



LES BONNES PRATIQUES DANS LA LUTTE  
CONTRE LES DISCRIMINATIONS  
ET POUR L'EGALITE  
DANS LES PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES EN FRANCE ET EN EUROPE

Bruno MARESCA, Anne DUJIN, Armelle ROBIN, Anna MAREK

Rapport réalisé à la demande de la Haute Autorité contre les Discriminations  
et pour l'Égalité des Chances (HALDE)

**COLLECTION DES RAPPORTS N°248**

**Octobre 2007**

**Département « *Evaluation des Politiques Publiques* »  
dirigé par Bruno MARESCA**

Pour consulter la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,  
Tél. : 01 40 77 85 01 , e-mail : [publications@credoc.fr](mailto:publications@credoc.fr)

## SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LE CONTEXTE</b> .....   | <b>5</b>  |
| <br><u>Première partie</u>   |           |
| <b>L'ANALYSE TRANSVERSALE DES BONNES PRATIQUES</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>I. LE REPERAGE DES PME AYANT MIS EN PLACE DES INITIATIVES</b> .....   | <b>9</b>  |
| 1.1 Rappel de la démarche .....  | 9         |
| 1.2 Le repérage des entreprises, les réseaux mobilisés .....   | 9         |
| 1.2.1 Le réseau associatif et les organismes institutionnels .....   | 9         |
| 1.2.2 Les organisations professionnelles et les clubs d'entreprises .....  | 10        |
| 1.2.3 Le niveau européen .....   | 10        |
| 1.2.4 Les prix décernés aux entreprises .....  | 10        |
| 1.3 Présentation des PME répondantes .....   | 11        |
| 1.4 Les bonnes pratiques en faveur de la diversité et de l'égalité dans les entreprises étrangères .....         | 12        |
| 1.5 Les bonnes pratiques en faveur de la diversité et de l'égalité dans les PME en France .....                  | 14        |
| <b>II. LES PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DE LA MISE EN PLACE DES INITIATIVES DANS LES PME</b> .....                    | <b>15</b> |
| 2.1 Les raisons avancées par les chefs d'entreprise .....  | 15        |
| 2.1.1 Des convictions éthiques et citoyennes .....   | 15        |
| 2.1.2 ...aux motivations stratégiques et économiques .....   | 16        |
| 2.2 Les facteurs déclenchant le développement d'une bonne pratique dans les PME .....                            | 17        |
| 2.2.1 L'importance de l'insertion dans des réseaux .....   | 17        |
| 2.2.2 Des contraintes qui poussent à agir .....  | 19        |
| 2.2.3 Les aides au recrutement, à la formation .....   | 20        |
| <b>III. UNE DÉMARCHÉ SOUVENT PARTIELLE</b> .....   | <b>21</b> |
| 3.1 Certains critères et domaines d'action sont davantage investis par les entreprises .....                     | 21        |
| 3.1.1 Des types de mobilisation différenciés selon les critères .....  | 21        |
| 3.1.2 Des actions majoritairement orientées sur le recrutement, peu d'éléments sur l'égalité de traitement ..... | 22        |
| 3.1.3 Des actions qui touchent d'abord les emplois peu qualifiés .....   | 22        |
| 3.2 Des degrés variables de construction du raisonnement et de rationalisation de la démarche .....              | 23        |
| 3.2.1 Une mise en œuvre au fil de l'eau .....  | 23        |
| 3.2.2 Une fonction ressources humaines inégalement présente .....  | 24        |
| 3.2.3 Une typologie des actions en fonction de la consistance de la démarche .....                               | 24        |
| 3.3 La promotion de la diversité : des limites floues .....  | 26        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>IV LES FREINS AU DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES ET LES LIMITES DE LA MOBILISATION.....</b> | <b>29</b> |
| <b>4.1 Des difficultés propres aux PME .....</b>   | <b>29</b> |
| 4.1.1 La question du temps et des moyens .....   | 29        |
| 4.1.2 L'insuffisance de l'appui opérationnel des réseaux associatifs .....                   | 29        |
| 4.1.3 L'insuffisance de la fonction ressource des réseaux institutionnels.....               | 30        |
| 4.1.4 Des partenaires sociaux souvent absents .....  | 30        |
| <b>4.2 La perception et le vécu des initiatives à l'intérieur des entreprises.....</b>       | <b>31</b> |
| 4.2.1 Le cas du handicap mental .....  | 31        |
| 4.2.2 Les résistances internes .....   | 31        |
| <b>4.3 Les limites de la dynamique charte.....</b>   | <b>32</b> |
| 4.3.1 Dans certains cas, une dimension affichage qui prime sur la dimension action.....      | 32        |
| 4.3.2 IMS / Clubs FACE : deux approches différentes et complémentaires.....                  | 33        |

## Deuxième partie

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FICHES DESCRIPTIVES DES BONNES PRATIQUES .....</b>   | <b>35</b> |
| <br>  |           |
| I. FICHES SUR LES ENTREPRISES ETRANGERES .....  | 37        |
| <br>  |           |
| II. FICHES SUR LES ENTREPRISES EN FRANCE .....  | 73        |
| <br>  |           |
| ANNEXES .....   | 127       |
| Annexe 1 - Liste des réseaux utilisés pour le repérage des entreprises .....  | 129       |
| Annexe 2 - Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Danemark, Suède : le point de vue d'experts nationaux sur l'implication<br>des PME dans la lutte contre les discriminations..... | 135       |
| Annexe 3 - Questionnaire d'enquête .....  | 149       |

## Le contexte

Les initiatives prises par les entreprises en matière de lutte contre les discriminations et en faveur de l'égalité sont de plus en plus répandues et mises en lumière, grâce notamment à la médiatisation qui a accompagné la diffusion de la Charte de la diversité de *IMS-Entreprendre pour la Cité*, ainsi que le *Tour de France de la diversité* lancé par le ministre Azouz Begag à l'automne 2006. Ces initiatives sont stimulées par la législation nationale et européenne, mais également par l'implication des organisations professionnelles et des réseaux d'entreprises qui s'engagent pour la promotion des valeurs éthiques dans les activités économiques et commerciales.

Un rapport récent publié par la DG Emploi de la Communauté européenne - *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail* (2005) - a fait le point sur ces questions à l'échelle européenne en s'attachant à présenter les « bonnes pratiques » d'une centaine d'entreprises dans dix pays européens.

Toutefois, la visibilité donnée aux « bonnes pratiques », en France comme dans les autres pays européens, concerne le plus souvent de grandes entreprises nationales et transnationales. Si des PME s'engagent également dans la voie de la promotion de la diversité dans l'entreprise, le rayonnement de leurs initiatives reste assez faible. Or les PME représentent plus de 99 % des entreprises en Europe et fournissent 60 % des emplois.

Par ailleurs, une récente étude du BIT, utilisant la technique du « testing » au sujet de la discrimination à l'embauche en raison des « origines », pointe la médiocre performance de la France dans ce domaine<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, la HALDE a souhaité donner plus de visibilité à l'engagement des PME en faveur de la lutte contre les discriminations en complétant le travail de promotion des bonnes pratiques déjà engagées au niveau des grandes entreprises. Le but de l'étude confiée au CREDOC a consisté à collecter un nombre significatif d'initiatives en faveur de la diversité tant en France que dans plusieurs pays européens, la Suède, le Danemark, le Royaume-Uni, la Belgique et l'Espagne. Ce travail de repérage des bonnes pratiques poursuit une double perspective : caractériser les initiatives des PME et leur diversité, et cerner leurs conditions d'émergence et de développement. *In fine*, ce travail doit pouvoir contribuer à la mission de la HALDE consistant à informer et sensibiliser les PME à cette problématique.

---

<sup>1</sup> Etude menée par le BIT entre fin 2005 et mi-2006 (résultats publiés en mars 2007). Seuls 11 % des employeurs respectent pendant le processus de recrutement une égalité de traitement entre les candidats. Près de 90 % de la discrimination globale est enregistrée avant même que les employeurs n'aient reçu les deux testeurs en entretien (un candidat blanc, un candidat de couleur).

Les investigations du CREDOC dans les 5 pays européens retenus pour cette étude ont été menées en s'appuyant sur le réseau européen ENSR auquel appartient le CREDOC<sup>2</sup>.

Au regard de l'ampleur du phénomène de discrimination à l'embauche en France, les initiatives et les bonnes pratiques des entreprises présentées dans ce rapport attestent du progrès dans le monde de l'entreprise des initiatives en faveur de la diversité et de l'égalité des chances.

Le CREDOC a retenu, tant en France qu'à l'étranger, les PME qui ont mené des actions dont le degré d'élaboration et d'évaluation est suffisamment élevé et qui procèdent d'une réelle volonté d'agir en faveur de la diversité dans l'entreprise, même si les conditions de leur émergence sont souvent conjoncturelles et leur développement partiel.

On n'oubliera pas, dans ce qui suit, que les PME ne bénéficient pas des mêmes moyens (équipes dédiées à la GRH, plans de développement à long terme) que les grandes entreprises, dont beaucoup se sont engagées dans des programmes d'actions importantes en faveur de la diversité (*cf.* fiches actions diffusées sur le site de la HALDE).

\*

\* \* \*

Dans une **première partie**, ce rapport présente une analyse transversale des bonnes pratiques recensées par le CREDOC, en apportant un éclairage sur les principaux déterminants de la mise en place des initiatives dans les PME, sur les caractéristiques de leurs démarches et en identifiant certains freins au développement des initiatives en faveur de la diversité et de l'égalité.

La **seconde partie** se compose des 40 fiches établies par entreprise, en distinguant entreprises étrangères et françaises, et en les présentant selon un ordre raisonné.

Les **annexes** recensent les réseaux contactés en France et à l'étranger au cours de l'enquête, proposent un tableau synoptique des caractéristiques de l'ensemble des entreprises qui ont répondu au questionnaire initial et le questionnaire lui-même. Des contributions de nos partenaires britanniques, espagnols et belges figurent également en annexe.

---

<sup>2</sup> L'ENSR (European network for social research) est un réseau de 35 organisations spécialisées dans la recherche économique et sociale qui couvre l'ensemble des pays membres de l'Union Européenne. Créé en 1990, le réseau ENSR, spécialisé à l'origine dans les analyses portant sur les PME, a progressivement étendu ses domaines d'intervention à l'ensemble des thématiques d'études de la recherche économique et sociale.

Première partie

---

## **L'ANALYSE TRANSVERSALE DES BONNES PRATIQUES**



## I. Le repérage des PME ayant mis en place des initiatives

### 1.1 Rappel de la démarche

La démarche de repérage des PME ayant mis en œuvre des pratiques assurant la promotion de la diversité dans l'entreprise et/ou luttant contre les discriminations dans l'emploi, a été développée en trois étapes :

- Une investigation large pour identifier des entreprises pouvant avoir eu des initiatives dans ce domaine, en recourant à des relais aussi diversifiés que possible (associations militantes, associations professionnelles, administrations et organismes publics) ;
- Une première description des actions mises en œuvre par les PME, par le biais d'un questionnaire qui a été adressé aux entreprises signalées par les différents relais mobilisés ;
- Une enquête par le biais d'un entretien auprès du dirigeant ou du DRH pour les entreprises qui, in fine, ont été retenues compte tenu des choix faits par la Halde.

L'élaboration du questionnaire a été réalisée en étroite collaboration avec la Halde en novembre et décembre 2006. Une traduction anglaise a été établie par le CREDOC, et le questionnaire a été diffusé à partir de janvier 2007. Les entretiens ont été menés en février et mars 2007.

En dépit du fait que l'envoi du questionnaire a été ciblé sur des entreprises qui avaient été signalées pour leur engagement en faveur de la diversité, les taux de retour ont été faibles, en France comme à l'étranger. Pour la France, sur près de 600 contacts, on a pu obtenir 90 retours de questionnaires.

### 1.2 Le repérage des entreprises, les réseaux mobilisés

Les réseaux de différentes natures qui ont été mobilisés par le CREDOC sont détaillés en annexe 1.

#### 1.2.1 *Le réseau associatif et les organismes institutionnels*

- **Le réseau associatif** : une dizaine d'associations spécialisées sur les questions de handicap, de genre, d'homophobie, d'origine ethnique ont été contactées.

- **Les organismes institutionnels** : parmi la dizaine qui a été contactée, certains sont spécialisés sur un critère intéressant l'étude (Agefiph, DPM du Ministère de l'Emploi, Acsès) ; d'autres ne sont pas directement concernés par la lutte contre les discriminations mais touchent à un domaine connexe qui leur permet d'aborder la question, par exemple, l'APEC à travers l'approche emploi ou l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Ces réseaux ont été très difficiles à mobiliser et n'ont donné que peu de résultats. Les entretiens auprès des PME ont permis de vérifier que les entreprises sont peu en lien avec le réseau associatif militant sur le droit des personnes.

### *1.2.2 Les organisations professionnelles et les clubs d'entreprises*

Afin d'entrer en contact plus directement avec les entreprises, le CREDOC a contacté le CJD, le MEDEF, la CGPME, Alliances, IMS Entreprendre pour la cité ainsi que le réseau FACE (Ile-de-France, Hérault, St Etienne, Toulouse, Grand Amiens).

Les deux derniers contacts ont été fructueux.

- 502 entreprises signataires de la charte de la diversité ont été contactées et, parmi elles, 78 ont répondu.
- La mobilisation des réseaux de la FACE a permis de recevoir 12 contributions de PME.

### *1.2.3 Le niveau européen*

- **Le programme Equal** : après consultation de l'annuaire des projets sur les thèmes B et C, le CREDOC a sélectionné cinq projets ciblés sur la lutte contre les discriminations impliquant des PME. Une entreprise a répondu au questionnaire.
- **La conférence de la Commission européenne sur les avantages de la diversité et de l'intégration dans les PME** : le CREDOC a contacté les organisateurs de la conférence pour être mis en lien avec des entreprises participantes. Cette piste n'a pas abouti.

### *1.2.4 Les prix décernés aux entreprises*

Un certain nombre d'entreprises ayant reçu un prix dans le domaine de la lutte contre les discriminations (trophée de l'insertion du MEDEF, Prix Alliances) ont été contactées individuellement. Une entreprise contactée par ce biais a accepté de contribuer à l'étude.

### 1.3 Présentation des PME répondantes <sup>3</sup>

#### FRANCE / EFFECTIFS

| Effectif         | Total entreprises répondantes | Entreprises interrogées |
|------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Entre 1 et 9     | 21                            | 2                       |
| Entre 10 et 19   | 20                            | 6                       |
| Entre 20 et 49   | 21                            | 9                       |
| Entre 50 et 99   | 5                             | 1                       |
| Entre 100 et 249 | 18                            | 4                       |
| Entre 250 et 499 | 4                             | 2                       |
| Plus de 500      | 1                             | -                       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>90</b>                     | <b>24</b>               |

#### ETRANGER / EFFECTIFS

| Effectif         | Total entreprises répondantes | Entreprises interrogées |
|------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Entre 1 et 9     | 3                             | 2                       |
| Entre 10 et 19   | 3                             | 2                       |
| Entre 20 et 49   | 6                             | 2                       |
| Entre 50 et 99   | 6                             | 4                       |
| Entre 100 et 249 | 6                             | 5                       |
| Entre 250 et 499 | 1                             | 1                       |
| Plus de 500      | -                             | -                       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>25</b>                     | <b>16</b>               |

#### FRANCE / SECTEUR D'ACTIVITE

| Secteur d'activité                     | Total entreprises répondantes | Entreprises interrogées |
|--|-------------------------------|-------------------------|
| Activité financière                    | 1                             | 1                       |
| Activités immobilières                 | 1                             | 1                       |
| Agriculture, Sylviculture, pêche       | 1                             | -                       |
| Commerce                               | 9                             | 3                       |
| Construction                           | 5                             | 3                       |
| Education, santé, action sociale       | 10*                           | -                       |
| Energie                                | 2                             | 1                       |
| fabrication de produits intermédiaires | 2                             | 1                       |
| industrie alimentaire                  | 2                             | -                       |
| Industries de biens d'équipement       | 5                             | 3                       |
| Industrie des biens de consommation    | 4                             | 1                       |
| Services à la personne                 | 5                             | 2                       |
| Services aux entreprises               | 38**                          | 6                       |
| Transports                             | 5                             | 2                       |
|  |                               |                         |
|  |                               |                         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>90</b>                     | <b>24</b>               |

\* Ont été exclus les établissements d'enseignement

\*\* Ont été exclus les cabinets de recrutement

#### ETRANGER / SECTEUR D'ACTIVITE

| Secteur d'activité                     | Total entreprises répondantes | Entreprises interrogées |
|--|-------------------------------|-------------------------|
| Activité financière                    | -                             | -                       |
| Activités immobilières                 | -                             | -                       |
| Agriculture, Sylviculture, pêche       | -                             | -                       |
| Commerce                               | 3                             | 2                       |
| Construction                           | 1                             | 1                       |
| Education, santé, action sociale       | -                             | -                       |
| Energie                                | -                             | -                       |
| fabrication de produits intermédiaires | 2                             | 1                       |
| industrie alimentaire                  | 1                             | 1                       |
| Industries de biens d'équipement       | 3                             | -                       |
| Industrie des biens de consommation    | 3                             | 3                       |
| Services à la personne                 | 1                             | -                       |
| Services aux entreprises               | 7                             | 6                       |
| Transports                             | 1                             | 1                       |
| Administration                         | 1                             | 1                       |
| Sans réponses                          | 2                             | -                       |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>25</b>                     | <b>16</b>               |

#### FRANCE / DEGRE DE PRIORITE\*

| Degré de priorité | Total entreprises répondantes | Entreprises interrogées |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Degré 1           | 42                            | 18                      |
| Degré 2           | 22                            | 6                       |
| Degré 3           | 18                            | -                       |
| Hors champ**      | 8                             | -                       |
| <b>TOTAL</b>      | <b>90</b>                     | <b>24</b>               |

\* Degré de priorité par rapport aux objectifs de l'étude au vu des objectifs du questionnaire

\*\* Cabinets de recrutement, écoles de management

#### ETRANGER / DEGRE DE PRIORITE\*

| Degré de priorité | Total entreprises répondantes | Entreprises interrogées |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Degré 1           | 16                            | 13                      |
| Degré 2           | 7                             | 3                       |
| Degré 3           | 1                             | -                       |
| Hors champ        | 1                             | -                       |
| <b>TOTAL</b>      | <b>25</b>                     | <b>16</b>               |

<sup>3</sup> Voir liste détaillée en annexe 2

## 1.4 Les bonnes pratiques en faveur de la diversité et de l'égalité dans les entreprises étrangères<sup>4</sup>

De manière générale, l'adoption de bonnes pratiques en faveur de la diversité et de l'égalité est le fait de grandes entreprises, ne serait ce que parce que cela contribue à leur renom sur le marché national, voire international. Les PME, à l'évidence, envisagent plus difficilement le recrutement de leur personnel en terme de diversité et d'égalité. C'est en tous cas la perception qu'en ont les observateurs du Royaume-Uni ou de l'Espagne, et cela se vérifie probablement dans les autres pays.

Dans les PME du Royaume-Uni, adopter des règles en faveur de l'égalité et de la diversité est loin d'être une priorité : les groupes de pression représentant les PME ne sont pas des zélateurs d'une telle stratégie ; de plus, les syndicats sont absents du secteur et ne peuvent susciter des pratiques qui répondent aux besoins.

En Espagne, alors que de grandes entreprises prennent en compte le concept de l'égalité et de la diversité et le font savoir par une communication appropriée, la situation des PME dans ce domaine reste largement inconnue. Selon une étude menée en 2006 auprès de 939 entreprises, 80% de celles qui emploient plus de 500 personnes mènent des actions au titre de leur responsabilité sociale. Ce n'est le cas que de 50% de celles qui ont moins de 50 salariés.

