (ENAR)**

ENAR is the only pan-European anti-racism network that combines advocacy for racial equality and facilitating cooperation among civil society anti-racism actors in Europe. The organisation was set up in 1998 by grassroots activists on a mission to achieve legal changes at European level and make decisive progress towards racial equality in all EU Member States. Since then, ENAR has grown and achieved a great deal.

<https://www.enar-eu.org/>

**Fondation agir contre l'exclusion (FACE)**

Fondation Reconnue d'Utilité Publique, FACE est un lieu unique qui réunit, depuis 26 ans, acteurs publics, privés et associatifs dans la lutte contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté, à travers son écosystème d'une cinquantaine de structures locales ainsi qu'une quarantaine de fondations sous son égide.

Avec le plus grand réseau d'entreprises françaises engagées socialement, FACE déploie des actions concrètes et pérennes qui visent à répondre à la diversité des besoins rencontrés par

nos bénéficiaires (égalité des chances, accès aux droits, biens et services essentiels, isolement, précarité, inégalités scolaires). Elle rapproche les demandeurs d'emploi du collectif que forme l'entreprise et favorise le développement et la mise en action de la diversité et l'égalité en accompagnant les entreprises.

<http://www.fondationface.org/>

**ISM Corum**

L'association ISM Corum, implantée à Lyon depuis quarante ans, conduit des diagnostics et propose des formations et des accompagnements en matière de prévention des discriminations sur tous les critères. Elle travaille tout particulièrement à prévenir les discriminations raciales dans le monde professionnel auprès de différents acteurs et de différentes actrices de l'emploi, public et privé. Pour cela, l'association utilise différents outils : testing, analyse statistique de fichier RH, formations sur mesure, enquête de perception, etc.

<https://www.ismcorum-emploi.org/>

**Les entreprises pour la cité**

« Les entreprises pour la cité » regroupe 250 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale (RSE). Centre d'échanges, d'innovation et d'expertise sur les questions de développement humain, l'association intervient plus spécifiquement dans les domaines de l'accès à l'emploi et à la diversité, de l'égalité des chances dans l'éducation, des partenariats solidaires et du développement de business inclusif. « Les entreprises pour la cité » propose à ses entreprises membres des services adaptés à leurs besoins (partage d'expertise, programmes de recherches/actions, actions interentreprises, conseil et formation, etc.), ainsi que la promotion des bonnes pratiques en matière de RSE.

<https://www.reseau-lepc.fr/>

**Mozaïk RH**

Mozaïk RH est un cabinet de recrutement et de conseil en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité. L'association accompagne les candidat·e·s par des séances de coaching collectif ou individuel, des CV vidéo ou encore des ateliers de media training. L'objectif est de favoriser la rencontre entre les besoins de recrutement des entreprises et les jeunes diplômé·e·s des territoires moins privilégiés.

<https://mozaikrh.com/>

**Nos quartiers ont du talent**

L'association propose des actions concrètes qui permettent d'accélérer l'insertion professionnelle des jeunes diplômé·e·s issu·e·s de milieux familiaux modestes et dont certaines et certains résident en quartier.

Parrainages, coachings, animations RH... : plus de 31 000 jeunes ont été accompagné·e·s depuis 2006, et l'association compte plus de 800 mécènes partenaires.

<https://www.nqt.fr/>

Cette liste n'est, bien entendu, pas exhaustive, et il existe de nombreuses autres associations et organisations susceptibles de vous informer ou de vous accompagner dans votre démarche de prévention des discriminations liées à l'origine.

# Ressources

Vous trouverez ci-après différentes ressources (guides, affiches, vidéos, etc.) susceptibles de soutenir la politique de lutte contre la discrimination au motif de l'origine que vous souhaitez déployer dans votre organisation.

## DES GUIDES

### Guide EQUAL ESPERE :

#### *Bibliothèque de cas contre les discriminations raciales*

Cette « bibliothèque de cas », issue du programme EQUAL ESPERE (Engagement du service public de l'emploi pour restaurer l'égalité), propose des exemples d'entretiens pour illustrer les situations les plus fréquentes que peuvent rencontrer les personnes dans leurs échanges avec des employeurs d'une part, et des demandeurs et demandeuses d'emploi d'autre part.

Ce guide de 34 pages présente douze situations de référence relevant pour moitié de demandes ou de comportements discriminatoires flagrants, et pour moitié de situations qui questionnent sans être nécessairement discriminatoires. Pour chaque cas, cet ouvrage propose une analyse de la situation, la stratégie et l'argumentaire à adopter.

