

Mode d'emploi

Conclure un accord diversité suppose de s'adapter au contexte et à l'organisation de chaque entreprise. On distingue toutefois 4 étapes-clés, qui constituent autant de facteurs de succès.

En amont

- Créer un comité de pilotage, avec un calendrier de travail et un budget spécifique
- Dresser un état des lieux de la situation de l'entreprise, au choix :
 - Un diagnostic diversité
 - Une enquête de perception
 - Une remontée des bonnes pratiques
 - Un bilan des actions menées
- S'assurer que tous les membres du comité de pilotage (direction, partenaires sociaux) ont un niveau d'information homogène et un langage commun sur la diversité
- Organiser des sessions d'échanges avec des représentants syndicaux d'entreprises ayant négocié un accord
- Ne pas hésiter à se faire accompagner par un prestataire externe

Elaboration du contenu

- Rappeler les valeurs et enjeux de la politique diversité de l'entreprise
- Définir les concepts de discrimination et de diversité
- Rappeler le rôle des institutions représentantes du personnel
- Rappeler la responsabilité de chacun et les sanctions encourues en cas de discrimination
- Choisir de décliner l'accord par process RH ou thématique en fonction de la situation et des besoins de l'entreprise
- Détailler les engagements et actions pour faire de l'accord un cadre pour agir
- Vérifier la lisibilité de l'accord pour qu'il soit accessible au plus grand nombre
- Se fixer des objectifs de moyens et/ou de résultats
- Définir les moyens de recours et de suivi

Communication

- Concevoir un support de présentation de l'accord (affiche, guide, etc.)
- Signaler l'accord dans tous les modules de sensibilisation, formation et les séminaires d'intégration
- Rendre l'accord accessible à tous les salariés (affichage, intranet, évènement interne...)
- Inviter des salariés de filiales aux commissions de suivi pour les sensibiliser

Evaluation

- Constituer une commission de suivi de l'accord
 - S'assurer que les acteurs de la commission soient les mêmes sur toute la durée de l'accord, pour faciliter les échanges
 - Associer les services RH, relations sociales, diversité et communication dans la commission de suivi
 - Inviter un ou plusieurs opérationnels dans la commission pour faire remonter les besoins du terrain
- Insérer des indicateurs de moyens et de résultats pertinents pour la démarche
- Faire remonter les bonnes pratiques et les difficultés pour évaluer la portée de l'accord et alimenter les futurs plans d'actions

Dans le cadre d'Equal, initiative du Fonds Social Européen visant à lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité dans la sphère du travail et de l'emploi, l'IMS a rassemblé, de 2004 à 2008, cinq partenaires (Adecco, ANDRH, Axa, Ikéa, PSA Peugeot Citroën) autour du projet Elmer. Des expérimentations opérationnelles y ont été réalisées et ont conduit à l'élaboration de nouveaux outils, notamment d'accords diversité.



Contact

Sofia Al Adlouni
Chargée d'études
Pôle « Promotion de la diversité »
01 70 64 46 82
aladlouni@imsentreprendre.com

Créé en 1986, présidé par Claude Bébéar, **IMS-Entreprendre pour la Cité** fédère un réseau de 200 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale.

Le pôle **Promotion de la diversité** favorise une approche inclusive et transversale de la diversité, qui prend en compte et valorise l'individu avec toutes ses spécificités. L'activité du pôle s'organise autour de deux axes majeurs : aider les entreprises à organiser et déployer leur politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, mais aussi être un centre d'innovation qui relaie les bonnes pratiques et effectue une veille constante sur les thématiques émergentes de la diversité.



Document publié par IMS-Entreprendre pour la Cité, 84 rue d'Amsterdam, 75009 Paris (01 43 87 52 52) / Comité de rédaction : Sofia Al Adlouni, Inès Dauvergne, Marie-Céline Plourin, Léa Durupt, Benjamin Blavier, Sonia Plégat, Caroline Lassalle Saint-Jean, Henri de Reboul / Conception graphique et réalisation maquette : CATSAÏ/ Merci aux entreprises interviewées : Accor, Adecco, Axa, Carrefour, Danone, PSA Peugeot Citroën.