Il existe donc une forte corrélation entre la taille de l'entreprise et l'adoption de bonnes pratiques en faveur de l'égalité et de la diversité. Cependant, l'enquête du CREDOC dans les 16 entreprises réparties sur 5 pays européens montre que des PME sont actives dans la lutte contre différentes formes de discrimination. Toutes ces entreprises ont souhaité diversifier le recrutement de leur personnel. L'analyse des actions mises en œuvre et de leurs effets révèle plusieurs similitudes, même si ces mesures s'inscrivent dans des stratégies contrastées.

### **Gestion de la diversité et discrimination positive relèvent d'approches différentes**

Alors que dans la plupart des pays, des groupes de personnes désavantagées sont spécifiquement ciblés (handicapés, immigrés, personnes ayant des difficultés d'apprentissage, d'insertion...), dans les pays du Nord (Suède et Danemark), c'est une politique ou une gestion en faveur de la diversité qui est évoquée. Cela renvoie à une stratégie globale de recrutement, au centre de laquelle se situe l'entreprise.

Les entreprises suédoises et danoises, tout en assumant leur responsabilité sociale d'entreprise, mènent des actions qui ne peuvent être assimilées totalement à de la discrimination positive. Dans leur stratégie de

---

<sup>4</sup> La liste des réseaux ayant procédé au repérage des entreprises figure en annexe 1. Voir également en annexe 3, les points de vue d'experts nationaux sur l'implication des PME britanniques espagnoles et belges dans la lutte contre les discriminations.

recrutement, les compétences et qualifications des salariés potentiels constituent un critère d'embauche qui prime tout autre critère. Mais ce critère étant satisfait, aucun motif de discrimination n'est toléré (âge, sexe, origine ethnique, handicap physique ou mental, etc.).

Les entreprises des autres pays ont mis en œuvre des initiatives, où le souci de faire de la discrimination positive est plus manifeste. Le recrutement vise en priorité des groupes cibles. Les compétences nécessaires à l'entreprise sont recherchées parmi ces groupes cibles.

Au-delà de cette différence d'approche, les entreprises tiennent sur les bonnes pratiques qu'elles mettent en œuvre des propos similaires. Trois points sont à souligner.

➤ **Les motivations des entreprises renvoient aux valeurs de leurs créateurs**

A la différence des cas français, aucune entreprise enquêtée n'a évoqué d'éventuelles difficultés de recrutement pour expliquer sa stratégie. Les actions en faveur de la diversité et de l'égalité trouvent leurs origines dans la volonté de la personne ou de l'équipe qui a fondé l'entreprise. La personnalité, les valeurs, la fibre sociale du chef d'entreprise sont, dans tous les cas analysés, les clés pour comprendre l'engagement des entreprises dans ces actions. Les exemples espagnols et belges illustrent particulièrement bien ce point. Il semble que la valorisation de la stratégie adoptée n'a été réalisée qu'a posteriori, en mettant en avant les avantages qui peuvent en être retirés. Cette tendance est également fréquente en France.

➤ **Les actions mises en œuvre ont toutes des effets convergents**

Ces actions, en permettant la confrontation des cultures et des points de vue, contribuent à améliorer le climat social de l'entreprise. Un environnement psychosocial du travail adapté à des personnes différentes de celles recrutées habituellement favorise la diminution du stress dans l'ensemble de l'entreprise et par voie de conséquence accroît le bien-être de tout le personnel. Cela se traduit notamment par une diminution de l'absentéisme et des congés pour longues maladies, ainsi que par un dévouement et une loyauté accrus des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

➤ **Mais leur succès dépend de l'implication de l'ensemble du personnel**

Toutes les entreprises expliquent que pour être assuré du succès des actions mises en œuvre, il est nécessaire que l'ensemble du personnel y soit impliqué, qu'il fasse ou non partie des groupes cibles. Dans plusieurs entreprises, des résistances initiales à l'action en faveur de la diversité et de l'égalité sont apparues. Mais elles ont été levées par la suite, avec le développement d'échanges internes au personnel. Il semble que c'est le premier embauché d'une catégorie nouvelle qui peut présenter des

difficultés, mais son embauche permet de passer un cap et fait tomber les résistances susceptibles de se manifester. Une dynamique similaire est évoquée par plusieurs PME françaises.

## 1.5 Les bonnes pratiques en faveur de la diversité et de l'égalité dans les PME en France

### ➤ **Le discours pour la diversité est bien reçu par les dirigeants de PME**

Il est manifeste que bon nombre de dirigeants de PME se sentent concernés par les principes de la lutte contre les discriminations et par l'affirmation des bienfaits de la diversité dans l'entreprise. A leur niveau, et à la différence des grandes entreprises, les convictions éthiques et humanistes des chefs d'entreprise sont déterminantes.

La confrontation « au terrain » des dirigeants, dans leur parcours personnel et à travers la gestion de leur activité, les stimule dans ce sens : ils sont perméables à la pression du discours social en faveur de l'égalité des chances.

### ➤ **Les organismes professionnels et les associations de chefs d'entreprise jouent un rôle déterminant**

Les dirigeants de PME les plus investis sont manifestement ceux qui s'appuient le plus sur les organismes ou associations professionnels. En la matière, le CJD, le MEDEF, la CGPME, mais aussi l'ANDCP pour les directeurs RH des entreprises moyennes, développent un discours mobilisateur et des outils que les entreprises se réapproprient.

A la différence de ce qui transparaît dans les discours des PME des autres pays, la question des recrutements occupe en France une place centrale : les innovations en faveur de la diversité sont le plus souvent des réponses apportées à la gestion des recrutements.

### ➤ **La dynamique des chartes en faveur de la diversité dans l'entreprise est stimulante pour les PME**

L'action menée par IMS, FACE, Alliances, notamment, a deux effets importants. Par le biais de la médiatisation, elle rend le discours sur l'égalité des chances et, plus largement, sur l'entreprise citoyenne, crédible et donc légitime.

Par le biais de démarches pragmatiques appuyées et encadrées par ces associations de chefs d'entreprises, la dynamique des chartes diffuse de l'innovation dans la gestion des PME.

## II. Les principaux déterminants de la mise en place des initiatives dans les PME

### 2.1 Les raisons avancées par les chefs d'entreprise

#### 2.1.1 *Des convictions éthiques et citoyennes...*

Le discours sur la lutte contre les discriminations et pour la diversité est connu et bien mobilisé par les chefs d'entreprise interrogés : ils affirment les bienfaits de la diversité des profils pour l'entreprise et soulignent que celle-ci gagne à refléter l'environnement dans lequel elle s'inscrit, tant vis-à-vis de ses salariés, que de ses clients ou partenaires.

L'ensemble de ces affirmations témoigne d'une sensibilisation des acteurs qui a pu se faire, notamment, à l'occasion de la signature de la charte de la diversité.

#### *Exemples*

- « *Agir pour être davantage citoyen* » (Fiche 14, p. 103), être représentatif de la société française (Menuiserie Fiche 16, p. 105) ou de sa clientèle (Fiche 8, p. 90), ramassage des ordures ménagères).
- La diversification du recrutement devient un gage de la modernité de l'entreprise (Fiche 19, p. 112).
- L'entreprise doit refléter la diversité de la société (Fiche D-1), (Fiche S- 1) et (Fiche S-2), (Fiche B- 1).
- Pour d'autres, lutter contre les discriminations, c'est renforcer la bonne image de l'entreprise (Fiche 2, p. 77).

**La perméabilité à la pression sociale** : beaucoup de dirigeants de PME sont confrontés « au terrain » du fait de leur parcours personnel et sont perméables à la pression du discours social en faveur de l'égalité des chances. Les bonnes pratiques trouvent un terreau favorable pour se développer, ainsi que les initiatives et actions connexes.

#### *Exemples*

- Le dirigeant a exercé des responsabilités dans un grand groupe international et est favorable à l'accueil de populations d'origines diverses dans l'entreprise (Textile Fiche 1, p. 75).
- La responsable RH interrogée, conseiller employeur aux prud'hommes, est sensible au sujet de la lutte contre les discriminations (Bailleur privé d'habitat social - Fiche 20, p. 114).
- Le chef d'entreprise est compagnon et meilleur ouvrier de France (Métallerie - Fiche 4, p. 81).
- Le chef d'entreprise a été conducteur dans une entreprise similaire (Fiche R.U.- 3, p. 59).

La mobilisation, les convictions personnelles du chef d'entreprise et son parcours ont un effet déterminant au niveau des PME.

### Exemples

- L'un des deux dirigeants a créé l'entreprise à la suite d'une longue période de chômage. L'autre a toujours été impliqué dans des associations aidant des personnes en difficulté ou handicapées (Fiche 8, p. 88).
- La responsable ressources humaines, d'origine étrangère, a souffert de discrimination à l'embauche dans son parcours professionnel (Fiche 8, p. 90).
- Un ingénieur africain est devenu directeur de l'entreprise (Fiche 13, p. 97).
- Les fondateurs, chacun dans leurs secteurs, avaient été sensibilisés à l'écart entre la théorie et la pratique dans l'embauche d'handicapés ((Fiche E - 6, p. 71)).
- L'entreprise a été créée pour promouvoir le message chrétien de partage et de solidarité (Fiche R-U- 1).
- Le volontarisme du chef d'entreprise et son implication en matière de responsabilité sociale de l'entreprise ont été le facteur clé du succès ((Fiche E - 1, p. 61) en Espagne).

Leur mobilisation souvent localisée sur un aspect, l'histoire de l'entreprise, la stratégie économique du moment expliquent souvent que la mobilisation soit partielle et ne porte que sur un ou deux critères particuliers : intégration de personnes handicapées, recrutement de seniors, recrutement de femmes, égalité salariale hommes / femmes.

### 2.1.2 ...aux motivations stratégiques et économiques

**Faire face à des problèmes de recrutement et de développement des compétences** : la nécessité de diversifier ses profils au stade du recrutement ou de stabiliser un personnel très mobile est fréquemment le facteur qui conduit à développer des initiatives en faveur de la diversité.

La mise en place d'actions en faveur des populations discriminées permettent aux entreprises d'améliorer leur fonctionnement sur différents plans : augmentation des candidatures reçues, accroissement de la fidélisation des salariés, réduction du turn-over, baisse de l'absentéisme et amélioration du climat interne.

### Exemples

- Sur le marché très concurrentiel du bâtiment, la fidélisation des salariés est un enjeu. Pour cela, l'entreprise a mis en place une formation à la sensibilisation à la lutte contre les discriminations, avec pour objectif final de mieux intégrer à l'entreprise le personnel issu de l'immigration (Fiche 6, p. 86).
- Dans un contexte de fort turn-over, l'entreprise se doit de faire prendre conscience à ses salariés que la diversité est une réalité de l'entreprise en mettant en place des actions visant à les faire adhérer aux valeurs de l'entreprise et à les fidéliser (Fiche 21, p. 119).
- L'entreprise a recruté deux personnes de plus de 40 ans afin d'équilibrer et de stabiliser les équipes. « Cela participe de la motivation et de la fidélisation des salariés » (Fiche 14, p. 103).
- Le degré de satisfaction au travail s'est accru et il y a très peu d'absences pour longue maladie ((Fiche D-1) et (Fiche D-2) Service au Danemark).
- Le personnel qui a été l'objet d'exclusion a quelque chose à prouver et entend montrer ses capacités (Fiche R.U.- 2, p. 56).

Certaines entreprises préparent l'avenir en misant sur la diversité comme condition de développement et comme gage d'ouverture dont elles font parfois état dans leurs supports de communication externe. La diversité et l'éthique deviennent alors les ressorts d'une stratégie de distinction par rapport à la concurrence.

### *Exemples*

- Le recrutement de femmes sur des postes de conducteurs routiers est envisagé comme un gage de modernité de l'entreprise vis-à-vis des clients (Fiche 19, p. 112).
- Le recrutement et l'intégration de personnes handicapées figurent dans les éléments de communication externe de l'entreprise, car la démarche valorise son image et fait partie d'une politique de développement durable (Fiche 8, p. 88).
- L'intégration de jeunes handicapés en formation en alternance dans un secteur réputé difficile en matière de conditions de travail contribue à revaloriser son image (Restaurant Fiche 16, p. 107).
- La création d'un logo de la diversité vise à attirer les candidats et améliore ainsi l'image de l'entreprise (Fiche 9, p. 92).
- L'action a amélioré le climat social dans l'entreprise ainsi que son image et son renom vis-à-vis du public (Fiche E - 6, p. 69).
- L'organisation adoptée est un modèle pour les autres entreprises (Fiche S- 1, p. 39).

## 2. 2 Les facteurs déclenchant le développement d'une bonne pratique dans les PME

### *2.2.1 L'importance de l'insertion dans des réseaux*

#### Au niveau de l'impulsion

Le pas est souvent franchi en lien avec un environnement mobilisé sur la question : Chambre de Commerce et d'Industrie, CJD, MEDEF, ANPE, missions locales pour l'emploi, CAP EMPLOI, ALFAH (handicap), cellules handicap des sociétés d'intérim, cellules de réinsertion professionnelle, établissements de formation type CESAM, clubs d'entreprises type FACE.

L'Agefiph est souvent citée, mais essentiellement pour évoquer son rôle de financeur des actions handicap, et rarement au plan du conseil ou du suivi des personnes embauchées.

L'arrivée de Laurence Parisot à la tête du MEDEF est décrite comme ayant contribué à estomper le clivage grandes / petites entreprises et comme ayant redonné du poids à l'humain dans l'entreprise. Le MEDEF, comme le CJD sont actifs dans l'organisation de conférences, de rencontres entre pairs et dans l'encouragement apporté au lancement des initiatives et actions en faveur de la diversité. Le rôle dans ce domaine de Madame Cocuelle à la tête du CJD a souvent été cité.

Il en va de même à l'étranger : par exemple, sont évoqués par les entreprises le Service national de l'emploi, Centre d'apprentissage des langues, Centre éducatif (Suède et Danemark), Flemish Organisation for self-employed, Brussels Dutch Committee for Employment and Education, Flemish Employment and Education Service (Belgique), Centres de formation régionaux, Instituto de Mayores y servicios sociales (Espagne)...

### *Exemples français*

- A l'occasion de la démarche d'obtention de la certification ISO 9001 initiée par l'entreprise (Fiche 3, p. 79), la FACE Hérault a engagé son appui méthodologique et technique pour accompagner l'analyse du processus de recrutement. Un audit des pratiques a eu lieu et des recommandations ont été émises par la Face qui accompagne la mise en place d'outils de suivi des recrutements.
- Tous les deux ans, la menuiserie Fiche 16, p. 105 réalise une revue des postes avec les cellules handicap des sociétés d'intérim. Cela leur permet de faire des suggestions d'aménagement des postes de travail et de proposer des profils adaptés.
- Au-delà de son parcours de Compagnon et Meilleur Ouvrier de France, la rencontre entre le dirigeant de (Fiche 4, p. 81) et le CJD a été déterminante dans l'embauche de salariés handicapés mentaux. Les échanges avec les pairs, l'état d'esprit des participants et des dirigeants renforcent et soutiennent les entreprises.

**Plus largement, les contacts avec les pairs jouent un rôle non négligeable.** Cela donne lieu à certaines formes de mimétisme : une entreprise met en place une initiative parce qu'elle a connaissance d'une pratique semblable dans une entreprise du même secteur (opticien) ou bien le sujet est plus facilement évoqué en présence des pairs qu'en présence d'acteurs politiques par exemple (exemple de Fiche 6, p. 86). La confrontation concurrentielle peut également être à l'origine d'initiatives originales (Fiche 13, p. 99).

### *Exemples*

- Des femmes sont recrutées chez (Fiche 19, p. 112) car l'entreprise a remarqué que les concurrents ont commencé à le faire. Par ailleurs, la difficulté à recruter et à fidéliser s'accroissant, l'entreprise n'a pas d'autres choix que de modifier ses pratiques de recrutement.
- Bien qu'elle n'ait pas initié d'action pour embaucher des femmes alors que leurs compétences font défaut (soudure fine par exemple), l'entreprise sait que des pays étrangers concurrents en compte dans leurs effectifs. Le dirigeant réfléchit à une mixisation prochaine de l'atelier (Fiche 4, p. 81).
- Il se crée une certaine compétition entre entreprises œuvrant en faveur des handicapés, avec pour résultat des conditions de travail plus attractives pour attirer les bons professionnels ((Fiche E - 6, p. 71).
- L'entreprise est particulièrement impliquée, surtout si l'on tient compte de ses concurrents qui n'ont pas une pratique similaire ((Fiche E - 4, p. 67).
- (Fiche R.U.- 2, p. 56) veut être une entreprise que ses paires tiennent en haute estime (Royaume-Uni).

### *Au niveau de la mise en œuvre*

L'appartenance du chef d'entreprise ou de son représentant à un réseau professionnel facilite la mise en relation avec les structures spécialisées.

L'importance de l'accompagnement par des institutions de service public de l'emploi (ANPE, missions locales pour l'emploi) et la possibilité de s'appuyer sur le tissu associatif sont primordiales (CAP EMPLOI, ALFAH).

Les relations avec **l'ANPE ou les missions locales pour l'emploi** sont appréciées. L'ANPE intervient dans deux domaines principaux : la présélection de candidatures et l'évaluation en milieu professionnel (en collaboration avec les entreprises).

CAP EMPLOI est évoqué plusieurs fois comme étant un partenaire de qualité dans l'intégration et la formation des personnes handicapées.

### Exemples

- L'entreprise recrute de jeunes handicapés en alternance dans le cadre de la préparation de leur CAP. Le contact avec l'association ALFAH (Alternance Formation Apprentissage Handicap) a été décisif pour concrétiser la mise en place de l'action car l'association prend en charge l'ensemble des points administratifs et assure le lien entre organisme de formation et entreprise (Restaurant [Fiche 16](#), p. 107).
- En s'appuyant sur le relais emploi de la ville et l'ANPE, une entreprise de 16 salariés a pu embaucher un jeune apprenti handicapé mental (Méga Pub).
- Les entreprises s'appuient en général sur le Service national de l'emploi (Suède, Danemark, Belgique, Royaume Uni, Espagne) et sur certains organismes spécialisés (Samhall, Lernia, Dalamentorerna en Suède, Papwoth Trust, Shaw Trust, Remploi au Royaume-Uni).

## 2.2.2 Des contraintes qui poussent à agir

- **La pénurie de main-d'œuvre, une concurrence accrue** : comme nous l'avons évoqué précédemment, elles exercent une pression qui pousse les chefs d'entreprise à faire preuve d'initiative.
- **La préservation de la relation commerciale** : certaines entreprises s'engagent pour des raisons stratégiques vis-à-vis de leurs clients ou commanditaires.

### Exemples

- La communauté d'agglomération du Grand Dijon a incité l'entreprise ([Fiche 8](#), p. 90) à signer la charte de la diversité. A la suite de cette signature, l'entreprise a lancé des actions (recrutement de seniors, de personnes handicapées et d'origines étrangères).
  - Dans le cadre d'une zone franche urbaine, l'entreprise ([Fiche 13](#), p. 99) doit intégrer 30% des salariés habitant le quartier concerné.
- **Des démarches connexes** : c'est le cas de la mise en place d'une certification ISO 9001 qui conduit à repenser les procédures internes, dont celles du recrutement (l'entreprise - [Fiche 3](#), p. 79).
  - **Les médias locaux** : les thèmes de la discrimination sont plus fréquemment évoqués dans la presse, que ce soit pour mettre en valeur les actions de certaines entreprises ou pour montrer du doigt celles qui discriminent.
  - **La signature d'un accord de branche ou national** : il incite l'entreprise à concrétiser au plan local les engagements pris à plus grande échelle et qui engage un groupe.

### Exemples

- L'Hypermarché ([Fiche 2](#), p. 77) agit dans le cadre de chartes et accords signés par la maison mère (égalité des chances et luttés contre les discriminations avec le conseil national des missions locales, charte handicap au plan national).
- La société ([Fiche 9](#), p. 92) engage ses filiales dans sa politique de recrutement des handicapés.