[www.egalitecontreracisme.fr](http://www.egalitecontreracisme.fr)

### Guide pratique Les Entreprises pour la Cité :

#### *Les stéréotypes sur les origines : comprendre et agir dans l'entreprise*

Les Entreprises pour la Cité a publié, en 2014, un ouvrage intitulé Les Stéréotypes sur les origines : comprendre et agir dans l'entreprise, qui s'inscrit dans le programme « Stéréotypes et discrimination », lancé en 2010.

Déconstruire les stéréotypes est un enjeu majeur dans la lutte contre les discriminations. Fondé sur une enquête auprès de 1 540 managers dans huit entreprises, ce guide permet de comprendre quelques mécanismes à l'œuvre dans la production de stéréotypes liés aux origines (ethniques, sociales et académiques) et donne des clés aux entreprises qui souhaitent agir sur le sujet des origines.

<https://www.reseau-lepc.fr/>

**Guide du Défenseur des droits et de la CNIL :***Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*

Le Défenseur des droits et la Commission nationale de l'informatique et des libertés proposent le guide Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances, publié en 2012.

S'appuyant sur de nombreuses consultations d'expert-e-s, ce guide s'adresse aux partenaires sociaux et aux responsables d'entreprises de taille et de secteurs d'activités divers, afin de répondre au mieux à leurs attentes en aidant à la construction d'indicateurs fiables pour favoriser la promotion de l'égalité des chances.

Il présente de nombreux exemples d'indicateurs portant sur la problématique de l'origine, et propose une méthodologie garantissant le respect de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978, qui encadre le traitement des données à caractère personnel.

[www.cnil.fr/fr](http://www.cnil.fr/fr)

[www.defenseurdesdroits.fr/](http://www.defenseurdesdroits.fr/)

**Guide du Défenseur des droits :***Pour un recrutement sans discrimination*

Ce guide, élaboré par le Défenseur des droits en 2019, est conçu en six points thématiques, définis selon les différentes étapes d'un processus de recrutement, de la définition du besoin de l'entreprise jusqu'à l'embauche effective. Chaque partie est composée d'un court rappel des enjeux liés à ce moment du recrutement et de deux études de cas qui viennent illustrer de manière très concrète, à partir d'une situation inspirée de cas réels, ce que dit le droit et comment faire.

[www.defenseurdesdroits.fr/](http://www.defenseurdesdroits.fr/)

**Guide d'À Compétence Égale :***Recruter sans discriminer*

Ce guide est l'outil indispensable des professionnel-le-s du recrutement, mais aussi une référence pour tout-e intermédiaire de l'emploi, DRH, cadre et dirigeant-e d'entreprise ayant une pratique du recrutement. Il permet aux professionnel-le-s du recrutement de découvrir ou de compléter leurs connaissances juridiques nécessaires à l'exercice du métier de recruteur, et plus particulièrement sous l'angle de la non-discrimination. Il les éclaire ainsi sur les questions qu'elles et ils peuvent se poser à toutes les étapes du processus de recrutement, sur la base des dispositions légales complétées par des recommandations de l'association À Compétence Égale.

**Guide de l'AFMD et de l'ORSE :***«Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination»*

Publié en 2013, ce guide, issu des travaux d'un atelier d'échanges lancé par l'AFMD et l'ORSE, accompagne les organismes qui désirent mettre en place ou améliorer les systèmes d'alerte contre les discriminations. Au travers d'exemples concrets et de cas pratiques, cet ouvrage apporte des réponses à plusieurs questions : comment mettre en place un tel système ? Comment gérer les alertes liées à la discrimination ? Comment garantir le respect des droits des personnes concernées émettrices de l'alerte, personnes mises en cause, etc. ?

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

[www.orse.org/](http://www.orse.org/)

## DES VIDÉOS

**Campagne vidéo du Défenseur des droits : Flagrants déliés**

Cette campagne vidéo, produite à l'initiative du Défenseur des droits, donne à voir des situations usuelles de discrimination, notamment au motif de l'origine réelle ou présumée de la personne : refus d'entrée dans une boîte de nuit, licenciement d'une personne syndiquée, refus de location d'appartement, etc. La campagne se compose d'une dizaine d'épisodes d'un peu plus d'une minute chacun, au cours desquels l'internaute se retrouve dans la peau d'une personne discriminée.