Octobre 2008

Repères pour agir

LES ACCORDS DIVERSITÉ

Enjeux et pratiques

N°9

La diversité nécessite une véritable conduite du changement et une modification en profondeur des pratiques de l'entreprise. Pour y parvenir, il est essentiel d'associer tous les acteurs de l'entreprise, dont les partenaires sociaux. Depuis le premier accord diversité, lancé en septembre 2004 par PSA Peugeot Citroën, les entreprises ont bien compris que le dialogue social autour de la diversité est une démarche mobilisatrice et fédératrice, répondant aux besoins de l'entreprise et des parties prenantes, et favorisant la cohésion interne. La contractualisation d'un accord sur la diversité est l'une des formes les plus abouties de l'implication des partenaires sociaux dans la démarche diversité de l'entreprise. Néanmoins, elle ne constitue pas une fin en soi mais une étape pour aller plus loin dans la démarche de progrès et d'engagement.



« L'accord diversité est un très bon moyen de formaliser tout ce qui a déjà été fait dans l'entreprise en la matière, et notamment de mettre noir sur blanc notre approche systémique du sujet. »

« Avec cet accord diversité nous souhaitons lever le déni chez tous nos salariés et bâtir des définitions communes avec nos partenaires sociaux. »

« Les organisations syndicales étaient très engagées et nous ont fait des propositions intéressantes. La diversité fédère et apporte un dialogue social très positif, qui déteint sur d'autres sujets. »

Construire et signer un accord diversité, c'est répondre à des :

ENJEUX D'ANCRAGE DE LA DEMARCHE DIVERSITE

- Formaliser les engagements de l'entreprise et consolider la politique diversité
- Associer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise
- Préciser les concepts et faciliter leur appropriation par l'ensemble des salariés
- Elaborer un plan d'actions diversité
- Créer et donner des outils à tous les salariés
- Renforcer le rôle de relais et de recours des partenaires sociaux

ENJEUX DE COHESION INTERNE

- Mobiliser et impliquer les partenaires sociaux
- Contribuer à instaurer un dialogue social fort et constructif
- Renforcer la fierté d'appartenance et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise

ENJEUX RH

- Objectiver les process RH
- Attirer de nouveaux talents
- Privilégier les compétences
- S'assurer de l'intégration et de l'évolution professionnelle de tous les salariés
- Responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise sur la démarche et ses enjeux

ENJEUX DE MESURE ET DE SUIVI

- Fixer des objectifs de moyens et/ou de résultats
- Accroître la visibilité des actions menées
- S'assurer d'une remontée des bonnes pratiques
- Afficher les sanctions et réparations en cas de discrimination

CONSTITUER UN COMITE DE PILOTAGE SE REUNIR ET CONSTRUIRE

→ Pour définir en amont les notions et concepts, analyser la situation de l'entreprise

En juin 2008, Carrefour a signé un accord sur la diversité et la cohésion sociale. Il s'inscrit dans l'accord-cadre sur l'égalité des chances de l'entreprise qui s'applique à tous les hypermarchés de France. Pour construire cet accord avec les partenaires sociaux, Carrefour a mis en place une démarche très progressive en constituant une commission de réflexion, qui s'est réunie pendant deux ans.