- **La loi** : certaines entreprises estiment que la contrainte légale les pousse à avancer. On peut citer l'évolution des lois sur le handicap depuis 2006 : obligation de faire figurer un état de lieux sur l'emploi de personnes handicapées dans le bilan social, et dès 2008 obligation pour l'entreprise d'ouvrir annuellement une négociation sur l'emploi des personnes handicapées.
- **Les directives européennes** : elles fixent, depuis 2000, le cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000).

### ***2.2.3 Les aides au recrutement, à la formation***

Les patrons de PME soulignent l'apport des aides à l'embauche, à la formation et aux adaptations des postes de travail pour pouvoir mettre en œuvre de bonnes pratiques, essentiellement pour les handicapés.

Toutefois, les aides ne compensent que partiellement le temps et l'énergie consacrés à l'intégration et à la formation de certains salariés. La bonne productivité des salariés handicapés nécessite un temps d'adaptation important, souvent de plusieurs mois. Si les aides sont incitatives, les patrons des PME interrogées n'apparaissent pas comme des chasseurs de primes.

### III. Une démarche souvent partielle

#### 3.1 Certains critères et domaines d'action sont davantage investis par les entreprises

##### 3.1.1 Des types de mobilisation différenciés selon les critères

- **Age et handicap.** Ces critères sont ceux avec lesquels les personnes interrogées sont les plus « à l'aise ». Elles n'ont aucune réticence à en parler. Dans ces deux domaines, les PME affichent une action volontariste et clairement ciblée sur un public. L'embauche de seniors ne pose a priori pas de problèmes pour les entreprises qui le font (peu d'écart de salaire avec des salariés plus jeunes, personnes expérimentées, connaissant la logique d'entreprise, appliquées). A noter néanmoins, la réserve de certains secteurs d'activité comme le bâtiment dont les conditions de travail pénibles nécessitent des salariés en bonne santé. Par ailleurs, les charges financières liées aux pathologies ne sont pas mutualisées entre les entreprises. Le dernier employeur des salariés concernés par une maladie professionnelle doit financer cette éventuelle charge, ce qui peut représenter un frein important à l'embauche de seniors dans certains secteurs d'activité.
- **Origine ethnique et sexe.** La mobilisation sur ces critères est incontestablement présente, mais le discours comme les actions sont plus floues. L'objectif est de ne pas discriminer à compétences égales, mais les embauches ne sont quasiment jamais ciblées. On note un refus assez fréquent de la discrimination positive particulièrement vive quand il s'agit de l'origine ethnique. Certaines entreprises tentent de rééquilibrer la représentation hommes / femmes et de développer la mixité de certains métiers qui relève davantage d'une démarche liée à la recherche de la diversité des équipes qu'à une réelle initiative de lutte contre des inégalités.
- **Orientation sexuelle, convictions politiques ou religieuses, gens du voyage.** Ces critères sont ignorés des personnes interrogées. Elles sont très réticentes sur le sujet et réagissent en disant que « cela ne se voit pas » et ne rentre pas dans le champ de leur mobilisation.

Ces mobilisations donnent parfois lieu à des contradictions :

##### *Exemples*

- Une entreprise fait la promotion de la lutte contre les exclusions, mais accepte qu'un de ses clients refuse qu'un salarié noir se rende dans sa structure.
- Telle autre défend face au client le principe de la diversité ethnique, mais tolère que certains de ses salariés refusent d'aller travailler chez des clients homosexuels.

### 3.1.2 Des actions majoritairement orientées sur le recrutement, peu d'éléments sur l'égalité de traitement

Le type d'action mis en place par les entreprises est lié à leurs préoccupations et leurs besoins immédiats. En conséquence, on note une sur-représentation des actions autour du recrutement et, dans une moindre mesure, visant la fidélisation du personnel.

Par contraste, on relève peu de choses sur l'égalité de traitement (salaire, formation, promotion), excepté pour l'entreprise (Fiche 1, p.75) qui a mis en place une action de réduction des inégalités salariales hommes / femmes sur trois ans ou encore (Fiche 5, p. 84).

### 3.1.3 Des actions qui touchent d'abord les emplois peu qualifiés

En France, les initiatives touchent peu l'encadrement, hormis des actions de sensibilisation à la diversité et à la lutte contre les discriminations. Aucune embauche, formation ou action spécifique n'est entreprise pour favoriser l'accès des catégories les plus discriminées aux postes d'encadrement. Les situations atypiques constatées sont le fruit du hasard.

A l'étranger, cette tendance n'est cependant pas aussi nette. Plusieurs exemples montrent que du personnel qualifié est recherché par les chasseurs de têtes dans les groupes défavorisés (Suède), que des personnes handicapées sont partie prenante dans la direction (Royaume-Uni)

#### Exemples

- Lors de l'entretien, une entreprise a noté qu'elle comptait plus de femmes que d'hommes dans son encadrement (6 femmes sur 8 responsables). Mais l'entreprise est composée à plus de 80 % de femmes...
- L'entreprise recrute du personnel spécialisé parmi les immigrés (Fiche S- 1).
- Des handicapés mentaux ou ayant des difficultés d'apprentissage participent aux prises de décision de la direction, avec les mêmes droits que les non handicapés (Fiche R.U.- 1, p. 53).
- Les femmes sont recrutées sur des postes de responsabilité. 1/3 de l'encadrement est constitué de femmes et l'entreprise souhaite accroître cette proportion. Le comité de direction compte 2 femmes sur quatre personnes ((Fiche E - 1, p. 61) en Espagne).
- Le recrutement des femmes s'intensifie sur les postes commerciaux comme sur les postes techniques (Fiche E - 2, p. 63 - en Espagne).

En même temps, sur un échantillon d'une centaine de PME, il semble assez logique de trouver des actions qui concernent avant tout des emplois peu qualifiés (types d'emplois les plus nombreux).

## 3.2 Des degrés variables de construction du raisonnement et de rationalisation de la démarche

### 3.2.1 Une mise en œuvre au fil de l'eau

En termes d'objectifs, de suivi, d'étapes de réalisation, la mise en œuvre se fait au fil de l'eau. Il y a rarement de démarches d'évaluation préalablement construites.

Seuls quelques indicateurs légaux permettent de mesurer l'évolution des pratiques (nombre de travailleurs handicapés par exemple).

L'initiative ou la bonne pratique ne font pas non plus l'objet d'une évaluation auprès des personnes, partenaires ou clients concernés.

#### Exemples

- Une entreprise de transports décide d'embaucher des femmes. Un an après la première embauche, les délégués du personnel demandent au chef d'entreprise la construction de sanitaires et de vestiaires féminins, ce qui n'avait pas été prévu au démarrage de l'action.
- Une collectivité locale ne met pas de procédure d'évaluation de la bonne pratique mise en œuvre par son prestataire de service qu'elle a poussé à signer la charte de la diversité et à mettre en place des actions.

Certaines entreprises établissent un constat une fois que l'action s'est déroulée et évaluent ainsi le résultat : nombre de recrutements effectués, « salariés qui ont l'air heureux ».

A l'étranger, la tendance reste similaire. Dans certaines entreprises, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées, mais sans se concentrer sur l'action destinée à lutter contre les discriminations. Si les résultats de l'enquête n'enregistrent aucun commentaire ou réclamation contre l'action, celle-ci est réputée bien acceptée par l'ensemble du personnel.

Des procédures d'évaluation existent dans la mesure où l'action mise en œuvre s'est fixée des objectifs quantifiables :

#### Exemples

- Les tableaux de suivi des salaires hommes / femmes ont été mis en place, les inégalités sont mesurées, réduites et contrôlées (Fiche 1, p.75).
- Des audits successifs des processus RH permettent d'émettre des propositions et de mesurer l'impact de leur mise en œuvre (l'entreprise (Fiche 3, p. 79).
- Des questionnaires d'évaluation des actions de sensibilisation sont remis aux participants (Fiche 2, p. 77, Fiche 6, p. 86).
- L'entreprise surveille attentivement l'évolution des absences pour maladie (Fiche D- 1, p. 43)

### 3.2.2 Une fonction ressources humaines inégalement présente

La fonction ressources humaines, lorsqu'elle existe, est le relais essentiel du chef d'entreprise pour ces questions. Par son intermédiaire, les actions se mettent en place de façon plus rationnelle et le dirigeant dispose d'un véritable partenaire dans ce domaine. La fonction ressources humaines est parfois à l'initiative des initiatives, dans la mesure où le dirigeant donne l'impulsion de départ.

#### Exemples

- La mise en place de la bonne pratique (embauche de personnes handicapées) dans l'entreprise a été concomitante du développement de la fonction ressources humaines. Depuis sa création, l'entreprise a aussi développé la collaboration avec des centres d'aptitude par le travail, rééquilibré la répartition hommes / femmes et intégré des salariés d'origines étrangères (Fiche 16, p. 105).
- La responsable RH a participé à la mise en place de la bonne pratique (journée de sensibilisation de l'encadrement à la lutte contre la discrimination). Elle est par ailleurs devenue la marraine de la promotion Job Académie 2006/2007 (partenariat Géant / Face / Manpower) et participe aux évaluations en milieu de travail organisées avec l'ANPE (Géant).
- La DRH initie l'ensemble des actions en faveur du handicap et incite les filiales à mettre en place les actions pour se mettre en conformité avec la loi. Après une mise à plat des situations de chaque filiale, la DRH apporte outils et savoir-faire pour les PME locales (Fiche 9, p. 92).

### 3.2.3. Une typologie des actions en fonction de la consistance de la démarche

Cinq catégories ont été définies. On peut établir une gradation dans la consistance de l'initiative selon le caractère volontariste de l'action menée, l'adoption d'objectifs précis associés à l'action, l'existence d'une démarche évaluative.

- Cat. 1 : la charte de la diversité a été signée
- Cat. 2 : une initiative a été mise en place
- Cat. 3 : l'action est le fruit d'une politique active
- Cat. 4 : des objectifs précis ont été définis
- Cat. 5 : une démarche d'évaluation a été mise en place

## Typologie des 16 entreprises étrangères interrogées

| Critère<br>Entreprise         | <i>Mise en place d'une initiative*</i> | <i>Action résultant d'une politique active **</i> | <i>Préférence d'objectifs clairs ***</i> | <i>Mise en place d'une démarche d'évaluation ****</i> |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| <b>SUEDE</b>                  |  |   |  |   |
| Fiche S- 1                    | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche S- 3                    | X                                      | X   | X  |   |
| <b>DANEMARK</b>               |  |   |  |   |
| Fiche D- 1                    | X                                      | X   | X  | X   |
| Fiche D- 3                    | X                                      | X   | X  |   |
| <b>BELGIQUE</b>               |  |   |  |   |
| Fiche B- 1                    | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche B- 2                    | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche B- 3                    | X                                      | X   | X  |   |
| <b>ROYAUME UNI</b>            |  |   |  |   |
| Fiche R.U.- 1                 | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche R.U.- 2                 | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche R.U.- 3                 | X                                      | X   | X  |   |
| <b>ESPAGNE</b>                |  |   |  |   |
| Fiche E - 1                   | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche E - 2                   | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche E - 4                   | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche E - 4                   | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche E - 6                   | X                                      | X   | X  |   |
| Fiche E - 6                   | X                                      | X   | X  |   |
| Total entreprises par critère | 16                                     | 16  | 16                                       | 1   |

## Typologie des 24 entreprises françaises interrogées

| Critère<br>Entreprise         | Signature charte de la diversité | Mise en place d'une initiative * | Action résultant d'une politique active ** | Préférence d'objectifs clairs *** | Mise en place d'une démarche d'évaluation **** |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Fiche 1                       | X                                | X                                | X  | X                                 | X  |
| Fiche 2                       | X                                | X                                | X  | X                                 | X  |
| Fiche 3                       | X                                | X                                | X  | X                                 | X  |
| Fiche 4                       | X                                | X                                | X  | X                                 | X  |
| Fiche 5                       | X                                | X                                | X  | X                                 | X  |
| Fiche 6                       | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 8                       |                                  | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 8                       | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 9                       | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 11                      | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 13                      | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 13                      | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 14                      | X                                | X                                | X  | X                                 |  |
| Fiche 14                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 16                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 16                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 18                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 19                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 20                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 21                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 22                      | X                                | X                                |  |                                   |  |
| Fiche 23                      | X                                |                                  |  |                                   |  |
| Fiche 24                      | X                                |                                  |  |                                   |  |
| Fiche 25                      | X                                |                                  |  |                                   |  |
| Total entreprises par critère | 23                               | 21                               | 13   | 13                                | 5  |

(1) démarche d'insertion type CI-RMA ou contrats d'avenir

### 3.3 La promotion de la diversité : des limites floues

Certaines approches ne rentrent pas dans le cadre de la lutte contre les discriminations, même si elles peuvent constituer un premier pas ou une entrée sur la question. Les entreprises ne font pas forcément la distinction entre les différentes démarches : pour elles, tout participe de la lutte contre les discriminations, que ce soit des problématiques de handicap, de mixisation des métiers, de recrutement par le biais des politiques d'insertion.

- **Problématiques d'insertion professionnelle.** Certains publics se recoupent, mais ils ne sont cibles de l'action qu'en tant que public éloigné de l'emploi, pas en tant que personnes discriminées.

#### *Exemples*

- Mise en place de contrats d'avenir (Fiche 20, p. 114).
- Recrutement de détenus (Fiche R.U.- 3, p. 59).
- Embauche de contrats de professionnalisation (Fiche 22, p. 119).
- Intégration de contrats d'insertion CI-RMA (Fiche 14, p. 103).
- Recrutement en zone franche urbaine (Fiche 13, p. 99).

- **Problématiques de mixation des métiers** : le rééquilibrage de la représentation hommes/ femmes participe de la promotion de la diversité dans l'entreprise et non d'une réelle démarche de lutte contre les discriminations.

#### *Exemples*

- Le recrutement volontaire de femmes dans un secteur très masculin comme le transport ([Fiche 19](#), p. 112).
- L'embauche volontaire d'hommes dans un secteur de service quasi exclusivement féminin ([Fiche 13](#), p. 99).
- La volonté de recruter des femmes sur des postes de responsabilité, des postes commerciaux et des postes techniques ([Fiche E - 2](#), p. 63 et [Fiche E - 1](#), p. 61 en Espagne).



## IV. Les freins au développement des initiatives et les limites de la mobilisation

### 4.1 Des difficultés propres aux PME

#### 4.1.1 *La question du temps et des moyens*

Pour la poursuite de l'action, les PME sont dépendantes du développement économique de l'entreprise. Leur vision ne dépasse pas le court terme (maximum 3 ans) et elles n'élaborent pas de plans de développement construits dans le domaine des discriminations.

Même les entreprises disposant d'un peu plus de moyens comme une fonction ressources humaines ne peuvent pas projeter leurs actions de lutte contre les discriminations à plus long terme.

##### *Exemple*

- Une entreprise ouvre un nouvel atelier de conditionnement de produits d'entretien. L'entreprise poursuivra l'embauche de salariés seniors et de contrats d'insertion si le développement de l'activité le lui permet.

#### 4.1.2 *L'insuffisance de l'appui opérationnel des réseaux associatifs*

Les entreprises s'appuient beaucoup sur leur réseau professionnel, mais moins sur les associations militantes. Le relais et l'aide des associations militantes qui défendent les personnes discriminées (handicapés, ...) restent en deçà de leurs attentes : elles ne parviennent pas toujours à repérer qui s'occupe de quoi, à quelle porte frapper pour obtenir des informations en matière de recrutement et ne comprennent surtout pas l'absence de réponses.

##### *Exemples*

- L'entreprise a déposé une vingtaine d'offres d'emploi ouvertes aux handicapés. Elles ne parviennent pas à obtenir de candidatures et n'a aucun retour des structures contactées. En revanche, beaucoup d'autres personnes ont répondu en lisant les annonces sur le site Internet de l'entreprise, mais elles n'étaient pas dans la cible « handicap » ([Fiche 9](#), p. 92) évoquant ses relations avec Agefiph et Cap Emploi).
- La PME déplore que les structures spécialisées ne prennent pas suffisamment le relais au plan administratif. L'entreprise s'est retrouvée noyée sous les différents contrats à gérer. Le GEIC BTP (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification) a été en revanche d'un grand soutien ([Fiche 22](#), p. 119).

### 4.1.3 L'insuffisance de la fonction ressource des réseaux institutionnels

S'ils s'estiment généralement satisfaits des services rendus par plusieurs partenaires publics et privés, les entrepreneurs déplorent le manque d'implication des acteurs politiques locaux quant aux initiatives qu'ils prennent. Ils ne se sentent, sauf exception, ni encouragés, ni soutenus.

Par ailleurs, les acteurs politiques ne souhaitent pas s'impliquer davantage sur des sujets tendant à créer la polémique avec certains de leurs électeurs (recrutement de salariés d'origine étrangère notamment). Par ailleurs, ces institutions publiques locales ne reflétant pas elle-même la diversité dans leurs personnels, elles restent peu crédibles aux yeux des entreprises.

#### Exemple

- Une entreprise met en place des actions de sensibilisation à la diversité et à l'égalité de traitement dans le cadre d'un plan de recrutement de salariés d'origine étrangère. Bien que visibles (programme EQUAL, communication externe), les actions du chef d'entreprise ne sont ni encouragées ni mises en valeur par les pouvoirs publics locaux, notamment au niveau du Conseil Régional.

En revanche, lorsque le commanditaire public - notamment les collectivités locales - est impliqué, il dispose d'un levier important pour inciter le fournisseur à agir, c'est-à-dire le levier qui repose sur la relation contractuelle qu'il entretient avec son fournisseur.

#### Exemples

- Signature de la charte de la diversité et mise en place d'actions à la demande du Grand Dijon (Fiche 8, p. 90).
- Prise en compte de la politique de lutte contre les discriminations dans le cadre de l'attribution de marchés publics (Fiche 6, p. 86).

### 4.1.4 Des partenaires sociaux souvent absents

Très peu d'entreprises évoquent spontanément les partenaires sociaux sur ce sujet. Un des rares moments où ces derniers sont informés est lors de la signature de la charte de la diversité qui donne lieu à un événement dans l'entreprise et la plupart du temps à son affichage dans les locaux.

Presque tous les chefs d'entreprise ignorent le champ d'intervention et les droits des partenaires sociaux en matière de lutte contre les discriminations. Certains pensent même que ce n'est pas de leur ressort.

Les chefs d'entreprise et les responsables RH ne déplorent pas particulièrement cette situation. Ils restent ainsi maîtres de leurs initiatives et ne sont pas soumis à la pression que les partenaires sociaux pourraient exercer.

Il est néanmoins intéressant de noter un cas où un délégué syndical FO a soutenu l'initiative d'une entreprise qui souhaitait transformer un CI-RMA (CDD insertion) en CDI. Cette intervention a contribué à l'adhésion du personnel.

## 4.2 La perception et le vécu des initiatives à l'intérieur des entreprises

### *4.2.1 Le cas du handicap mental*

La difficulté à nommer et à accepter le handicap existe, et notamment le handicap mental, comme si le terme lui-même, de par son utilisation, stigmatisait la personne ou l'entreprise concernée. C'est toujours avec prudence que le terme est employé.

#### *Exemples*

- « J'ai embauché un jeune handicapé, enfin..., pas physique, mais mental (...) enfin, pas vraiment non plus. Il a du mal à comprendre, à conceptualiser » (un dirigeant).
- Paroles de salariés entendues par le dirigeant lors de l'intégration de plusieurs handicapés dans son entreprise : « nous sommes en train de devenir une succursale de l'Agefiph ! ».

### *4.2.2 Les résistances internes*

Les initiatives de certains patrons ne sont pas facilitées par les réactions internes. Les salariés redoutent parfois l'arrivée de nouveaux profils et se méfient des changements instaurés, en particulier au démarrage des actions.

Ils confondent accueil de personnes discriminées et gestion de cas sociaux. Ils ont souvent le sentiment d'être moins bien traités que ces personnes qui font l'objet de toutes les attentions de par leur statut. Un sentiment d'iniquité peut apparaître.