**Vidéo de l'AFMD : «Le monde du travail évolue, pas les préjugés», épisode 1 : «Robotique et numérique» sur le racisme**

En quoi consistera le management de la diversité dans cinq ans ? À quels défis seront confrontées les organisations en termes d'inclusion ? Alors que la société évolue, et que les façons de travailler et les relations professionnelles se transforment, la discrimination demeure. Pour sensibiliser à cette réalité et à l'importance de rester mobilisé-e-s pour lutter contre la discrimination au travail, l'AFMD propose une campagne vidéo composée de trois épisodes, dont le premier traite de la question du racisme.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

## DES AFFICHES

**Affiches pédagogiques du Défenseur des droits**

Portée par la Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT, la Semaine d'éducation et d'actions contre le racisme et l'antisémitisme est l'occasion, en France, de faire émerger différentes initiatives et projets pour lutter contre le racisme. Dans ce cadre, le Défenseur des droits diffuse une série d'affiches pédagogiques avec six mots clés illustrés autour du racisme : égalité, racisme, xénophobie, injure, étranger et discrimination.

<https://www.defenseurdesdroits.fr/>

**Affiches de l'AFMD : Pourquoi les victimes de racisme ou de discrimination raciale hésitent à en parler ? et Comment se manifestent le racisme et la discrimination raciale au travail ?**

En novembre 2018, l'AFMD a publié un ouvrage qui s'efforce de donner à voir comment le racisme et la discrimination raciale sont perçus dans le monde professionnel, et comment ils s'y manifestent . Il met au jour le vécu des victimes, mais aussi les raisons de l'invisibilisation de leur plainte dans le monde professionnel. Il présente ce qu'il advient des plaintes des personnes qui en sont victimes sur leur lieu de travail et la façon dont différentes catégories de professionnel-le-s s'emparent (ou non) de ces plaintes pour y apporter une résolution.

Pour compléter cette publication, l'AFMD a réalisé deux affiches sur les manifestations et les conséquences du racisme et de la discrimination raciale, pour permettre aux professionnel-le-s de mieux appréhender ces thématiques.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

## DES DISPOSITIFS DE RÉCLAMATION EN LIGNE

### Réclamations en ligne à la CNIL

Les citoyen·ne·s peuvent adresser leurs réclamations à la CNIL lorsqu'elles sont liées à l'utilisation de données personnelles qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle, si elles sont utilisées sans le consentement exprès des personnes ou si elles sont détournées à des fins discriminatoires.

Dans le cadre de l'instruction des plaintes qui lui sont adressées, la CNIL peut :

- intervenir auprès de la ou du responsable de fichier que vous désignez;
- contrôler sur place les organismes qui exploitent des données personnelles;
- prononcer des sanctions;
- dénoncer à la justice les infractions graves.

[www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)

### Saisir le Défenseur des droits : discriminations sur les lieux de travail

Les personnes qui s'estiment victimes de discrimination directe ou indirecte sur leur lieu de travail peuvent saisir le Défenseur des droits en lui adressant leur réclamation par courrier postal ou par le biais d'un formulaire à remplir en ligne.

<https://www.defenseurdesdroits.fr/>

## Conclusion

Les entreprises représentent un formidable levier de changement social et sociétal en matière de lutte et de prévention contre les discriminations au motif de l'origine réelle ou présumée. Si ce critère peut être complexe à appréhender et parfois engendrer des réticences internes, il est pourtant possible d'ouvrir le dialogue sur le sujet et d'agir.

### Maîtriser les notions et définir un cadre d'action

Le critère de l'origine recouvre de multiples notions, dont les définitions ne sont pas toujours claires pour tous et toutes, et des réalités variées pour les personnes concernées. L'un des premiers enjeux pour l'entreprise qui souhaite travailler sur ce sujet sera de définir clairement les contours et le cadre dans lequel elle souhaite inscrire son action.

### Engager une réflexion autour d'un état des lieux

Contrairement à certaines idées reçues, mener un diagnostic sur le critère de l'origine est possible, à condition de respecter certaines contraintes liées, notamment, à l'anonymisation et au type des données collectées. L'outil d'autoquestionnement présenté dans ce guide propose d'engager une première réflexion sur le sujet, alors qu'un diagnostic plus complet vous permettra d'identifier les enjeux en interne et de construire un plan d'action.

### Adapter son plan d'action

Tout en s'inscrivant dans une politique diversité globale, les axes et les actions à mener en lien avec le critère de l'origine doivent être adaptés au contexte et prendre en compte les spécificités de chaque entreprise. Afin de favoriser l'adhésion de tous et toutes à ce plan d'action, il est primordial d'impliquer l'ensemble des parties prenantes et de mettre en place les conditions d'une création collective de solutions.

### Inscrire cette démarche dans la durée

Pour être efficace, une démarche de prévention des risques de discrimination au motif de l'origine réelle ou présumée (comme pour tout autre motif) doit être ancrée dans le temps. Il est nécessaire d'y revenir fréquemment, de former régulièrement et de communiquer sur le temps long pour obtenir des résultats en profondeur et ne pas perdre les avancées obtenues.