Au cours de ces réunions, toutes les actions déjà mises en place ont été présentées, ainsi qu'un état des lieux et un bilan de la situation de l'entreprise. Comme l'indique Isabelle Arnaudet, Responsable Recrutement et Relations Ecoles et pilote de la démarche diversité, « ces réunions nous ont permis de retravailler en amont les différents concepts de la diversité avec les partenaires sociaux. Ces nombreux échanges constructifs ont abouti à une proposition de contenu pour l'accord qui récapitulait, notamment, les engagements et objectifs de l'entreprise ». Les partenaires sociaux, qui avaient déjà été sensibilisés à la diversité, ont utilisé l'accord national interprofessionnel* comme support tout au long des réunions de travail. Par ailleurs, lors de la signature de l'accord, l'entreprise leur a remis l'ensemble des accords relatifs à l'égalité des chances, ainsi que plusieurs outils et plaquettes de communication sur la diversité.

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

1

INTEGRER DES OUTILS DE SUIVI ET D' EVALUATION

→ Pour mesurer l'impact de l'accord et avancer de manière durable et cohérente dans sa démarche

C'est dans le cadre du projet européen Equal Averoës, qu'en avril 2007, Adecco France a signé un accord contre les discriminations avec ses cinq organisations syndicales. Cet accord-cadre a pour engagements principaux la responsabilisation des acteurs et l'uniformisation des processus RH. Il détermine également la création d'une commission paritaire dont le but est d'assurer le suivi de l'application de l'accord et des moyens engagés dans la résolution des incidents discriminatoires.

« Nous avons formalisé de manière très précise les actions à conduire en termes de réparation, en créant une instance et des procédures, afin de pouvoir analyser quantitativement et qualitativement les incidents traités », précise Bruce Roch, Responsable du service Innovation et Diversité du Groupe Adecco. La commission de suivi est composée du collège employeur et du collège salarié qui se réunit une fois par trimestre. Lors de ces réunions, où des objectifs sont fixés, les actions menées et celles à engager sont exposées, ainsi qu'un tableau de suivi des incidents discriminatoires indiquant le mode de résolution.

D'autre part, l'accord rappelle les règles de l'entreprise et les sanctions encourues pour discrimination. « Pour nous, il est nécessaire de communiquer sur la sanction pour favoriser une prise de conscience et renforcer notre position sur le sujet », ajoute Bruce Roch.

4

L'expérience des entreprises en 4 étapes

3

d'information pour tous nos comités d'entreprise. Il en a aussi été question lors du dernier comité d'entreprise européen. De plus, sur tous les documents de communication interne (journaux, plaquettes, intranet) nous rappelons les principes de l'accord », souligne Gérard Ferrier, Directeur de la Politique Sociale du Groupe. « Par ailleurs, dans les sessions de formation pilotées et animées par l'Académie Accor, un temps est réservé pour expliquer l'accord », ajoute Frédérique Poggi, Directrice pôle Diversité Groupe.

En 2006, Axa France a conclu un accord diversité et égalité professionnelle avec ses partenaires sociaux et va prochainement le reconduire. Pour communiquer largement sur cet accord, l'entreprise a édité une brochure, qui reprend les mesures phares de l'accord, et l'a diffusée à l'ensemble de ses salariés. L'accord est également disponible sur le site intranet de l'entreprise et plusieurs numéros du magazine interne y font référence. « Dans nos sensibilisations et modules de formation pour les nouveaux entrants et les managers, nous rappelons systématiquement l'accord. D'autre part, nous sommes actuellement en train de rédiger un guide des bonnes pratiques à destination de l'ensemble des collaborateurs, où les principaux engagements seront mentionnés », précise Estelle Becuwe du service Développement Durable de l'entreprise.

DEFINIR ET ORGANISER UN CONTENU

→ Pour s'assurer de la mise en place d'actions efficaces et pérennes, en contextualisant les enjeux et objectifs pour l'entreprise

Le groupe Danone a donné une dimension mondiale à sa convention sur la diversité, signée avec l'UITA* en juin 2007. « A la lumière de l'historique des accords signés et en prenant en compte le contexte actuel, il est devenu évident pour les uns et les autres que nous devons signer un accord diversité », affirme Catherine Thibaux, Directrice Politiques Sociales Employabilité et Diversité. Cet accord est structuré par process RH et non par thématique. « Ce choix a été fait par rapport à la portée internationale de l'accord. En fonction des pays où sont implantées nos filiales, les problématiques ne se posent pas de la même façon, mais nous avons des process RH qui sont communs », ajoute Catherine Thibaux.