#### *Exemple*

- L'entreprise décide de recruter des personnes d'origine étrangère, des jeunes sans diplôme, des salariés handicapés. Des intérimaires en poste dans l'entreprise ont les compétences requises, mais ne faisant pas partie des catégories concernées, ils ne sont pas retenus et ne comprennent pas pourquoi. Les autres salariés les soutiennent, d'autant plus que l'intégration des profils visés et les résultats opérationnels seront plus longs à obtenir. Ceux-ci n'acceptent pas par ailleurs l'attention portée à ces populations, au point que la responsable RH a des difficultés à trouver des tuteurs internes pour former les personnes nouvellement embauchées.

De la même manière, il arrive que des collaborateurs mis en avant parce qu'ils appartiennent à telle ou telle catégorie, aient le sentiment d'être manipulés et d'être privilégiés malgré eux, non pour leurs compétences, mais parce qu'ils servent de caution dans le cadre d'une bonne pratique de l'entreprise qui les a recrutés.

### Exemples

- « Les efforts de communication de l'entreprise ont presque provoqué une réaction de rejet de la part d'une de nos cadres d'origine étrangère, qui était tellement mise en avant qu'elle nous a fait comprendre qu'on en faisait trop (...). Elle n'avait rien demandé et se retrouvait en pleine lumière pour des raisons éloignées de ses seules compétences ».
- « Certains salariés se demandent si on les a embauchés pour leurs compétences ou pour leur handicap. Ils trouvent que le regard des autres est lourd (...) il faut parler avec ces personnes, les rassurer ».

Plusieurs entreprises ne ménagent pas leurs efforts en matière de communication interne et/ou externe pour promouvoir la diversité et la lutte contre les discriminations : réunions des salariés, formation de l'encadrement, articles de journaux sur les pratiques, plaquettes de présentation de l'entreprise incluant les initiatives pour la diversité, participation à des émissions grand public, intervention lors de conférences, etc.

Ces actions de formation ou de communication entreprises présentent des avantages, mais aussi des limites dont les dirigeants prennent conscience au fur et à mesure de la mise en œuvre.

## 4.3 les limites de la dynamique charte

### 4.3.1 Dans certains cas, une dimension affichage qui prime sur la dimension action

Dans certains cas, l'action décrite n'a rien de raisonnée, ni même de volontaire. On peut dire alors que la « labellisation » est un affichage par rapport à une situation de fait qui ne résulte pas d'une politique active et qui n'engage pas à poursuivre une pratique.

#### Exemples :

- Il se trouve que le chef d'une entreprise a recruté deux Marocains et un Portugais. Suite à une rencontre avec un membre d'IMS à la CCI, il fait valoir cette diversité dans l'entreprise et a signé la charte. Mais il n'a aucun projet pour développer cet état de fait.
- Une entreprise a signé la charte de la diversité à la suite d'une conférence à laquelle elle participait sur la difficulté de certains jeunes issus des quartiers « sensibles » à trouver un emploi. La signature n'a été suivie d'aucune politique active en matière de diversité ou de lutte contre les discriminations, mais le chef d'entreprise se considère « totalement ouvert ».

La signature peut rentrer dans une stratégie consistant à se donner bonne conscience sans que rien ne soit entrepris.

#### Exemples :

- « La Charte de la diversité ne m'apporte rien, c'est moi qui apporte à la Charte ».
- Implantée dans une région qui compte environ 30 % de résidents d'origine étrangère, une entreprise a signé la charte, mais ne compte dans ses effectifs aucun salarié d'origine étrangère dans une activité en développement et riche de projets porteurs (métiers de l'énergie). Elle n'a entrepris aucune action particulière dans ce domaine.

### **4.3.2 IMS / Clubs FACE : deux approches différentes et complémentaires**

#### **- La dimension événementielle de l'IMS- Entreprendre pour la Cité**

L'IMS assure le secrétariat général de la charte de la diversité depuis 2005. La visibilité de l'action de l'IMS lui confère une dimension communicationnelle indéniable. La signature de la charte est un événement important qui se déroule la plupart du temps en présence de l'actuel Ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances, témoignant ainsi de l'implication de l'Etat au plus haut niveau.

#### **- L'accompagnement par les clubs FACE**

Les clubs FACE accompagnent les entreprises dans la mise en œuvre des actions découlant de la signature de la charte. Dans les entreprises, ils suivent les populations spécifiques qui nécessitent un accompagnement particulier. Ils conseillent, organisent des rencontres entre pairs, contribuent à diffuser les bonnes pratiques et à les adapter aux différents contextes des entreprises.



Deuxième partie

---

**FICHES DESCRIPTIVES DES BONNES PRATIQUES**



## I. FICHES SUR LES ENTREPRISES ETRANGERES

| Entreprise         | Secteur d'activité                   | Effectif | Type d'action   | Page  |
|--------------------|--------------------------------------|----------|---|-------|
| <b>SUEDE</b>       |                                      |          |   |       |
| Fiche S- 1         | Construction                         | 50-99    | Gestion de la diversité   | p. 39 |
| Fiche S- 3         | Industrie des biens d'équipements    | 50-99    | Diversité   | p. 41 |
| <b>DANEMARK</b>    |                                      |          |   |       |
| Fiche D- 1         | Administration                       | 100-249  | Diversité de recrutement  | p. 43 |
| Fiche D- 3         | Services aux entreprises             | 100-249  | Gestion de la diversité   | p. 45 |
| <b>BELGIQUE</b>    |                                      |          |   |       |
| Fiche B- 1         | Services aux entreprises             | 1-9      | Recrutement de personnes issues de différentes ethnies  | p. 47 |
| Fiche B- 2         | Services aux entreprises             | 20-9     | Recrutement de seniors, de personnes issues de différentes ethnies, de diplômés d'enseignement spécialisé | p. 49 |
| Fiche B- 3         | Industrie des biens de consommation  | 10-19    | Origine ethnique, handicap physique   | p. 51 |
| <b>ROYAUME UNI</b> |                                      |          |   |       |
| Fiche R.U.- 1      | Commerce                             | 20-49    | Recrutement d'handicapés mentaux  | p. 53 |
| Fiche R.U.- 2      | Services aux entreprises             | 10-19    | Recrutement de personnes handicapées  | p. 56 |
| Fiche R.U.- 3      | Transports                           | 1-9      | Recrutement et formation d'anciens prisonniers  | p. 59 |
| <b>ESPAGNE</b>     |                                      |          |   |       |
| Fiche E - 1        | Industrie des biens de consommations | 100-249  | Égalité entre hommes femmes   | p. 61 |
| Fiche E - 2        | Commerce                             | 250-499  | Actions en faveur de l'égalité entre hommes femmes  | p. 63 |
| Fiche E - 4        | Industrie des biens intermédiaires   | 100-249  | Actions en faveur de l'égalité pour les handicapés  | p. 65 |
| Fiche E - 4        | Industrie des produits alimentaires  | 50-99    | Egalité pour les étrangers  | p. 67 |
| Fiche E - 6        | Services aux entreprises             | 50-99    | Egalité en faveur des personnes handicapées   | p. 69 |
| Fiche E - 6        | Services aux entreprises             | 100-249  | Egalité en faveur des handicapés  | p. 71 |



## Fiche S- 1 - Gestion de la diversité dans l'entreprise Suède

**Domaine :** Recrutement

**Critère :** Tous.

**Objet de la bonne pratique :**

Recrutement de personnes en fonction de leurs compétences et utilisation des occasions d'apprentissage générées par la diversité parmi le personnel.

**Secteur d'activité / objet social :**

L'entreprise officie dans le secteur de la climatisation : elle conçoit, fabrique et vend ses propres produits à travers le monde.

**La structure**

L'entreprise occupe 61 employés à temps plein (34 hommes et 27 femmes). 17 employés sont d'une autre origine ethnique que les Suédois. 9 nationalités sont représentées dans l'entreprise. L'entreprise occupe également 6 personnes engagées par SAMHALL, entreprise étatique dont l'objet est d'offrir du travail aux personnes handicapées.

**Objectifs de l'action :**

L'entreprise recherche des personnes compétentes, pas un bagage culturel ou une origine ethnique spécifique. Employer des personnes de cultures et de nationalités différentes représente un avantage compétitif quand une entreprise se positionne sur le marché international.

Le directeur du personnel estime que la diversité parmi les employés offre de plus grandes occasions d'apprentissage et favorise une plus grande ouverture d'esprit du personnel comme de la direction. L'action poursuit un double objectif : faire respecter les règles de l'éthique et de la morale par tous les employés, accroître leur confiance en eux-mêmes et dans l'entreprise.

L'action fait partie de la stratégie d'ensemble du personnel, qui est de rester ouverte aux personnes possédant diverses compétences et aptitudes, d'âges, de sexes et de nationalités différentes. L'action relève en outre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

**Public visé par l'action :**

Personnes avec les compétences et aptitudes requises, sans tenir compte de l'origine ethnique, du sexe, de l'âge ou de la religion.

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

L'action ne trouve pas son origine dans des difficultés de recrutement. Cependant, dans le domaine de spécialisations, l'entreprise a pendant longtemps éprouvé la nécessité de dépasser les préjugés à l'encontre des cultures autres que la culture suédoise pour trouver le personnel qualifié.

**Date de lancement :**

L'action a intégré la politique de l'entreprise au début des années 1990.

**Description de l'action :**

L'action concerne en priorité le processus du recrutement, dont l'objectif est de trouver des personnes possédant les compétences et aptitudes requises. Même si l'entreprise ne s'est pas fixé de quotas dans ce domaine, elle cherche activement à recruter des personnes dont l'apport dépasse leurs seules compétences, par exemple en introduisant une nouvelle manière de penser dans l'entreprise. La diversité passe pour être un moyen d'acquérir une culture d'entreprise qui permet et encourage les employés à considérer les choses de manières différentes.

Le personnel opérationnel est souvent recruté par l'intermédiaire du service national de l'emploi, et les personnes qualifiées sont habituellement la cible de chasseurs de tête, souvent avec l'aide du personnel en poste. Toutes les personnes qui seront concernées par le nouvel emploi interviennent dans le processus de recrutement.

Selon la direction de l'entreprise, l'organisation de l'entreprise est un modèle pour les autres entreprises.

#### **Moyens mis en œuvre :**

Aucun moyen spécifique n'est utilisé pour faire de l'entreprise un lieu de travail privilégiant la diversité. Elle n'a pas recours à des canaux de recrutement différents pour atteindre des personnes de cultures différentes.

#### **Partenaires (internes et / ou externes)**

L'entreprise collabore avec SAMHALL et le service national de l'emploi pour son recrutement. Elle n'a pas eu de partenaires spécifiques pour mettre en œuvre l'action.

#### **Facteurs clé de succès :**

Avantage en matière de compétitivité pour une entreprise qui est sur le marché international : elle est prédisposée à mieux comprendre les différentes cultures et peut plus facilement communiquer avec des clients d'autres pays. Plusieurs langues étant parlées au sein de l'entreprise, l'entreprise n'a quelquefois pas besoin de recourir à un interprète professionnel pour entrer en relation avec des clients d'autres nationalités.

Employer du personnel de SAMHALL s'est révélé être économiquement bénéfique, puisque le coût de ce personnel est moins élevé. Même si les équipements doivent être quelquefois adaptés aux handicaps physiques des employés, à long terme c'est à la fois financièrement et socialement profitable.

#### **Difficultés dans la mise en œuvre :**

Pas de difficultés de mise en œuvre, car tous les employés se sont impliqués dans l'action.

#### **Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Pas d'évaluation de l'action. L'entreprise évalue la satisfaction du personnel, ce qui passe pour être un critère de réussite ou d'échec de l'action, puisque c'est le bien-être du personnel qui est évalué. En 2003, l'entreprise a participé à une grande enquête, "Swedish Great place to work" (Le meilleur lieu de travail en Suède), et fut élue comme la meilleure entreprise où travailler.

#### **Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Poursuite de l'action, l'entreprise estimant que son modèle organisationnel est un grand succès.

## Fiche S- 3 - Gestion de la diversité dans l'entreprise Suède

**Domaine** : recrutement

**Critère** : Tous

### Objet de la bonne pratique :

Constituer un lieu de travail qui reflète la diversité de la société suédoise et utiliser le surplus de compétences et de savoirs qu'un environnement de travail reflétant cette diversité peut offrir.

### Secteur d'activité / objet social :

L'entreprise est une entreprise de fabrication de peintures d'intérieurs et possède un réseau de distribution dans tous les pays nordiques.

### La structure

L'entreprise occupe 53 employés dont 6 ne sont pas d'origine suédoise. 23 employées sont des femmes. L'entreprise a aussi recruté des personnes souffrant de handicaps physiques ou mentaux.

### Objectifs de l'action :

- L'entreprise veut que son personnel reflète la diversité de la société suédoise et bénéficier des compétences que cette diversité peut lui apporter. Le directeur du personnel de l'entreprise estime qu'un lieu de travail représentant toutes sortes de personnes est un lieu de travail équilibré, plus ouvert à l'utilisation des aptitudes et des compétences que peuvent offrir des personnes ayant des bagages culturels différents.
- La diversité parmi les employés favorise en outre une culture d'entreprise plus ouverte, où à la fois les employés et la direction de l'entreprise apprennent à mieux comprendre et à accepter les apports de différentes cultures.

### Public visé par l'action :

Personnes qui ont des compétences utiles pour l'entreprise. Cependant, compte tenu de la volonté de l'entreprise de refléter la diversité, le public cible est d'abord celui qui est sous-représenté dans les recrutements (femmes, personne d'origine ethnique différente des Suédois, personnes souffrant d'un handicap physique ou mental). L'entreprise cible aussi les chômeurs de longue durée.

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

L'action n'est pas née de difficultés de recrutement, mais plutôt de bonnes expériences dans le travail avec des employés d'origines diverses. Même si on peut estimer qu'elle relève en partie d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, L'entreprise estime que cette action ne relève pas de sa responsabilité sociale, mais représente plutôt une tentative pour créer un lieu de travail reflétant la diversité de la société.

De plus le directeur du personnel s'inspire de son père qui, dans les années 50 et 60, recrutait des travailleurs immigrés en obtenant d'excellents résultats.

### Date de lancement :

L'entreprise a mené une politique volontariste depuis 1985, mais à cette époque elle mettait l'accent sur l'égalité des sexes. En 1996, l'action fut élargie à tous les aspects de la diversité, comme l'origine ethnique, l'âge, la religion et les handicaps.

### Description de l'action :

Il n'y a pas de quotas dans le recrutement. Cependant la stratégie du recrutement consiste à trouver du personnel qui possède les compétences requises parmi les personnes qui, actuellement, sont sous-représentées dans l'entreprise. Par exemple, si les hommes sont en majorité dans l'entreprise, des femmes seront activement recherchées pour occuper les postes à pourvoir.

D'autre part, l'entreprise voulant offrir des emplois aux chômeurs de longue durée, elle s'adresse habituellement à des partenaires pour trouver des candidats en phase avec ses besoins. Cependant, d'abord et avant tout, elle demande aux employés en poste s'ils

connaissent des candidats compétents pour occuper les postes offerts, et susceptibles de contribuer au maintien de l'équilibre en termes de diversité.

La structure organisationnelle et les tâches sont restées les mêmes depuis le démarrage de l'action.

#### **Moyens mis en œuvre :**

L'entreprise ne mobilise pas de moyens spécifiques pour assurer la diversité sur le lieu de travail.

#### **Partenaires (internes et / ou externes)**

L'entreprise collabore avec LERNIA, un organisme qui propose des services dans le domaine de formations qualifiantes et de réhabilitation. Dans le recrutement de chômeurs de longue durée, l'entreprise collabore aussi avec DALAMENTORERNA AB et le service national de l'emploi.

L'entreprise a passé un accord avec SAMHALL, qui est un sous-traitant. SAMHALL est une entreprise étatique dont l'objet est de fournir du travail aux personnes handicapées.

#### **Facteurs clé de succès :**

L'entreprise est satisfaite des résultats obtenus en ce qui concerne le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée. Le sous-traitant, SAMHALL, permet aussi à l'entreprise d'alléger les pressions sur le personnel quand la charge de travail devient trop lourde. Cela passe pour accroître le niveau de bien-être des employés.

#### **Difficultés dans la mise en œuvre :**

Pas de difficultés. Pour le directeur du personnel, cette absence de difficultés explique que les autres entreprises tiennent l'organisation de l'entreprise pour un modèle.

#### **Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Il n'y a pas d'évaluation proprement dite de l'action. Cependant, tous les 3 ans, l'entreprise évalue le degré de satisfaction du personnel au moyen d'un questionnaire. Ce questionnaire ne comporte pas de questions spécifiques sur l'action en faveur de la diversité, mais les employés ont la possibilité de faire des commentaires généraux à propos du lieu de travail. L'entreprise n'a recueilli aucun commentaire négatif sur sa stratégie en faveur de la diversité. Au contraire, le personnel en semble satisfait.

#### **Evolution possible, suites envisagées, projets :**

L'entreprise va certainement poursuivre son action et accroître très probablement sa collaboration avec des organismes comme SAMHALL et DALAMENTORERNA AB.

## Fiche D- 1 - Gestion de la diversité dans l'entreprise Danemark

**Domaine** : Recrutement

**Critère** : Origine ethnique

**Objet de la bonne pratique** :

Retrouver dans le personnel de l'entreprise la diversité de la société et accroître le bien-être du personnel par des efforts continus pour améliorer l'environnement psychosocial du travail

**Secteur d'activité / objet social** :

(Fiche D-1) gère les parkings de la ville de Copenhague et travaille sous contrat pour l'Administration de la technique et de l'environnement de la ville.

**La structure**

L'entreprise emploie environ 230 personnes – dont la plupart sont des contractuelles.

**Objectifs de l'action** :

*Cf. ci-dessus.*

**Public visé par l'action** :

Personnes d'origine ethnique non danoise, personnes handicapées ou personnes généralement vulnérables et qui ont du mal à conserver leur emploi, que ces personnes soient déjà en poste ou non.

L'action cible également les employés danois, puisque leur acceptation et leur implication constituent un pré requis pour créer de la diversité sur le lieu de travail.

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

L'entreprise s'est intéressée à la diversité pour répondre au souhait de sa direction d'accroître la proportion d'immigrés et d'améliorer leur intégration sur le lieu de travail, mais aussi au titre d'une stratégie générale pour améliorer l'environnement du travail et la satisfaction du personnel.

L'entreprise n'a jamais eu de problèmes pour recruter de nouveaux employés, mais certains d'entre eux quittaient l'entreprise peu après leur embauche.

**Date de lancement** :

L'entreprise s'est activement engagée en faveur de la diversité depuis 2002.

**Description de l'action** :

Quand l'entreprise décida de mettre en œuvre une politique favorisant la diversité et améliorant le bien-être du personnel, la participation de celui-ci fut considérée comme une condition de son succès. Cela signifiait adopter les valeurs de l'entreprise : respect mutuel, responsabilité, satisfaction du travail, flexibilité, initiative.

Les employés se répartissent en équipes qui débattent en permanence des mesures que l'entreprise doit prendre pour promouvoir la diversité et ses valeurs. Les équipes élisent chacune des représentants qui participent à deux réunions hebdomadaires, au cours desquelles les différents problèmes sont débattus avec la direction. Actuellement, ces représentants examinent si l'entreprise doit permettre ou pas que des contractuelles musulmanes portent le voile. Les équipes ont des réunions hebdomadaires, au cours desquelles elles sont informées du travail de leurs représentants, ainsi que des nouvelles initiatives et décisions de la direction.

Il y a aussi des réunions tous les 3 mois, au cours desquelles travailleurs et dirigeants de différents niveaux et départements discutent de la satisfaction au travail et de la diversité dans l'entreprise.