## Bibliographie indicative

**Fredrik BARTH**, *Ethnic groups and boundaries : the social organization of culture difference*, Little, Brown, 1969.

**Cris BEAUCHEMIN, Christelle HAMEL et Patrick SIMON (dir.)**, *Enquête Trajectoires et Origines, Enquête sur la diversité des populations en France, Premiers résultats : octobre 2010*, Collection des Documents de travail, INED Éditions, 2010.

**Magali BESSONE et Daniel SABBAGH**, *Race, racisme, discriminations*, Paris, Éditions Hermann, 2015.

**Ta-Nehisi COATES**, *Une colère noire : lettre à mon fils*, Autrement, 2016.

**Teju COLE**, *Open city*, Paris, Denoël, 2012.

**Anaïs COULON, Dorothée PRUD'HOMME et Patrick SIMON**, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018.

**Claire CHEVALIER**, *Les stéréotypes sur les origines, comprendre et agir dans l'entreprise*, Guide pratique, IMS Entreprendre pour la Cité, 2013.

**Alain BIHR et Roland PFEFFERKORN (dir.)**, *Dictionnaire des inégalités*, Paris, Armand Colin, 2014.

**Maria Giuseppina BRUNA et Mathieu CHAUDET**, «*La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif*», Management international, 2013, vol. 17, hors-série, pp. 70-84.

**Thierry-Marie COURAU (dir.)**, *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Collection de l'AFMD, mars 2013.

**Milena DOYTCHEVA** *Le multiculturalisme*, Paris, La Découverte, coll. «Repères-Sociologie», 2011, 128 p., 1re éd. 2005.

**Abdelatif ER-RAFIY et Markus BRAUER** «*Increasing perceived variability reduces prejudice and discrimination*», *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, vol. 47, pp. 871-881.

**Éric FASSIN et Didier FASSIN**, *De la question sociale à la question raciale ?*, Paris, La Découverte, «Cahiers libres», 2006.

**Didier FASSIN**, «*Ni race, ni racisme, ce que racialiser veut dire*», in : *Les nouvelles frontières de la société française*, La Découverte, Paris, 2012, p. 147-172.

Colette GUILLAUMIN, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard, 2002.

Eddy L. HARRIS, *Harlem*, Liana Lévi, 2007.

Nicolas JOUNIN, «*Humiliations ordinaires et contestations silencieuses. La situation des travailleurs précaires des chantiers*», Sociétés contemporaines, 2008/2 (n° 70), pp. 25-43.

Philippe POUTIGNAT, Jocelyne STREIFF-FENART et Fredrik BARTH *Théories de l'ethnicité*, Paris, Presses universitaires de France, 1995.

Pap NDIAYE, *La condition noire. Essai sur une minorité française*, Gallimard, collection folio actuel, 2009.

Véronique de RUDDER, Christian POIRET, François VOURC'H, *L'inégalité raciste : l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.

Patrick SIMON, «*Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports ethniques et de "race"*», Revue française de sociologie, 49 (1), 2008, pp. 153-162.

Michel WIEWORKA, *Le racisme, une introduction*, Paris, La Découverte, 1998.

## Remerciements

Nous remercions les organisations qui ont participé au groupe de travail :

Aéroports de Paris	FACE Seine-Saint-Denis	RATP
AFIP	FACE Somme	SFR
Allodiscrim	FACE Sud Provence	SNCF
BNP Paribas	France Télévisions	SODEXO
CNP Assurances	Le Défenseur des droits	UNEO
CO-Théâtre	Les Entreprises pour la Cité	
ISM Corum	Pôle emploi	

Les membres du comité de lecture de la version originale de ce guide :

- Maria Giuseppina BRUNA (LICRA)
- Mylena DOITCHEVA (Université de Lille 3)
- Max MAMOU (ALLODISCRIM)
- Djaouida SEHILI (Université de Lyon 2)
- Patrick SIMON (INED)

Les membres du comité de pilotage et de rédaction de la version originale de ce guide :

- Jamila ALAKTIF (Université de Lille)
- Simon MICLET (FACE)
- Bérengère PESSIONQUE (FACE)
- Jessica PRADEILLES (FACE)
- Dorothée PRUD'HOMME (AFMD)
- Marc RIVAUT (AFMD)

## Discriminations liées à l'origine

Les membres du comité de lecture de la réédition de l'ouvrage :

- **Cécile ALHINC-CAMY** (The Adecco Group)
- **Émilie BOURGEAT** (Défenseure des droits)
- **Fabrice FORONI** (ISM Corum)
- **Vincent POIREL** (PageGroup)
- **Johan TITREN** (The Adecco Group)
- **Olivier THÉOPHILE** (LVMH)
- **Catherine TRIPON** (FACE)

## L'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui près de 140 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun·e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·le·s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

# Nos publications

## Dans la collection « Analyser »

**Hugo Gaillard**, *Manager l'expression religieuse au travail. Quatre études de cas*. Editions AFMD, Collection Analyser, novembre 2020.