Ainsi, chaque entreprise filiale du Groupe possède un support pour mener son diagnostic, construire un plan d'action et rédiger son accord diversité en fonction de ses besoins. C'est le cas de Volvic qui vient de signer un accord diversité, dans lequel est spécifié en préambule la convention mondiale. Décliner un accord diversité par process RH (par exemple sur le recrutement, la formation, l'évolution...) contribue également à faire prendre conscience à tous que la diversité se gère à tous les niveaux et à toutes les étapes de l'évolution de carrière.

PSA Peugeot Citroën a signé son premier accord diversité et cohésion sociale en septembre 2004, et vient de conclure le second en septembre 2008. Les deux accords, organisés par thématique pour en favoriser une plus large compréhension, ont été conçus comme des plans d'actions. « Cet accord marque, de la part des partenaires sociaux, une volonté claire d'intégrer la diversité des compétences comme richesse et facteur de performance, et le dialogue social comme processus de transformation et d'évolution de l'entreprise », souligne Jean-Luc Vergne, Directeur des Ressources Humaines du groupe PSA Peugeot Citroën.

A l'issue des trois ans d'application de son premier accord, afin d'avancer plus efficacement dans les négociations, l'entreprise a réalisé un état des lieux et un bilan des actions menées pour le présenter aux partenaires sociaux. Le second accord, qui reconduit et complète le premier, permet de garantir l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi et l'évolution professionnelle. Un volet est également consacré à l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi.

* Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes

2

ELABORER UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE DIFFUSION

→ Pour faciliter l'appropriation par tous du contenu et des engagements

Le Groupe Accor, en juin 2007, a signé un accord relatif à la diversité, sur lequel il a largement communiqué. Cet accord stipule que les parties signataires s'engagent à informer tous les salariés du Groupe de son existence et à utiliser tous les moyens nécessaires pour en assurer une large diffusion. « Nous communiquons sur cet accord dans diverses réunions relatives aux sujets RH et diversité. Nous avons organisé des réunions

Espace Repères

QUELQUES LIENS :

Le site de la Charte de la diversité
www.charte-diversite.com

Le site de la Halde
www.halde.fr/elearning

La plateforme des outils Equal France
www.ideal.fr

La plaquette de présentation du projet européen Equal Averoës
www.ismcorum.org/stock_images/category/46/plaq-averroes.pdf

La fiche outil : « Construire un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations »
www.charte-diversite.com/fiche-outil.php?id=45/

La plaquette du projet « 1000 accords pour l'égalité » mené par la CFDT
www.cfdt.fr/content/medias/me dia11123_2007_03_15_4pages_1000_accords_egalite.pdf



Les principaux textes et accords :

- L'accord interprofessionnel du 12 octobre 2006 relatif à la diversité dans l'entreprise
www.charte-diversite.com/fiche-outil.php?id=24

- Les accords de branches
Ex : Celui des industries chimiques, celui des entreprises de travail temporaire...

- Les accords internationaux
Ex : Celui de Danone, celui de GDF SUEZ...

- Les accords régionaux
Ex : Celui de la Communauté urbaine de Lyon, celui des petites et moyennes entreprises du Nord Pas-de-Calais...

- Les décrets législatifs français relatifs à la non-discrimination : www.halde.fr/-Textes-legislatifs-.html

- Les directives européennes relatives à la non-discrimination
Directive n°2000/43/CE du 29 juin 2000, Directive n°2000/78/CE du 27 novembre 2000, Directive n°2006/54/CE du 5 juillet 2006

- Les conventions de l'ONU, l'OIT et du Conseil de l'Europe