L'entreprise a adopté une stratégie de recrutement qui recherche activement l'embauche d'immigrés, de personnes handicapées et d'autres travailleurs vulnérables. Au moment du recrutement, l'entreprise évalue quelles mesures seront utilisées pour intégrer le

candidat dans le lieu de travail. Dans le cas d'immigrés, l'entreprise coopère avec un centre d'apprentissage des langues. Les nouveaux arrivants ayant une faible connaissance de la langue (et parfois aussi des aptitudes sociales insuffisantes) sont inscrits dans des cours destinés à améliorer leur connaissance du Danois et l'estime d'eux-mêmes.

Au titre de sa stratégie d'embauche de personnes vulnérables, l'entreprise a également coopéré avec les autorités publiques pour embaucher et aider tant les personnes depuis longtemps sans emploi que celles qui ont une capacité de travail réduite.

#### **Moyens mis en œuvre :**

La coordination des diverses actions nécessite un emploi à temps plein. En outre, la participation du personnel et les réunions consomment énormément de temps.

#### **Partenaires (internes et / ou externes)**

Le centre d'apprentissage des langues et des psychologues du travail externes à l'entreprise ont été des partenaires importants, leurs services conditionnant l'embauche et l'intégration de certains groupes d'employés.

En outre, l'entreprise coopère avec d'autres entreprises offrant des types d'emplois similaires, comme les services de parking suédois ou norvégien et Movia, une entreprise de transport public. Les entreprises s'échangent des idées sur la manière d'améliorer l'environnement du travail et même s'échangent parfois du personnel pour de courtes périodes – un accord qu'elles appellent "travail touristique" (job tourism). L'entreprise a aussi collaboré avec quelques entreprises danoises pour offrir à son personnel des cours sur la gestion du stress et la communication.

Toutes ces actions contribuent à l'éducation du personnel et facilitent des développements ultérieurs en faveur de la diversité.

#### **Facteurs clé de succès :**

L'entreprise passe pour avoir promu la diversité avec succès, notamment dans l'intégration de personnes vulnérables – la forte proportion d'immigrés parmi le personnel en est une bonne illustration – et la direction tient l'action entreprise pour très positive.

En général, le degré de satisfaction au travail s'est considérablement accru et il y a très peu d'absences pour longue maladie.

#### **Difficultés dans la mise en œuvre :**

Lors de son démarrage, l'action a rencontré une certaine résistance d'une partie du personnel qui rechignait à adopter des changements et qui ne voulait pas davantage de travailleurs immigrés. Cette attitude constituait un obstacle pour les actions en faveur de la diversité : c'est pourquoi il fut très important d'inclure cette partie du personnel dans le processus. Aujourd'hui les immigrés sont perçus de manière plus positive.

Quand la mise en œuvre des actions pour promouvoir le bien-être et la diversité ont été initiés les gestionnaires à différents niveaux n'y étaient pas préparés. Comme ils n'étaient pas formés à la gestion du stress et des autres problèmes concernant l'environnement psychosocial du travail, ils ne possédaient pas les outils nécessaires pour traiter des problèmes du personnel qui n'étaient pas pris en compte dans le processus.

#### **Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

L'entreprise mesure l'impact des actions en faveur de la diversité et de l'amélioration de l'environnement psychosocial du travail de différentes manières.

En premier lieu, il y a de fréquentes évaluations pour identifier le degré de satisfaction au travail. Le personnel participe également aux évaluations concernant le lieu de travail, ce qui fournit à la direction une information sur le bien-être de son personnel.

Deuxièmement, l'entreprise surveille attentivement les absences pour maladie : alors que le nombre de courtes absences pour maladie reste inchangé, elle a constaté une diminution significative des absences pour longues maladies.

Un troisième critère est constitué par le nombre d'agressions sur les contractuels puisque leur capacité à gérer les citoyens mécontents et violents est fondamentale pour améliorer l'environnement psychosocial de leur travail.

#### **Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Les actions se poursuivront puisque l'entreprise les considère comme essentielles dans la gestion de ses ressources humaines.

## Fiche D- 3 - Gestion de la diversité dans l'entreprise Danemark

**Domaine** : recrutement

**Critère** : origine ethnique

**Objet de la bonne pratique** :

Favoriser la diversité du personnel pour promouvoir le dynamisme et le développement de l'entreprise.

**Secteur d'activité / objet social** :

Service public de laverie

**La structure**

130 employés, dont 29% sont d'une origine ethnique autre que danoise. En 2001, l'entreprise occupait 140 employés, dont seulement 20% d'une origine ethnique autre que danoise

**Objectifs de l'action** :

**Public visé par l'action** :

Personnel en poste et personnel potentiel, mais aussi les clients qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise.

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

(Fiche D-2) service est une entreprise publique et, au moment de la mise en œuvre des premières actions en faveur de la diversité, elle était administrée par le Comté d'Arhus. Cet organisme avait fait de la promotion de la diversité un objectif pour l'ensemble du comté sous le slogan "Les têtes bien faites ont plusieurs couleurs" (Gode hoveder har mange farver).

L'immigration croissante a d'abord été considérée comme un problème, beaucoup d'immigrés n'ayant que de très faibles connaissances de la langue danoise et ne s'intégrant pas vraiment sur le lieu de travail. Mais cette perception s'est modifiée sous l'effet des actions en faveur de la diversité.

**Date de lancement** :

L'entreprise met en pratique la diversité depuis longtemps (pour promouvoir l'intégration des travailleurs immigrés qu'elle a de plus en plus recrutés), mais des actions plus systématiques n'ont été mises en œuvre que vers la fin de l'année 2003.

**Description de l'action** :

Les actions en faveur de la diversité s'intensifient, on a demandé aux salariés de définir ce que devaient être les valeurs de l'entreprise. A partir de leurs réponses, 5 valeurs ont été identifiées et elles sont utilisées activement dans le travail quotidien pour créer un bon environnement psychosocial du travail et promouvoir la diversité. Les nouveaux employés bénéficient de séances de formation, où on leur explique comment ces valeurs imprègnent le travail quotidien. Ils reçoivent une formation d'une journée sur chacune des 5 valeurs, et apprennent comment l'utiliser dans leur travail quotidien. Une des valeurs, par exemple, est "Comprendre et respecter les autres" : cela implique d'être tolérant vis-à-vis des femmes qui portent des cicatrices ou des personnes qui prennent des pauses – sans tenir compte s'ils le font pour prier ou fumer une cigarette.

Une autre action importante est le cours destiné aux Ambassadeurs de la Culture et de la Diversité (KOM) : ceux-ci sont formés pour comprendre les différences culturelles et apprennent à favoriser la diversité dans le travail quotidien. Ces ambassadeurs sont élus parmi les volontaires qui suivent la formation. En 2006, 14 salariés ont achevé les trois modules de la formation. Ils ont la responsabilité d'enseigner à leurs collègues le respect mutuel et d'aider à l'intégration des travailleurs immigrés. En conséquence, tous les salariés participent à l'intégration de nouveaux collègues.

**Moyens mis en œuvre :**

L'entreprise n'a pas estimé les moyens financiers et humains investis dans la mise en œuvre des actions, mais puisque tout le personnel s'implique dans les formations aux valeurs ou dans les cours des Ambassadeurs, les actions passent pour ne pas nécessiter des ressources considérables.

**Partenaires (internes et / ou externes)**

L'entreprise a travaillé en lien étroit avec le service gouvernemental de l'emploi : ce service a été un partenaire important pour recruter et aider des personnes vulnérables. Il a également fourni à l'entreprise des personnes pour remplacer temporairement des travailleurs immigrés fréquentant des cours de langue.

Un consultant du gouvernement du comté a aidé l'entreprise à créer les actions en faveur de la diversité, notamment pour planifier les cours pour les Ambassadeurs.

Autres partenaires : Centre local d'apprentissage des langues, Centre éducatif.

**Facteurs clé de succès :**

Elargissement significatif du vivier de salariés potentiels

Meilleur environnement du travail

Diminution des absences pour cause de maladie

Personnel plus dévoué

Plus d'innovation et amélioration de l'efficacité

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Pas de difficultés de mise en œuvre, mais l'entreprise n'a pas recruté les travailleurs les plus en difficultés ou les plus vulnérables et les actions auraient eu moins de succès si tel avait été le cas. Il y a cependant des projets pour embaucher davantage de personnes "faibles" comme d'anciens criminels.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Pas d'évaluation.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Poursuite des actions entreprises.

## Fiche B- 1 - Recrutement de travailleurs immigrés Belgique

**Domaine :** Recrutement

**Critère :** Origine ethnique

**Objet de la bonne pratique :**

Politique de recrutement de salariés d'origine ethnique différente.

**Secteur d'activité / objet social :**

Services : laverie industrielle pour hôtels, établissements scolaires, entreprises, hôpitaux, etc.

**La structure**

**Objectifs de l'action :**

- La politique de l'emploi menée par la société doit refléter la diversité du milieu dans lequel elle est implantée. Cela signifie recruter des employés issus de différents groupes ethniques.

**Public visé par l'action :**

Personnes du quartier en recherche d'emploi, notamment les chômeurs de longue durée et les demandeurs d'emplois issus de différents groupes ethniques.

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

En 1955, à sa fondation, dans les faubourgs de Bruxelles, la société ne possédait pas un environnement multiculturel et tous les employés étaient blancs. Mais au fil des ans, de plus en plus d'immigrés se sont installés dans le voisinage. L'actuel CEO (Chief Executive Officer), convaincu que le personnel de la société devait refléter la diversité du voisinage, a procédé au recrutement de personnes issues de différents groupes ethniques. Les 16 employés actuels composent une large gamme de nationalités et de groupes ethniques.

**Date de lancement :**

?

**Description de l'action :**

- Recrutement et intégration de personnes de nationalités et d'origines ethniques différentes dans l'entreprise

**Moyens mis en œuvre :**

Pour lutter contre les problèmes de langues, les remarques racistes de la part de collègues de travail ou de clients, l'entreprise mène plusieurs actions convergentes :

- Désignation d'un parrain ou d'une marraine pour faciliter l'entrée dans l'entreprise de tout nouvel employé.
- Tolérance zéro pour toute forme de racisme entre employés et entre employés et clients.
- Cours de langue pour les employés qui ne maîtrisent pas le Flamand.
- Elaboration d'un Plan de diversité
- Elaboration d'une brochure, rédigée dans la langue du nouvel arrivant (plusieurs langues sont disponibles) : cette brochure comporte des chapitres comme "Votre premier jour au travail", "Règles à respecter sur le lieu de travail", "Horaires de travail", "Que faire en cas d'urgence, de grossesse, de maladie, etc."

**Partenaires (internes et / ou externes)**

- UNIZO, Flemish Organisation for self-employed.
- BNCTO, Brussels Dutch speaking Committee for Employment and Education
- VDAB, Flemish Employment and Education Service

**Facteurs clé de succès :**

- La combinaison des mesures mentionnées ci-dessus.
- La conviction profonde du CEO concernant la nécessité d'assurer la diversité sur le lieu de travail
- Dialogue ouvert et direct dès qu'un problème surgit
- Bonne coopération avec les organismes partenaires

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Le démarrage : le recrutement du premier employé d'une origine ethnique donnée est le plus difficile.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- L'entreprise a remporté plusieurs prix pour ses efforts en faveur de la diversité, y compris le trophée "Ambassadeur de la tolérance" remis par la Communauté flamande et un prix du Rotary.
- L'environnement du travail est très apprécié par les employés, qui ont tendance à faire carrière dans l'entreprise..

## Fiche B- 2 - Recrutement de travailleurs immigrés et de jeunes issus de l'enseignement spécialisé Belgique

**Domaine :** Recrutement

**Critère :** Age, origine ethnique,

**Objet de la bonne pratique :**

Emploi de personnes âgées, de personnes issues de différents groupes ethniques, de jeunes diplômés venant de l'Enseignement secondaire spécialisé.

**Secteur d'activité / objet social :**

Services : architecture paysagiste

### La structure

**Objectifs de l'action :**

- Offrir des possibilités d'emplois à des personnes âgées au chômage, à des chercheurs d'emplois issus de groupes ethniques différents et à des jeunes diplômés issus de l'éducation secondaire spécialisée.
- Améliorer l'image de l'entreprise.
- Améliorer le climat social dans l'entreprise.
- Développer les valeurs éthiques de l'entreprise.

**Public visé par l'action :**

Personnes âgées, personnes issues de différents groupes ethniques, jeunes diplômés venant de l'Education secondaire spécialisée.

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Depuis 1999, le recrutement de personnes en recherche d'emploi faisant partie du public cible est délibéré.

**Date de lancement :**

1999

**Description de l'action :**

**Moyens mis en œuvre :** Pas de moyens spécifiques

**Partenaires (internes et / ou externes)**

Pas de partenaire

**Facteurs clé de succès :**

- Poursuite de la politique de recrutement du public cible avec obstination.
- Adaptation de la charge de travail et du contenu du travail aux aptitudes et capacités des employés.
- Les employés bénéficient d'une formation spécifique selon leurs besoins.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Pas de difficultés spécifiques rencontrées.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- Réaction positive des clients
- L'environnement du travail est très apprécié par les employés ; Le climat social de l'entreprise s'est amélioré.

## Fiche B- 3 - Recrutement de travailleurs immigrés et de personnes physiquement handicapées Belgique

**Domaine** : Recrutement

**Critère** : Origine ethnique, handicap physique

**Objet de la bonne pratique** :

Emploi de personnes issues de différents groupes ethniques, de personnes souffrant d'un handicap physique.

**Secteur d'activité / objet social** :

Industrie : production de produits de nettoyage

Services : vente en gros et distribution de produits de nettoyage

### La structure

**Objectifs de l'action** :

- Offrir des possibilités d'emplois à des personnes en recherche d'emplois issus de groupes ethniques différents et à des personnes souffrant d'un handicap physique.
- Accroître le dévouement des employés à l'entreprise.
- Sensibiliser davantage les employés au problème de l'égalité.
- Développer les valeurs éthiques de l'entreprise.

**Public visé par l'action** :

Personnes issues de différents groupes ethniques, personnes souffrant d'un handicap physique.

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

Depuis 2000, le recrutement de personnes en recherche d'emploi faisant partie du public cible est délibéré.

**Date de lancement** :

2000

**Description de l'action** :

**Moyens mis en œuvre** : Pas de moyens spécifiques

**Partenaires (internes et / ou externes)**

Pas de partenaire

**Facteurs clé de succès** :

- Poursuite de la politique de recrutement du public cible avec obstination.
- Adaptation de la charge de travail et du contenu du travail aux aptitudes et capacités des employés.

**Difficultés dans la mise en œuvre** :

- Pas de difficultés spécifiques rencontrées.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- Sensibilité accrue des employés au problème de l'égalité.
- Grand dévouement des nouveaux employés issus des groupes cibles.
- Emploi durable pour plusieurs personnes issues des groupes cibles.

## Fiche R.U.- 1 - Recrutement de handicaps mentaux ou ayant des difficultés d'apprentissage Royaume Uni

**Domaine :** Recrutement

**Critère :** Handicap mental, difficultés d'apprentissage

**Objet de la bonne pratique :**

Coopérative employant des personnes souffrant de troubles mentaux ou ayant des difficultés d'apprentissage.

**Secteur d'activité / objet social :**

Commerce de détail d'aliments complets et de produits pour les personnes suivant un régime alimentaire.

**La structure**

- Début 2007, DBBC emploie environ 45 personnes à temps plein et 5 bénévoles à temps partiel (2 heures par jour). 50% des personnes à temps plein et les 5 bénévoles souffrent de troubles mentaux ou ont des difficultés d'apprentissage.
- DBBC est une structure non lucrative. Bien qu'elle cherche à faire des bénéfices pour couvrir ses coûts et créer le plus possible d'emplois, sa devise est "La personne avant le profit".

**Objectifs de l'action :**

- Offrir un emploi à des personnes handicapées mentales ou ayant des difficultés d'apprentissage;

**Public visé par l'action :**

Personnes handicapées mentales ou ayant des difficultés d'apprentissage

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

DBBC a été fondée en 1990, sur le modèle d'une coopérative mère fondée en 1980 à Northampton. Pour promouvoir le message chrétien concernant le partage et la solidarité sur le lieu de travail, les fondateurs ont créé une coopérative dont les travailleurs sont propriétaires.

Le principe fondamental sous-jacent à la structure et au mode de fonctionnement de DBCC est que toutes les personnes sont de valeurs égales et qu'il est important d'accorder à chacun une même valeur, sans tenir compte de leurs capacités ou de leur bagage social. C'est pourquoi. Sachant qu'il est difficile, dans une organisation hiérarchique, d'accorder une valeur égale aux personnes, DBCC s'est constitué en coopérative de travailleurs sans direction : toutes les personnes travaillant à DBCC en sont également responsables et chacune doit répondre l'une de l'autre.

Ce principe d'égalité s'applique à tous les aspects de DBCC : la prise de décision est collective dans chacune des réunions hebdomadaires de gestion et tous les employés de DBCC ont le même salaire et les mêmes droits. Cette égalité de principe a créé un environnement que certains qualifient de familial : chacun contribue au succès de l'entreprise tout en étant attentif et disponible pour ses collègues. Ces dispositions passent pour créer l'environnement susceptible d'aider les personnes présentant des problèmes de santé mentale. DBCC est ainsi reconnue comme une entreprise sociale du Royaume Uni.

DBCC pense en outre que les pratiques de travail doivent s'inscrire autant que possible dans le contexte de ce qu'on appelle le "développement durable" : DBCC conditionne ses produits avec un emballage compatible avec l'environnement et en le réduisant le plus possible. Cet emballage se fait manuellement pour engendrer d'avantage d'emplois. DBCC pense aussi avoir une responsabilité vis-à-vis de la communauté locale et s'implique donc dans des projets locaux visant l'amélioration de la santé et des moyens d'existence.

**Date de lancement :**

1990

**Description de l'action :**

- Recrutement de personnes handicapées mentales ou ayant des difficultés d'apprentissage.
- Développement d'un partenariat avec deux structures externes pouvant recommander à DBCC les personnes à employer et apporter une aide aux employés qui ont des difficultés dans leur travail

**Moyens mis en œuvre :**

- DBCC ne possède pas à proprement parler d'une structure de direction au sens hiérarchique du terme, un dispositif hiérarchique passant pour générer toutes sortes d'injustices. Chaque employé est incité à s'impliquer autant qu'il le peut. C'est la détermination à combattre de telles injustices qui constitue le socle éthique de DBCC.
- Seule distinction entre les employés : certains deviennent "membres", c'est-à-dire qu'ils participent aux réunions où sont prises des décisions et sont appelés à voter. Cependant tout employé ayant plus de 6 mois d'ancienneté a le droit de demander à devenir "membre" et chaque membre devient directeur et à son mot à dire sur la conduite de la coopérative. Actuellement, 3 "membres" présentent un handicap mental ou ont des difficultés d'apprentissage.
- DBCC emploie des personnes qui sont recommandées par au moins un de ses deux partenaires (*cf.* ci-dessous). Ces partenaires, outre leur rôle de "recruteur" pour DBCC, joue un rôle d'arbitre ou de médiateur quand un employé de DBCC rencontre des problèmes dans son travail ou exprime des griefs vis-à-vis de son employeur.
- Les employés qui ont des difficultés d'apprentissage sont encouragés à suivre du soutien scolaire et à suivre des cours pour apprendre à lire et à compter un jour par semaine.
- Tous les employés sont en contact avec les clients et sont payés 7€ par heure quelle que soit leur responsabilité.

**Partenaires (internes et / ou externes)**

DBCC travaille en partenariat avec deux organismes externes. Ces organismes lui recommande des personnes handicapées susceptibles d'être employées par la coopérative, apporte du soutien aux employés qui rencontrent des difficultés sur leur lieu de travail, et apporte à la coopérative son expertise dans la gestion des personnes souffrant de handicaps mentaux ou ayant des difficultés d'apprentissage.