**Anaïs COULON, Dorothee PRUD'HOMME, Patrick SIMON**, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018.

## Dans la collection « Décrypter »

**Christine BARGAIN, Marie BEAUREPAIRE**, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, mai 2019.

**Aude SEURRAT**, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

## Dans la collection « Piloter »

**Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE**, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

## Dans la collection « Questionner »

**Pascale BOREL, Pascal LEGRAND, Dorothee PRUD'HOMME**, *Stéréotypes de genre : où en sont les étudiant·e·s des grandes écoles ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, novembre 2019.

**Oumaya HIDRI-NEY, David MÉLO, Yamina MEZIANI**, *Recruter des « jeunes » : un pari sur l'avenir ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, janvier 2019.

## Dans la collection « Essaimer »

**AFMD**, *Manager la diversité en métropole lyonnaise*, Éditions AFMD, Collection Essaimer, décembre 2019.

## Dans la collection AFMD

**AFMD-IFRI**, *Accueillir des étranger·ère·s primo-arrivant·e·s en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

**Laure BERENI, Dorothée PRUD'HOMME**, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

**Marc RIVAUT**, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

**Soukey NDOYE**, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

**Jacqueline LAUFER (dir.)**, *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

**Annie CORNET (dir.)**, *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

**Thierry-Marie COURAU (dir.)**, *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

**Hélène GARNER-MOYER**, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

**Anissa DJABI**, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

**Anissa DJABI**, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

**Émilie BASTIANI GUTHLEBER**, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

**Dominique BELLION, Christine NASCHBERGER**, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

**Pete STONE, Hedia ZANNAD**, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

## Dans la collection Cahiers territoriaux

**Maya HAGEGE, Elena MASCOVA**, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

**Maya HAGEGE, Elena MASCOVA**, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

## Autres publications

**Maya HAGEGE, Elena MASCOVA**, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

**AFMD-FACE**, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

**Marc ZUNE**, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

**François FATOUX, Elena MASCOVA, Marc RIVAUT, Iulia SALA**, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

**Muriel JAOUËN**, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

**Alexandra PALT**, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

**Vincent EDIN**, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.

Retrouvez toutes nos publications sur [www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



Ouvrage édité par  
**l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)**  
Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général  
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France  
[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

Responsables de publication de l'AFMD :  
Dorothée Prud'homme, responsable des études  
Sandrine Weber, responsable projets communication et editorial

Dépôt légal : Janvier 2021  
©AFMD, 2021  
ISBN : 979-10-92358-52-0

Relecture et correction par **Véritfaute**  
Conception graphique **Nelly maurel** <https://www.nellymaurel.net/>  
Imprimé en France par l'**ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de  
forêts exploitées durablement pour le compte de l'AFMD.

# Discriminations liées à l'origine

## Prévenir et agir dans le monde du travail

2<sup>ème</sup> édition

Cet ouvrage est la réédition d'un guide issu des travaux d'une commission de travail copilotée par la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), afin de mener une réflexion partagée sur les discriminations liées à l'origine dans les entreprises. Comment identifier les situations ? Par quelles entrées les aborder ? Quel positionnement adopter ? Comment communiquer sur cette question en interne et en externe ? Comment agir ?

Ce guide a été conçu pour répondre aux attentes et aux besoins des entreprises en la matière. Il développe des pistes de réflexion et d'actions pour sensibiliser et lutter contre les discriminations liées à l'origine. Il propose tout d'abord une clarification du concept d'origine et des notions qui y sont le plus souvent associées (nationalité, phénotype, « race », ethnicité, milieu social et lieu de résidence). Il présente des outils et des conseils pour mener à bien un état des lieux sur le sujet. Il suggère des pistes d'actions pour développer des pratiques adéquates en matière de management des équipes tout en gardant pour fil conducteur la déconstruction des stéréotypes liés à l'origine. Enfin, il fournit des études de cas fondées sur des situations réelles en entreprises, et prodigue des conseils juridiques et en gestion des ressources humaines.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration AFMD-FACE



ISBN 979-10-92358-52-0



9 791092 358520