**Papworth Trust** ( [www.papworth.org.uk](http://www.papworth.org.uk) ) aide les personnes handicapées à vivre de manière indépendante dans la communauté de leurs choix et à s'insérer sur le marché du travail.

**Remploy** ( [www.remploy.co.uk](http://www.remploy.co.uk) ) favorise l'indépendance des personnes handicapées à travers le travail. Son service de recrutement, "Remploy Interwork" recherche des emplois pour personnes handicapés dans les offres d'emplois. En 2006, Remploy Interwork a permis à plus de 4 300 personnes handicapées de trouver un emploi.

**Facteurs clé de succès :**

La connaissance par les clients de la coopérative de ses objectifs et pratiques de fonctionnement constitue un atout. De plus, ils ont la satisfaction de constater les progrès, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, des personnes employées par DBCC.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Certains employés handicapés refusent certaines tâches, notamment celles qui les mettent en relation avec des clients. Dans ce cas, DBCC identifie les activités dans lesquelles ils se sentent à l'aise et les aides à s'y épanouir. Cependant, à terme, DBCC les incite à sortir de cette "zone de confort" et à se consacrer à d'autres tâches. DBCC favorise ainsi le développement personnel de ses employés, mais en respectant un rythme qui leur est propre.

Il existe aussi parfois des difficultés dans la prise de décision, dues au mode de gestion de DBCC. Il devient nécessaire de rechercher les moyens qui permettent à "la direction" de conserver sa motivation, mais sans pour autant aller à l'encontre des valeurs fondatrices de la coopérative, notamment l'égalité des salaires entre les travailleurs.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- Employer des personnes souffrant de troubles mentaux ou ayant des difficultés d'apprentissage a un impact sur le potentiel commercial de la structure.

- DBCC pourrait fonctionner avec un personnel moins important si la politique qu'elle poursuit en matière d'emploi était autre, mais cette approche manque de pertinence, car DBCC a été spécifiquement créée pour offrir un emploi aux personnes mentionnées ci-dessus.
- Ce qui est important pour la structure, c'est qu'elle s'autofinance à 100% et contribue de manière significative au bien-être social d'une partie de la population.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Compte tenu de ses résultats, DBCC estime avoir prouvé que sa structure constitue une alternative viable aux structures traditionnelles. DBCC envisage de créer un concept baptisé "Wholefood Planet" avec d'autres entreprises sociales : une chaîne d'entreprises sociales va se développer à la périphérie d'autres villes du Royaume Uni. Les deux premières villes, Norwich et Moreton, doivent en bénéficier dès mars 2007.

## Fiche R.U.- 2 - Recrutement de handicaps mentaux ou ayant des difficultés d'apprentissage Royaume Uni

**Domaine** : Recrutement

**Critère** : Handicap, difficultés d'apprentissage

### Objet de la bonne pratique :

Recrutement de personnes handicapées ou ayant des difficultés d'apprentissage.

### Secteur d'activité / objet social :

L'entreprise est une firme sociale proposant des services de mailing, d'archivage et de distribution, ainsi que des services en ligne à divers clients incluant des entreprises de placement en bourse, des administrations de l'Etat, des imprimeurs et des fournisseurs d'accès à Internet.

En outre, l'entreprise offre de gérer des bases d'adresse et des bases de données, de transférer électroniquement des données...

### La structure

L'entreprise est une entreprise localisée dans la banlieue est de Cardiff. Elle a été créée en 1988 par le Conseil Municipal de cette ville. Elle a été par la suite externalisée et c'est maintenant une entreprise sociale qui a d'abord des objectifs sociaux, mais qui est aussi une entreprise commerciale, attentive à son chiffre d'affaires et à ses bénéficiaires. Elle emploie 21 personnes dont la moitié souffre du syndrome de Down's, d'une surdité profonde ou ont des difficultés de comportement ou d'apprentissage. Cependant, les personnes employées par l'entreprise, handicapées ou non, sont toutes des acteurs-clés et participent au succès de l'entreprise.

Toute personne qui travaille dans l'entreprise possède un vrai travail, gagne un vrai salaire (tout le personnel est payé au-dessus des taux du marché et travaille à plein temps) et a l'incommensurable avantage d'être insérée dans un environnement de travail en expansion.

### Objectifs de l'action :

La stratégie de l'entreprise est triple :

1. Assurer la croissance de ses activités de routage et de services en ligne aux entreprises.
2. Reproduire son modèle d'organisation dans les marchés qui la concernent.
3. Garantir la stabilité à tous ceux qui font partie de l'entreprise.

Plusieurs objectifs découlent de cette stratégie :

- Pour suivre la croissance des affaires en essayant une organisation similaire sur notre marché.
- Reproduire le modèle entreprise.
- Etre une entreprise techniquement capable d'aider et de conseiller de nouveaux clients, tout en aidant les clients existants à croître et à se développer.
- Etre une entreprise que ses pairs tiennent en haute estime.
- Conserver une éthique de l'entreprise et donner aux personnes qui ont des difficultés d'apprentissage des chances de contribuer à la poursuite du succès de l'entreprise.

### Public visé par l'action :

Personnes souffrant du syndrome de Down's, d'une surdité profonde ou ayant des difficultés de comportement ou d'apprentissage.

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

La moitié du personnel de l'entreprise est handicapée, la plupart souffrant d'un handicap lié à l'apprentissage. L'entreprise cherche à aider ceux qui sont particulièrement désavantagés et qui ont de grandes difficultés pour obtenir et garder un emploi. Le personnel non handicapé de l'entreprise constitue un large éventail d'âge et de bagages culturels, bien que tous ont le sentiment de faire partie d'une équipe et ont le désir commun d'avoir un impact positif sur l'entreprise.

L'équipe de direction se compose donc de personnes ayant des compétences et des capacités diverses, mais toutes ont un rôle important à jouer dans l'entreprise. Ce qui explique que le turn-over est très faible, plusieurs salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

La direction adopte une approche commerciale pour gérer son organisation, vendant ses services sur le seul critère de la qualité et du coût et peu de clients savent en fait que l'entreprise est une entreprise sociale.

Selon l'entreprise, toutes les personnes qui y collaborent, travaillent dans le "monde réel" avec un salaire et une retraite. L'entreprise n'est pas motivée par le profit, mais doit faire des bénéfices pour les réinvestir.

Le handicap ne passe pas pour être une barrière à la progression de la carrière.

L'entreprise essaie de faire preuve d'une grande flexibilité dans la définition des postes de travail afin de pouvoir les adapter aux capacités des salariés.

#### Date de lancement :

1988

#### Description de l'action :

L'entreprise est une entreprise qui s'intéresse aux individus qui ont de grandes difficultés à obtenir et conserver un emploi. Actuellement, 50% des employés sont désavantagés : la plupart d'entre eux ont des difficultés d'apprentissage. Les contrats de travail sont les mêmes pour tous les employés. Les salaires sont supérieurs aux salaires minima. Les salariés bénéficient de retraites et des autres avantages associés au travail à temps plein.

Le fait que plusieurs salariés ont des handicaps est plutôt un avantage pour l'entreprise. Celle-ci gagne des contrats puisqu'elle est une entreprise commercialement viable pouvant satisfaire les besoins de ses clients.

L'entreprise doit peut-être son succès au développement d'une culture d'entreprise. La direction encourage ses salariés à progresser dans l'entreprise en obtenant des qualifications professionnelles et en acceptant des promotions en reconnaissance de leurs apports. Cette reconnaissance est très appréciée. La récompense "employé du mois" est très populaire parmi l'équipe.

Cette aide et ces encouragements accroissent chez les salariés la confiance qu'ils ont en eux-mêmes et leur indépendance. Les salariés deviennent plus socialement actifs en étant impliqués dans l'entreprise.

#### Partenaires (internes et / ou externes)

L'entreprise reçoit une aide considérable de la part de trois partenaires :

- Remploi cherche à rendre les personnes handicapées autonomes à travers le travail. Cette entreprise s'attache à repérer des emplois pour personnes handicapées à travers l'ensemble des offres d'emploi qui arrivent à son service spécialisé dans le recrutement de personnes ayant des problèmes de santé ou de handicap. Remploi a aidé en 2006 plus de 4300 personnes de ce type à trouver un emploi.
- The Shaw Trust est reconnu comme une des autorités en matière de handicap et de travail. Cet organisme est le plus grand fournisseur d'offres d'emploi pour les personnes handicapées. Il aide plus de 40 000 personnes par an à travers des préparations au travail, de recherche d'emploi ... et trouve actuellement des emplois pour plus de 9 000 personnes par an.
- L'entreprise reçoit 22 000 £ par an des services sociaux locaux au titre de ses actions en matière d'emploi.

**Facteurs clé de succès :**

La grande force de l'entreprise serait qu'une partie de son personnel a été l'objet d'exclusion, qu'il a quelque chose à prouver et qu'il saisit l'occasion de montrer ses capacités. Le personnel souffrant d'un handicap est rarement malade et préfère être actif. C'est pourquoi les personnes considérées comme les plus inemployables ont remporté un succès sans précédent.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Le plus gros défi pour l'entreprise est le même que celui auquel ont à faire face ses concurrents : gagner des contrats et les conserver. L'entreprise a rencontré des problèmes de la part des ses clients quand ceux-ci ont pris conscience qu'il s'agissait d'une entreprise sociale qui employait un nombre considérable d'handicapés. Les dirigeants de l'entreprise espèrent que le succès de l'entreprise montrera qu'une force de travail marginalisée peut fournir un service de qualité et que les perceptions en seront ainsi changées.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Poursuite de l'action dans les années à venir. Des discussions sont en cours pour franchiser le modèle entreprise et à long terme on envisage de construire une boutique où le public pourra acheter un certain nombre de produits. Cela créerait des emplois supplémentaires. Mais l'entreprise n'entend pas perdre son but initial et entend poursuivre son activité en se fondant toujours sur les principes qui ont fait le succès de l'entreprise :

- Maintenir une collaboration avec des agences partenaires.
- Mettre le bien-être des salariés au centre d'une stratégie de développement de l'entreprise.
- Chercher à l'extérieur des avocats pour promouvoir d'une manière plus efficace la mission et le modèle de l'entreprise.

## Fiche R.U.- 3 - Recrutement et formation d'anciens prisonniers Royaume Uni

**Domaine :** recrutement

**Critère :** Ancien prisonnier

**Objet de la bonne pratique :**

Recrutement et formation d'anciens prisonniers.

**Secteur d'activité / objet social :**

Service aux entreprises, Transport routier de véhicules

**La structure**

- L'entreprise est une PME située à Leicestershire, au Royaume Uni, spécialisée dans le transport routier de véhicules pour le compte d'entreprises de fabrication automobile. L'essentiel de l'activité repose sur l'organisation d'événements (salons, démonstrations dans les centres commerciaux) nécessitant le déplacement et l'installation de véhicules. L'activité se déploie sur l'ensemble du pays.
- L'entreprise compte 5 employés permanents et fonctionne ensuite sur la base de contrats pour chaque mission. Un « annuaire » d'environ 50 personnes ayant déjà travaillé pour l'entreprise a été constitué et est mobilisé pour chaque nouvelle mission.
- L'entreprise recrute principalement sur deux types de métiers :
  - La conduite de véhicules transportant les voitures, qui nécessite un permis poids lourds particulier ;
  - L'organisation de l'événement commercial : installation des voitures, contact clientèle.

**Objectifs de l'action :**

- Recruter parmi une population d'anciens prisonniers pour des missions de transports de véhicules et / ou d'organisation d'événements.
- Offrir aux employés souffrant d'illettrisme la formation nécessaire à leur maintien dans l'emploi par le biais d'un partenariat avec un centre de formation.

**Public visé par l'action :**

Anciens prisonniers

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Avant de créer l'entreprise, le chef d'entreprise avait travaillé comme conducteur au service d'une entreprise ayant une activité similaire. A cette occasion, il avait travaillé au contact d'anciens prisonniers employés par l'entreprise dans le cadre d'un partenariat avec une association en charge de l'insertion professionnelle d'anciens prisonniers (National Association for the Care and Resettlement of Offenders - NACRO). Le recrutement d'anciens prisonniers sur ce type de postes ne correspondait pas seulement à une volonté de lutter contre les discriminations. En effet, la nécessité de trouver

Au moment de recruter du personnel pour l'entreprise, le chef d'entreprise, qui avait été séduit par cette action de recrutement d'anciens prisonniers, contacta ses anciens collègues. Parallèlement à un mode de recrutement classique par voie d'annonces, un réseau informel de recrutement se mit peu à peu en place parmi la population d'anciens prisonniers.

Prenant conscience des difficultés rencontrées par cette population pour s'intégrer professionnellement, l'entreprise doubla cette action de recrutement d'une action de formation à destination des salariés souffrant d'illettrisme. Par ailleurs, dans une perspective

de resocialisation, les anciens prisonniers furent systématiquement mis en contact avec la clientèle et reçurent à ce titre un encadrement particulier.

**Date de lancement :**

?

**Description de l'action :**

- Recrutement d'anciens prisonniers.
- Développement d'un partenariat avec un organisme de formation à destination des salariés illettrés.
- Mise en place en interne d'une formation au contact clientèle.

**Moyens mis en œuvre :**

- Le coût de la formation a conduit l'entreprise à dégager des marges pour rendre sa politique de recrutement économiquement viable.
- Le recrutement de salariés illettrés a nécessité une adaptation de certains postes de travail : dans un premier temps, avant que les salariés concernés n'aient achevé leur formation, il a été nécessaire d'aménager certains modes d'organisation du travail. Les conducteurs illettrés ont été placés en binôme avec un autre conducteur afin de lire les cartes. L'entreprise a également investi à cette occasion dans un système de navigation par satellite afin de guider les conducteurs en cours de formation encore peu assurés en cas de problème.

**Partenaires (internes et / ou externes)**

Pour la mise en œuvre de cette action, l'entreprise s'est appuyé sur un partenariat avec un centre de formation spécialisé dans la prise en charge d'adultes illettrés.

**Facteurs clé de succès :**

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Coût de la formation

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Le chef d'entreprise évalue la réussite de l'action au regard de deux éléments :

- La satisfaction des clients et le développement de l'activité, qui témoignent du fait que le recrutement d'anciens prisonniers va dans le sens de l'intérêt économique de l'entreprise ;
- Le faible taux de turnover parmi les employés, en particulier les anciens prisonniers, ce qui témoigne de la réussite de leur intégration professionnelle.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Poursuite du recrutement et de la formation d'anciens prisonniers

## Fiche E - 1 - Plan d'égalité entre hommes et femmes Espagne

**Domaine** : recrutement, gestion des ressources humaines

**Critère** : Sexe

**Objet de la bonne pratique** :

Mise en place d'un plan d'égalité entre hommes et femmes dans l'entreprise.

**Secteur d'activité / objet social** :

Industrie chimique, fabrication d'enduits et de peinture

**La structure**

L'entreprise est une PME espagnole de 114 salariés située près de Barcelone.

**Objectifs de l'action** :

- Intensifier le recrutement de femmes en visant la parité entre hommes et femmes dans l'entreprise.
- Offrir des conditions de travail et des opportunités de carrière équivalentes à l'ensemble des salariés, indépendamment de leur genre.
- Offrir la possibilité aux salariés, hommes et femmes, de concilier vie familiale et vie professionnelle.

**Public visé par l'action** :

- En interne : essentiellement le personnel féminin de l'entreprise.
- En externe : les femmes susceptibles de travailler dans le secteur de l'industrie chimique

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

- L'entreprise a été une entreprise pionnière en Espagne dans la définition et la mise en œuvre d'actions dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, bien avant que ce concept ne se diffuse dans le pays. Dès 1977, date de sa création, le chef d'entreprise a défini un certain nombre de principes devant guider le développement de l'activité : participation des salariés au capital de l'entreprise, politique active de formation continue auprès des salariés, exigences de développement durable.
- A ce titre, L'entreprise a gagné plusieurs prix pour son engagement en faveur de la responsabilité sociale des entreprises : Premio Balance Social (2000), SME Prize for human values in business management (2004).
- C'est dans ce cadre qu'une réflexion sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes a vu le jour dans l'entreprise. La lutte contre les discriminations, notamment sur la question du genre, est apparue comme un élément essentiel de développement de la responsabilité sociale. La problématique de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes se pose avec une acuité particulière en Espagne, dans la mesure où l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail est relativement récente et qu'un certain nombre de contraintes pèsent encore sur leur intégration professionnelle (prise en charge des parents dépendants, faible nombre de structures d'accueil pour les enfants...). L'entreprise a souhaité développer des actions spécifiques en faveur du maintien dans l'emploi et de la progression professionnelle des femmes.

**Date de lancement** :

Fin des années 1980

**Description de l'action** :

- **Recrutement de femmes**, notamment sur les postes à responsabilités où elles étaient moins représentées. Plus d'un tiers de l'encadrement est aujourd'hui constitué de femmes, et l'entreprise souhaite accroître cette proportion. Le comité de direction, composé de quatre membres, compte maintenant deux femmes.
- **Plan d'égalité des conditions de travail et d'opportunités de carrière** : l'entreprise veille à ce que les femmes bénéficient, à responsabilité égale, d'une rémunération égale à celle des hommes. Par ailleurs, elle veille à ce que les femmes aient accès aux actions de formation continue aussi facilement que les hommes.

- **Possibilité d'aménager les horaires de travail** : afin qu'hommes et femmes puissent tous concilier vie familiale et vie professionnelle, l'entreprise offre la possibilité aux salariés de négocier un aménagement de leurs horaires avec leur directeur de service. Ces mesures ne sont pas destinées exclusivement aux femmes, bien qu'elles en soient les principales bénéficiaires. En effet, un des obstacles majeurs au développement de la carrière des femmes en Espagne est la nécessité de prendre en charge un parent dépendant, qui repose généralement sur les femmes et les contraint à cesser de travailler. La possibilité d'aménager les horaires permet aux salariées concernées de maintenir leur activité. L'entreprise veille à ce que cet aménagement ne constitue pas un obstacle à leur progression dans l'entreprise.

#### Moyens mis en œuvre :

La mise en œuvre de ces actions repose sur un service spécifique, le « management board », consacré à l'origine aux questions de responsabilité sociale de l'entreprise. Un budget spécifique lui a été confié pour la mise en place des actions en faveur de l'égalité entre hommes et femmes.

#### Partenaires (internes et / ou externes)

Le « management board » s'est largement appuyé, pour la définition des actions et leur mise en œuvre, sur un dialogue régulier et approfondi avec les partenaires sociaux.

#### Facteurs clé de succès :

L'élément essentiel pour le succès de l'action a été le volontarisme du chef d'entreprise et son implication sur les questions de responsabilité sociale de l'entreprise depuis la création de l'entreprise. La possibilité d'avoir un dialogue social régulier et apaisé a également contribué au succès de l'initiative.

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

Au début de la mise en œuvre de l'action, la direction s'est parfois heurtée à la difficulté de faire coïncider les souhaits des salariés en termes d'aménagement du temps de travail et les besoins de l'entreprise. L'action d'aménagement des horaires a nécessité, dans certains services, de repenser entièrement l'organisation du travail de l'équipe, ce qui fut parfois compliqué.

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

L'entreprise n'a pas mis en place de dispositif d'évaluation spécifique de ces actions en faveur de l'égalité professionnelle. Toutefois, des effets positifs sont observables à plusieurs niveaux :

- **en interne**, la satisfaction du personnel est visible et se manifeste à travers un climat social très apaisé. Plus spécifiquement, le personnel féminin se plus impliqué et motivé dans l'activité de l'entreprise suite à la mise en place de ces actions ;
- **en externe**, l'image de l'entreprise a été valorisée auprès des clients, fournisseurs et autorités locales. L'entreprise a gagné en visibilité au titre de ses actions, ce qui, à terme, peut favoriser encore son développement.

#### Evolution possible, suites envisagées, projets :

- L'entreprise a l'intention de poursuivre ses actions en faveur de la diversité. Le développement du recrutement de salariés handicapés et de seniors constitue actuellement un axe de travail du « management board ».
- Plus largement, l'entreprise poursuit son engagement en matière de responsabilité sociale, notamment dans le champ du développement durable.

## Fiche E - 2 - Actions en faveur de l'égalité hommes / femmes Espagne

**Domaine** : Recrutement, formation

**Critère** : Sexe

**Objet de la bonne pratique** :

Accroître l'accès des femmes aux métiers de l'automobile

**Secteur d'activité / objet social** :

Vente, réparation et entretien automobile

**La structure**

L'entreprise est une PME espagnole située dans une des trois provinces basques du pays, Bizkaia. Elle compte 230 salariés, répartis de manière équivalente entre les métiers de la vente et du marketing d'une part, et les métiers relatifs à la mécanique d'autre part.

**Objectifs de l'action** :

- **Intensifier le recrutement de femmes**, en particulier sur les métiers de la mécanique, traditionnellement peu féminisés.
- **Offrir les mêmes opportunités de carrières** aux salariés de l'entreprise, indépendamment de leur genre.

**Public visé par l'action** :

- **En interne** : les femmes de l'entreprise.
- **En externe** : les femmes susceptibles de travailler dans le secteur de la réparation automobile.

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

- **L'entreprise est mobilisée sur les questions de responsabilité sociale de l'entreprise.** Cet engagement s'est notamment concrétisé dans le champ de la gestion des ressources humaines. L'entreprise, à travers un partenariat avec la Novia Salcedo Foundation (organisme aidant les entreprises à optimiser leur politique de gestion des ressources humaines), a défini un style de management allant dans le sens des principes de responsabilité sociale de l'entreprise (transparence du recrutement, dialogue social, normes ISO 9001...).
- C'est dans ce cadre qu'une réflexion sur la nécessité **d'accroître la mixité dans les métiers de l'automobile** a vu le jour. Une première réflexion sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes dans l'entreprise a abouti au constat que la première étape d'une telle démarche devait être l'ouverture du recrutement aux femmes. Or, les femmes qualifiées dans les métiers de l'automobile sont peu nombreuses. L'entreprise recevait peu de candidatures spontanées de femmes, non seulement sur des postes mécaniques, mais également sur des postes à dominante marketing, le secteur automobile n'attirant pas beaucoup de candidates. Pour diversifier son recrutement, l'entreprise est donc entrée en contact avec des centres de formation qui avaient eux-mêmes cherché à attirer davantage de jeunes femmes dans ce secteur.

**Date de lancement** :

Début des années 1990

**Description de l'action** :

- **Intensification du recrutement de femmes**, sur les postes commerciaux comme sur les postes techniques.
- **Plan d'égalité professionnelle entre hommes et femmes** : égalité salariale, égalité des opportunités de carrière.

### Moyens mis en œuvre :

- **Partenariat avec un centre de formation aux métiers de l'automobile** : sur les métiers de la réparation automobile, l'entreprise accueille en stage de formation des élèves au cours de leur cursus, avec une attention particulière accordée à l'accueil de jeunes femmes. L'objectif est de faire connaître les métiers de l'entreprise et de recruter les jeunes intéressés.
- **Mise en place d'un suivi des mesures en faveur de l'égalité professionnelle** : le département « qualité et environnement » de l'entreprise est une équipe de 4 personnes chargées de l'ensemble des problématiques relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle prend en charge la mise en œuvre et le suivi des actions en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.
- **Aménagement des ateliers** : afin d'accueillir du personnel féminin, l'entreprise a adapté ses équipements (sanitaires, douches, vestiaires).

### Partenaires (internes et / ou externes)

Centres de formation régionaux spécialisés dans le secteur automobile.

### Facteurs clé de succès :

Le premier facteur de réussite d'une telle initiative est le **volontarisme de la direction**, nécessaire pour faire accepter la présence de femmes dans des métiers à dominante masculine. L'adaptation de la culture professionnelle des ateliers à l'arrivée de personnel féminin ne se fait pas instantanément et l'existence d'une volonté forte en amont est nécessaire.

### Difficultés dans la mise en œuvre :

- L'adaptation des équipes à l'arrivée de personnel féminin en atelier n'a pas été immédiate. L'entreprise a dû veiller à la bonne intégration des femmes (sanction des remarques sexistes...). Toutefois, il faut souligner que seuls les premiers recrutements ont posé ce type de problèmes. L'effet d'entraînement est rapide et le recrutement et l'intégration des femmes dans l'entreprise est très facilité après quelques recrutements féminins.
- La transformation des équipements sanitaires en atelier a représenté un coût important pour l'entreprise.

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

L'entreprise n'a pas mis en place d'objectifs précis, notamment chiffrés en termes d'ouverture du recrutement aux femmes. Les deux critères utilisés pour juger de la réussite de l'action sont :

- L'état du climat social, et plus spécifiquement la satisfaction du personnel féminin de l'entreprise ;
- La poursuite du développement de l'activité, qui témoigne que les actions mises en place participent à l'accroissement de la santé économique de l'entreprise.

### Evolution possible, suites envisagées, projets :

Développement d'un plan de communication, en interne et en externe, sur les bienfaits de la mixité dans les métiers de l'automobile.

## Fiche E - 4 - Recrutement de handicapés mentaux Espagne

**Domaine :** Recrutement

**Critère :** Handicap mental

**Objet de la bonne pratique :**

Donner aux handicapés une égalité de chances dans le travail, notamment à ceux souffrant d'un handicap mental.

**Secteur d'activité / objet social :**

Injection de composants plastiques dans toutes sortes d'application (instruments électriques, industries automobiles et autres secteurs). Elle fabrique aussi des outils et offre des solutions pour fabriquer des pièces dont a besoin le client. Cette entreprise emploie 120 personnes et utilisent les ressources techniques les plus en pointe.

**La structure**

L'entreprise est une PME Espagnole créée en 1995 au sein de la Division industrielle du Groupe "Gureak" (fondé en 1997). Elle est localisée à Hernani, un petit village de la province basque de Gipuzkoa).

**Objectifs de l'action :**

- **Insertion sociale effective de personnes handicapées par l'insertion sur le marché du travail.** Cette mission est également celle de l'ensemble du Groupe "Gureak". L'entreprise développe en permanence de nouvelles actions, son objectif étant d'être un modèle d'entreprise dynamique, viable 'un point de vue économique et efficace. L'entreprise n'a pas seulement la volonté de favoriser l'emploi des personnes handicapées, mais entend aussi améliorer la qualité de leur travail grâce à des programmes de formation.

**Public visé par l'action :**

- **Personnes souffrant d'un handicap (notamment celles souffrant d'un handicap mental).**

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Depuis sa création en 1975, le Groupe "Gureak" a eu pour motivation d'insérer socialement les personnes intellectuellement handicapées par un recrutement approprié. Sa croissance l'a amené à employer actuellement 3 500 personnes. C'est parce qu'il y avait une demande croissante de services pour les personnes handicapées, que le Groupe a procédé à la diversification de ses produits et de ses offres. C'est ainsi qu'il œuvre aujourd'hui dans plusieurs secteurs d'activités : division industrielle, promotion de l'emploi, division des services, collaborations interentreprises, etc.

Dans ce contexte de diversification, l'entreprise a été créée en phase avec la mission du Groupe "Gureak", pour se concentrer dans le secteur de l'injection de composants plastiques. La culture d'entreprise est ainsi fondée sur le travail comme force motrice de l'insertion. Des emplois de qualité pour les personnes handicapées améliorent l'estime qu'elles ont d'elles-mêmes et les rendent dans le même temps économiquement autonomes. Il ne faut en outre pas oublier les efforts déployés par l'entreprise au cours des 3 dernières années en faveur de l'égalité, en procédant à un recrutement d'autres groupes de travailleurs comme les immigrés.

**Date de lancement :**

1995

### Description de l'action :

- L'entreprise embauche de préférence des personnes handicapées ayant des difficultés d'insertion, notamment celles souffrant d'un handicap mental. L'entreprise ne fait aucune distinction selon le sexe ou d'autres caractéristiques personnelles. Actuellement, 78,12% du personnel souffrent d'un certain handicap.
- L'entreprise favorise également l'égalité des chances dans le travail pour l'ensemble du personnel. En ce sens, l'entreprise encourage les projets individualisés prenant en compte la diversité du personnel : cela implique un programme pour aider chaque personne à travailler à son propre rythme et selon ses compétences et sa situation personnelle. L'objectif est d'améliorer la qualité sociale du travail de tous les salariés de l'entreprise grâce à un projet individuel. Un personnel spécialisé a pour mission d'aider les employés mentalement ou intellectuellement déficients. Ils utilisent des outils comme l'évaluation des compétences, qui comporte des indicateurs de performance au travail.
- L'entreprise fait bénéficier son personnel handicapé d'un soutien technique pour les aider à s'adapter à leur travail. L'entreprise cherche aussi à adapter leur environnement physique pour leur permettre d'accomplir normalement leurs tâches et d'améliorer la qualité de leur travail. Les outils et les actions mis en œuvre dans ce but comprennent des activités de soutien, de formation et des adaptations dans l'entreprise (postes de travail, documents et environnement physique), de manière à ce que toute personne handicapée puisse faire son travail comme n'importe qui d'autre.

### Moyens mis en œuvre :

- Il n'y a pas dans l'entreprise une équipe spécifique pour la mise en œuvre de l'action.

### Partenaires (internes et / ou externes)

Aucun partenariat avec d'autres organisations.

### Facteurs clé de succès :

L'entreprise souligne la nécessité de rester une entreprise compétitive sur le marché.

### Difficultés dans la mise en œuvre :

Pas de difficultés particulières pour la mise en œuvre de cette action, car l'entreprise a été fondée 20 ans après la maison mère (le Groupe "Gureak") et que celle-ci possédait une bonne expérience en la matière. Et il ne faut pas oublier le rôle des mesures d'adaptation dans l'entreprise pour améliorer les performances de chaque travailleur handicapé..

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

Appartenant à un Groupe espagnol réputé (Gureak), l'entreprise constitue une référence à la fois pour les entreprises et la société. L'entreprise fournit la preuve que les affaires sont compatibles avec des préoccupations sociales.

Selon l'entreprise, les résultats obtenus au cours des années sont excellents : l'absentéisme a diminué et les salariés s'impliquent mieux. Elle souligne l'importance de travailler sur les capacités des salariés, -elle estime que chacun est capable de faire quelque chose- pour améliorer la qualité de la vie au travail. L'action passe pour rendre les handicapés économiquement autonomes et mieux insérés dans la société.

### Evolution possible, suites envisagées, projets :

L'entreprise va poursuivre son action sociale dans les années à venir, puisqu'elle passe pour avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise. L'entreprise a de plus annoncé qu'elle allait mettre en œuvre de nouvelles actions pour répondre à des besoins spécifiques de personnes handicapées. Un programme pilote, conçu en 2005, sera développé en 2007 dans plusieurs centres du Groupe "Gureak".

## Fiche E - 4 - Actions en faveur de l'égalité dans le travail Espagne

**Domaine :** Recrutement, formation

**Critère :** Origine ethnique, sexe

**Objet de la bonne pratique :**

Donner aux étrangers une égalité de chances dans le travail, en favorisant leur insertion sociale

**Secteur d'activité / objet social :**

Manufacture de produits alimentaires, de boissons et de tabac. Vente de produits alimentaires intermédiaires pour des usages industriels.

**La structure**

L'entreprise est une PME espagnole créée en 1934 à Huesca (province d'Aragon, une des communautés autonomes d'Espagne) et possédant deux branches d'activités. L'entreprise enregistre de très bons résultats. Elle est réputée pour la qualité de ses farines et de sa semoule. Elle emploie en moyenne 70 travailleurs dont 83% sont permanents. Bien que traditionnellement le secteur des farines et de la semoule soit lié à la région aragonaise, depuis 1996 l'entreprise opère sur le marché international, 13 à 19% de ses ventes se réalisant avec différents pays européens.

**Objectifs de l'action :**

- **Donner une égalité de chances dans le travail** à tous les employés de l'entreprise, en évitant notamment toute forme de discrimination raciale. Cela rejoint le souci de favoriser la création d'un bon climat social dans l'entreprise, et par la même le dévouement du personnel.

**Public visé par l'action :**

- Personnel étranger travaillant dans l'entreprise

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

- Depuis 2001, l'entreprise a voulu mettre en œuvre un modèle de gestion de qualité. Elle s'est ainsi particulièrement attachée à améliorer ses modes de management et de les orienter vers l'excellence. L'entreprise a reçu la certification ISO 9001. Elle se considère comme une entreprise au service de ses clients, mais aussi de son personnel.
- L'entreprise tend aussi vers une gestion respectueuse de l'environnement, sur la base de la norme internationale ISO 14001. Elle adhère à un programme des Nations Unies (Global Compact) et a élaboré le code de bonne gouvernance de l'entreprise durable, une initiative soutenue par la Fondation "Entorno", IESE (une école de commerce espagnole privée) et Price Waterhouse Coopers.
- L'entreprise est concernée par la responsabilité sociale de l'entreprise et a obtenu des récompenses dans ce domaine.
- En ce qui concerne ses actions en faveur de l'égalité entre employés, l'entreprise manifeste sa volonté d'éviter toute forme de discrimination en fonction du sexe, de l'âge, d'un handicap, d'une orientation sexuelle ou de l'origine. La proportion de femmes dans l'équipe de direction est remarquable (1 femme pour 11 personnes), alors que les hommes sont majoritaires dans la production (les femmes demandent peu de postes qualifiés dans l'industrie agro-alimentaire). En moyenne, l'entreprise compte 12% de femmes et 88% d'hommes.

**Date de lancement :**

2001

**Description de l'action :**

- **L'entreprise ne pratique aucune discrimination** dans le recrutement de son personnel. En 2005, 7,4% des employés étaient d'origine étrangère, principalement des Roumains et des Marocains. Ce taux est nettement plus élevé que la moyenne dans le secteur d'activité ou dans les autres entreprises locales.
- **Pour assurer l'égalité dans le travail**, l'entreprise rétribue convenablement l'ensemble du personnel, les nationaux comme les étrangers, en fonction du travail accompli ou des responsabilités dont ils ont la charge. Les travailleurs étrangers sont actuellement présents dans l'entreprise au niveau de la fabrication, du transport et de l'administration.

**Moyens mis en œuvre :**

- Pas de structure ou de moyens spécifiques

**Partenaires (internes et / ou externes)**

En ce qui concerne l'insertion des travailleurs étrangers, l'entreprise n'a pas de partenaire extérieur.

**Facteurs clé de succès :**

Implication de l'entreprise, surtout si l'on tient compte de ses concurrents qui n'ont pas une pratique similaire. Il faut aussi souligner la bonne acceptation de la pratique par le personnel, et l'implication des bénéficiaires dans leur travail.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Préjugés initiaux de la part des employés espagnols.
- Problèmes de langue.
- Parfois, manque d'intégration.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

L'entreprise n'a procédé à aucun changement significatif dans l'organisation du travail du fait de la mise en œuvre de son action, sauf pour gérer les vacances des travailleurs étrangers. L'entreprise donne la possibilité à ces travailleurs de prendre leurs vacances en continu (même pendant un mois entier) pour leur permettre de se rendre dans leurs pays d'origine. Ce qui n'est pas une pratique commune, puisque les entreprises obligent à prendre les congés en deux fois.

Pour l'entreprise, son action a aussi un impact positif en ce sens qu'elle se traduit par une diminution de l'absentéisme. En outre, l'action améliore le climat social dans l'entreprise, ainsi que son image. Les travailleurs s'impliquent davantage dans leurs tâches.

Les travailleurs étrangers apprécient les efforts faits par l'entreprise en faveur de l'égalité dans le travail. L'entreprise réalise des enquêtes de satisfaction tous les deux ans et n'a noté jusqu'ici aucun problème soulevé par les étrangers.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Pas de changement d'importance envisagé dans l'entreprise. L'entreprise va continuer à assumer sa responsabilité sociale d'entreprise, puisqu'elle estime que cela a un impact positif sur ses performances..

## Fiche E - 6 - Recrutement de personnes physiquement handicapées Espagne

**Domaine :** Recrutement, formation

**Critère :** Handicap physique

**Objet de la bonne pratique :**

Mettre en œuvre des pratiques pour favoriser l'intégration sociale et l'égalité des personnes souffrant d'un handicap physique.

**Secteur d'activité / objet social :**

L'entreprise opère dans le secteur des services aux entreprises avec un personnel très qualifié : 94 employés comprenant des consultants en matière de stratégie, des journalistes et des informaticiens.

L'entreprise est notamment spécialisée dans la fourniture aux entreprises de solutions pour Internet en se concentrant sur 5 grands domaines d'activité : e-business, "business intelligence", accessibilité et gestion de pages web. Elle utilise de puissantes méthodologies concernant l'analyse de l'information, ce qui constitue une aide à la décision pour les entreprises.

**La structure**

C'est une PME espagnole fondée en 1989, faisant partie du groupe "Fundosa" (appartenant à la fondation espagnole Once) implantée dans quatre villes d'Espagne (Madrid, Barcelone, Séville et Valladolid).

**Objectifs de l'action :**

Promouvoir l'intégration sociale de personnes handicapées physiques.

L'entreprise propose à ces personnes aussi bien des emplois que des possibilités de développer des projets – dans le cadre des nouvelles technologies – visant à améliorer l'insertion sociale des personnes handicapées.

**Public visé par l'action :**

Personnes souffrant d'un handicap physique.

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Le groupe Fundosa auquel appartient l'entreprise a été créé dans le but de fournir des emplois aux personnes handicapées, à la fois directement et indirectement à travers des accords de collaboration. Ce groupe s'est développé au fil des années et opère maintenant dans 5 secteurs différents : accessibilité, industrie, nouvelles technologies, services et santé sociale.

L'entreprise opère en particuliers dans les secteurs de l'accessibilité en développant différentes aides techniques à l'intention des personnes handicapées. Dans le même temps, elle essaie de supprimer les obstacles à cette accessibilité en collaborant avec les gouvernements régionaux. Actuellement, l'ensemble du groupe comprend 76 centres d'emplois et une équipe de 5 185 employés.

C'est un centre d'emploi spécialement orienté vers la clientèle et fondé sur trois grands principes : mettre en œuvre une culture de la qualité dans la manière de gérer les affaires ; impliquer l'ensemble du personnel dans un processus continu pour mieux satisfaire les clients ; atteindre un niveau technologique susceptible de garantir un service compétitif.

L'entreprise a ainsi reçu en février 2005 une certification ISO 9001 qui consacre ses efforts en faveur de la Qualité.

**Date de lancement :**

L'entreprise a lutté contre la discrimination des handicapés depuis sa création puisque telle était sa vocation. Mais l'entreprise a mis en œuvre des actions en faveur de l'égalité à partir de 1998.

### Description de l'action :

- L'entreprise recrute des personnes handicapées physiques en choisissant les professionnels les plus qualifiés sans distinction de sexe ou d'autres caractéristiques personnelles. Elle élabore des programmes de placement pour ces personnes et favorise l'égalité des chances. Elle aide techniquement les personnes handicapées pour faciliter leur adaptation et leur efficacité dans leur travail. Environ 70% du personnel de l'entreprise possèdent un handicap physique.
- L'entreprise propose aussi différentes activités et projets destinés à favoriser l'insertion sociale des personnes handicapées. L'entreprise est sensée abattre toutes les barrières faisant obstacle à l'accessibilité en faisant usage des nouvelles technologies. A titre d'exemple, on peut mentionner :
  - Discapnet. C'est une action en ligne financée à la fois par la fondation espagnole Once et le fond européen pour le développement régional (FEDER) qui cherchent à promouvoir l'insertion sociale des personnes handicapées ainsi que leur intégration sur le marché du travail. Discapnet propose aussi des offres d'emploi, des informations légales. Cette page web qui a été créée en 2000 est visitée quotidiennement par 23 000 usagers à travers le monde et a reçu plus de 7 millions de visiteurs en 2006. Discapnet est devenu le site web espagnol le plus important concernant les personnes handicapées.

### Moyens mis en œuvre :

L'ensemble de l'entreprise est responsable de la mise en œuvre de l'action puisque cela entre dans sa mission et que c'est sa raison d'être.

### Partenaires (internes et / ou externes)

- "FUNDOSA ACCESIBILIDAD", organisme appartenant à la fondation Once, qui s'efforce de créer des emplois pour personnes handicapées.
- CIDAT "Centro de Investigación, Desarrollo y Aplicación Tiflotécnica", centre appartenant à la fondation Once qui fournit à ses membres des outils techniques nécessaires pour développer l'insertion sociale sur le marché du travail.
- IMSERSO, "Instituto de Mayores y Servicios Sociales", organisation publique qui gère des services sociaux à destination des personnes âgées et des personnes dépendantes.
- CEAPAT, "Centro Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas", centre technologique dépendant de IMSERSO qui contribue à améliorer la qualité de la vie en fournissant en particulier de l'aide aux personnes âgées et aux personnes handicapées.
- Autres entreprises appartenant à Fundosa.

### Facteurs clé de succès :

Compte tenu de la nature sociale de ce projet, c'est l'aspect humain de l'équipe qui a constitué à l'évidence la clé du succès : une direction qualifiée qui a eu la volonté de se doter d'objectifs de travail, et une équipe totalement en dévouée à la mise en œuvre de l'action.

### Difficultés dans la mise en œuvre :

Aucune difficulté particulière. Dans certains cas, il a fallu adapter à la fois l'équipement de l'entreprise et l'organisation du travail aux besoins spécifiques des différentes personnes handicapées physiques.

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

L'entreprise contribue à une meilleure insertion des personnes handicapées dans la société. L'action a amélioré le climat social de l'entreprise ainsi que son image et son renom vis-à-vis du public. L'entreprise prouve qu'on peut rendre effectivement compatible la gestion d'une entreprise avec des objectifs sociaux.

### Evolution possible, suites envisagées, projets :

L'entreprise recherche en permanence de nouveaux usages des technologies actuelles pour le bénéfice des personnes handicapées. A partir d'avril 2007, l'entreprise va mettre en service un programme pilote destiné à faciliter l'accès des personnes âgées et des personnes handicapées aux nouvelles technologies. Ce programme sera financé par le Ministère de l'Industrie et la Fondation Once.

## Fiche E - 6

### Recrutement de personnes physiquement ou mentalement handicapées

#### Espagne

**Domaine :** Recrutement, formation

**Critère :** Handicap physique ou mental.

**Objet de la bonne pratique :**

Donner aux handicapés mentaux ou physiques une égalité de chances dans le travail, en favorisant leur insertion sociale et économique.

**Secteur d'activité / objet social :**

Employant 130 personnes, l'entreprise propose des services de haute qualité à différentes entreprises à des prix compétitifs, en aménageant des conditions de travail égales pour l'ensemble du personnel. Elle couvre les domaines d'activités suivants : nettoyage industriel (personnel, équipements, moyens et produits de nettoyage), sous-traitance industrielle (dans le secteur automobile entre autres), gestion de stations services, ateliers de confection et réparation de tenues de travail, autres services aux entreprises (maintenance municipale).

**La structure**

L'entreprise est une PME Espagnole créée en 2002 dans le petit village de Balmaseda (province de Biscaye, une des trois provinces basques).

**Objectifs de l'action :**

- **Insertion de personnes souffrant d'un handicap mental ou physique sur le marché du travail.** Assurer à ces personnes des conditions de travail égales, en les rétribuant convenablement, notamment par rapport aux pratiques dans le secteur. Cette action trouve son origine dans la volonté des fondateurs de l'entreprise, qui ont souhaité mener une action qui ne relève pas seulement de l'aide humanitaire, mais qui s'inscrit dans un projet proposant l'égalité des salaires pour les personnes handicapées.

**Public visé par l'action :**

- **Personnes souffrant d'un handicap physique ou mental**

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

- L'entreprise a pour mission de fournir les meilleurs services à ses clients, tout en favorisant l'insertion de personnes en voie d'exclusion. L'entreprise se soucie également de l'égalité entre sexes et de l'égalité entre races, mais sa principale activité est d'abord dirigée en faveur de personnes atteintes d'un handicap, ce qui en fait constituait sa motivation initiale.

Les 5 fondateurs de l'entreprise, dans les différents horizons professionnels dont ils étaient issus, avaient constaté un gouffre entre ce qui se disait en théorie sur l'égalité en faveur des handicapés et les pratiques concernant la rétribution et l'égalité des chances au travail. Or ils estimaient que les personnes handicapées pouvaient être aussi productives que les autres employés et donc qu'elles devaient être rétribuées de la même manière que le reste du personnel.

**Date de lancement :**

2002

**Description de l'action :**

- **Les personnes handicapées ayant des difficultés d'insertion sur le marché du travail bénéficient d'une préférence à l'embauche dans l'entreprise.** En tenant compte de son handicap et de ses potentialités, le travailleur se voit proposer le poste le plus adapté, l'entreprise étant présente dans divers secteurs d'activités.

- L'entreprise se réfère aux accords de secteurs comme critère pour fixer le salaire standard des travailleurs handicapés : il s'agit de leur garantir une rétribution convenable. La majorité des entreprises employant des handicapés leur offre de faibles salaires. Mais l'entreprise les rétribue selon les accords de secteurs, car l'entreprise estime que ces travailleurs doivent bénéficier des mêmes niveaux de salaires que les autres, à responsabilités égales. Dans le même temps, d'autres entreprises employant du personnel handicapé appliquent la loi au pied de la lettre : elles ne sont obligées que par des échelles de salaires se référant au Salaire Minimum Interprofessionnel (certains salariés ne touchent ainsi que 75% de ce Salaire Minimum Interprofessionnel).

#### Moyens mis en œuvre :

- L'entreprise est une entreprise privée qui ne bénéficie pas d'autres aides que celles reçues par les autres entreprises employant des personnes handicapées. D'autre part, il n'y a pas en son sein une équipe spécifique pour la mise en œuvre de l'action.

#### Partenaires (internes et / ou externes)

Aucun partenariat avec d'autres organisations.

#### Facteurs clé de succès :

La motivation économique n'a pas été la force motrice de l'entreprise : les membres fondateurs ne se sont pas fixé des objectifs économiques ambitieux, mais a recherché un harmonieux équilibre pour le bien-être de l'ensemble de l'équipe. Autre facteur clé : une recherche continue pour produire à moindre coût. Cela a été rendu possible par une structure légère, l'optimisation permanente des processus et la réduction de structures improductives.

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

- Devoir affronter le marché dans des conditions désavantageuses par rapport à d'autres entreprises, pour deux raisons :
  1. les salaires versés dans certains secteurs sont environ 40% moins élevés, d'où la difficulté pour l'entreprise de proposer des prix plus faibles. En effet, la majorité des entreprises appliquent la loi et versent aux handicapés des salaires qui n'atteignent qu'un pourcentage du Salaire Minimum Interprofessionnel.
  2. la majorité des projets concernant les personnes handicapées sont poursuivis par des organisations non lucratives (qui ne paient aucun impôt sur le bénéfice des entreprises), ce qui accroît les différences en matière de compétitivité.

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

L'entreprise s'implique totalement dans le développement de projets et d'actions sociales en faveur de personnes handicapées, puisque c'est sa raison d'être. L'action menée permet aux personnes handicapées de devenir économiquement autonome et de mieux s'insérer dans la société. L'entreprise a créé environ 130 nouveaux emplois en 4 ans, dont 75% sont aujourd'hui occupés par des personnes souffrant d'un handicap.

L'entreprise ne prétend pas détenir la solution pour chaque type de handicap, mais veut contribuer à l'insertion des travailleurs handicapés sur une base d'égalité avec les travailleurs "normaux". D'autre part, un des fondateurs de l'entreprise souligne que se crée une certaine compétition entre entreprises oeuvrant en faveur des handicapés, avec pour résultat des conditions de travail plus attractives pour attirer les bons professionnels.

La rareté de l'absentéisme au travail traduit bien la confiance que mettent les employés dans l'entreprise. Ils estiment ne subir aucune discrimination ou maltraitance, mais au contraire bien payés par rapport aux conventions collectives.

#### Evolution possible, suites envisagées, projets :

L'entreprise va poursuivre son action sociale dans les années à venir, puisqu'elle passe pour avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise. Celle-ci espère croître à l'échelle nationale et n'exclut pas une future internationalisation. L'entreprise a déjà commencé à travailler avec des personnes handicapées dans la région "Castille et Leon".

Au-delà de la bonne pratique, l'entreprise reconnaît qu'un problème persiste, à savoir le fort taux de chômage de personnes physiquement et mentalement handicapées de haut niveau. L'entreprise estime que la solution qu'elle propose ne suffira pas à résoudre ce problème et que des nouvelles formules doivent être recherchées.

## II. FICHES SUR LES ENTREPRISES EN FRANCE

| Entreprise               | Secteur d'activité                     | Effectif | Type d'action   | Page   |
|--------------------------|--|----------|---|--------|
| <a href="#">Fiche 1</a>  | Fabrication de produits intermédiaires | 20-49    | Réduction des inégalités des salaires hommes/femmes                                 | p. 75  |
| <a href="#">Fiche 2</a>  | Commerce                               | 250-499  | Sensibilisation de l'encadrement à la lutte contre la discrimination                | p. 77  |
| <a href="#">Fiche 3</a>  | Activités financières                  | 10-19    | Objectivations des procédures de recrutement  | p. 79  |
| <a href="#">Fiche 4</a>  | Industrie des biens d'équipement       | 10-19    | Formation et intégration de personnes handicapées                                   | p. 81  |
| <a href="#">Fiche 5</a>  | Industrie des biens d'équipement       | 10-19    | Egalité de traitement entre les salariés  | p. 84  |
| <a href="#">Fiche 6</a>  | Constructions                          | 20-49    | Sensibilisation du personnel à la diversité et à l'égalité de traitement            | p. 86  |
| <a href="#">Fiche 8</a>  | Services aux entreprises               | 20-49    | Recrutement et intégration de personnes handicapées                                 | p. 88  |
| <a href="#">Fiche 8</a>  | Services aux entreprises               | 100-249  | Recrutement de personnes d'origine étrangère, de jeunes sans diplômes               | p. 90  |
| <a href="#">Fiche 9</a>  | Commerce                               | 20-49    | Recrutement d'handicapés et de seniors  | p. 92  |
| <a href="#">Fiche 11</a> | Commerce                               | 20-49    | Recrutement de personnes de plus de 40 ans  | p. 95  |
| <a href="#">Fiche 13</a> | Services aux entreprises               | 20-49    | Recrutement de personnes de couleur et d'une personne obèse.                        | p. 97  |
| <a href="#">Fiche 13</a> | Services à la personne                 | 500 et + | Mixisation des métiers du service à la personne                                     | 99     |
| <a href="#">Fiche 14</a> | Service à la personne                  | 1-9      | Recrutement d'une personne en difficulté de réinsertion et de personnes handicapées | p. 101 |
| <a href="#">Fiche 14</a> | Services aux entreprises               | 20-49    | Insertion, recrutement et formation de seniors et de contrats d'insertion           | p. 103 |
| <a href="#">Fiche 16</a> | Industrie des biens d'équipement       | 250-499  | Recrutement de personnes handicapées  | p. 105 |
| <a href="#">Fiche 16</a> | Commerce                               | 1-9      | Recrutement et formations d'handicapés  | p. 107 |
| <a href="#">Fiche 18</a> | Services aux entreprises               | 10-19    | Recrutement et formation d'un apprenti handicapé mental                             | p. 110 |
| <a href="#">Fiche 19</a> | Transports                             | 250-499  | Recrutement de femmes dans les métiers du transport routier                         | p. 112 |
| <a href="#">Fiche 20</a> | Activités immobilières                 | 100-249  | Mise en place de contrats d'avenir  | p. 114 |
| <a href="#">Fiche 21</a> | Industrie des biens d'équipement       | 250-499  | Elaboration de tableaux de bord de la diversité                                     | p. 117 |
| <a href="#">Fiche 22</a> | Construction                           | 50-99    | Recrutement de personnes en réinsertion   | p. 119 |
| <a href="#">Fiche 23</a> | Transports                             | 100-249  | Recrutement de tous types de profils  | p. 121 |
| <a href="#">Fiche 24</a> | Transports                             | 100-249  | Recrutement de personnes d'origine étrangère  | p. 123 |
| <a href="#">Fiche 25</a> | Energie                                | 10-19    | Recrutement de salariés discriminés   | p. 125 |



## Fiche 1 - Egalité salariale hommes / femmes Textiles techniques (Rhône-Alpes)

**Domaine :** emploi, salaires, gestion des ressources humaines

**Critère :** sexe

**Objet de la bonne pratique :** réduction des inégalités de salaires hommes / femmes sur 3 ans

**La structure :**

L'entreprise assure la découpe et le conditionnement de textiles techniques (tissus industriels) pour des grandes entreprises. Elle compte 48 salariés (28 H / 20 F) dont essentiellement des opérateurs postés en 2 X 8 ou 3 X 8 répartis sur deux usines en Rhône Alpes. L'ancienneté moyenne est d'environ 2 ans et demi.

Les salariés sont recrutés avec un faible niveau de formation et formés en interne par des tuteurs (ouvriers ayant de l'ancienneté).

Les tâches d'exécution sont relativement simples mais varient régulièrement et nécessitent des capacités d'adaptation.

La société a été rachetée il y a 18 mois par deux nouveaux dirigeants qui ont embauché 10 salariés depuis leur arrivée. En 3 ans, l'entreprise a plus que doublé en termes de personnel, dans un contexte de recrutement difficile (travail posté, difficulté à trouver du personnel qualifié connaissant le travail en usine).

60 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export (Espagne, Allemagne, Luxembourg, Grande-Bretagne).

**Secteur d'activité / objet social :**

Fabrication de produits intermédiaires

**Objectifs de l'action :**

Réduire sur trois ans les inégalités salariales constatées entre les hommes et les femmes, sur les mêmes postes et selon des critères comparables

**Public visé par l'action :**

Salariées de l'entreprise concernées par les écarts

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Avant de procéder aux augmentations annuelles de juillet, la direction a mis en place une grille d'entretien annuel (juin 2006). Ce travail a mis en évidence des écarts de rémunération importants et apparemment non justifiés entre les hommes et les femmes.

A cela s'ajoutait un climat de mécontentement, indépendant des écarts hommes / femmes, lié à l'absence d'augmentation individuelle au titre de l'année 2005 (avant le départ de la précédente direction). La seule augmentation réalisée était celle du SMIC au 1<sup>er</sup> juillet.

**Date de lancement :** juin et juillet 2006

**Description de l'action :**

Quatre types de qualification ont été établis autour des critères suivants:

- Compétences.
- Comportement au travail.
- Ancienneté.

L'application de la nouvelle grille à l'ensemble du personnel a mis en évidence des écarts de salaire hommes / femmes pouvant aller jusqu'à 25 % sur les mêmes postes, tenus dans des conditions comparables.

La direction, en accord avec le chef d'atelier a décidé de procéder au réajustement des salaires pour les personnes discriminées dès juillet 2006.

Un rattrapage sur trois ans a été retenu, afin d'absorber au mieux cette nouvelle charge sans compromettre l'équilibre économique de l'entreprise.

Dès juillet 2006, certaines salariées ont ainsi vu leur salaire réajusté de 8, 9 ou 10 %.

#### Moyens mis en œuvre :

- Mise en place d'un entretien annuel notant des critères objectifs.
- Association du chef d'atelier dans l'élaboration de la grille d'évaluation, dans les notes attribuées à chaque salariée, dans les décisions salariales correspondantes et dans l'information à transmettre aux intéressées.
- Respect de l'équilibre économique et social de l'entreprise en organisant un réajustement sur 3 ans.

#### Partenaires (internes et/ou externes) :

CJD : l'un des dirigeants est adhérent. Le CJD lui a fait connaître la charte de la diversité qu'il a signée en juin 2006

#### Facteurs clé de succès :

- La volonté de la direction.
- Le travail avec le chef d'atelier sur tous les aspects ressources humaines : recrutement, salaire, évaluation, formation.
- La réalisation d'un outil objectif (entretien annuel) sur lequel appuyer des décisions salariales.
- Le pragmatisme de la démarche.

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

L'annonce des décisions salariales aux intéressées nécessite un minimum de formation à la communication

#### Évaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

Les réajustements salariaux engagés sur trois ans (2006, 2007, 2008)

#### Actions connexes :

- Intégration 2 personnes d'origines étrangères.
- A intégré 3 travailleurs handicapés.
- A recruté 1 personne de + de 50 ans.

#### Évolution possible, suites envisagées, projets :

- Association des chefs d'équipe (premier niveau d'encadrement) à la réflexion sur l'entretien annuel.
- Poursuite du réajustement des salaires et veiller à l'application de l'égalité hommes / femmes.

## Fiche 2 - Sensibilisation de l'encadrement à la lutte contre la discrimination Hypermarché (Picardie)

**Domaine :** emploi

**Critère :** origine, âge

**Objet de la bonne pratique :** sensibilisation à la diversité et à la lutte contre la discrimination

### La structure :

L'hypermarché est une filiale du groupe X et compte 280 salariés répartis de façon équilibrée entre les hommes et les femmes. Les horaires de travail sont organisés en modulation (36 heures en moyenne), avec de nombreux contrats à temps partiel, conformément à ce qui se pratique dans la grande distribution. L'ancienneté moyenne est de 13 ans.

### Secteur d'activité / objet social :

Commerce / Grande distribution

### Objectifs de l'action :

- Lutter contre les discriminations.
- Renforcer la bonne image de l'entreprise auprès des salariés et des clients.
- Améliorer le climat interne.
- Diversifier les recrutements.

### Public visé par l'action :

Encadrement du magasin (22 personnes)

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

Sur proposition de la FACE avec laquelle l'entreprise travaille depuis plusieurs années, le directeur du magasin a décidé de mettre en place une demi-journée de sensibilisation à la lutte contre les discriminations à l'attention de l'encadrement, en octobre 2006. A noter : le Groupe X a signé la charte de la diversité signée en 2004.

Il a par ailleurs signé en juin 2006 un accord sur l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations avec le Conseil national des missions locales (lutter contre les discriminations, diversifier davantage les recrutements). Le Groupe X est aussi signataire de la charte handicap ([www.culture.gouv.fr/culture/politique-culturelle/handicap/presentation\\_charte.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/politique-culturelle/handicap/presentation_charte.pdf)).

### Date de lancement :

Octobre 2006

### Description de l'action :

Une demi-journée de sensibilisation / formation, dans une salle du magasin en présence de la directrice de la FACE et du directeur du magasin :

- Définitions et identification d'une situation de discrimination et de non-discrimination.
- Jeux de rôle : identification des préjugés et stéréotypes.
- Rappel de la loi, obligations des entreprises.
- Sanctions encourues en cas de non-respect de la loi.

### Moyens mis en œuvre :

- Apports théoriques.
- Présentation de cas pratiques.
- Jeux de rôles.

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- FACE .
- Retravailler Picardie (insertion professionnelle).
- ANPE.

**Facteurs clé de succès :**

- Un directeur impliqué.
- Un partenaire solide sur lequel s'appuyer (FACE).

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Contraintes économiques et commerciales.
- Contraintes de temps.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- Questionnaires d'évaluation de la demi-journée. En synthèse : prise de conscience des participants, meilleure information sur la discrimination en entreprise, meilleure connaissance de la loi et sur ce qui est discriminant de ce qui ne l'est pas. Les cas pratiques ont été jugés très intéressants.
- Il y a eu quelques débats informels entre les salariés les jours suivants la demi-journée sur les situations évoquées, sur leur vécu dans le magasin.

**Actions connexes :**

- Parrainage 2006/2007 de Job Académie (partenariat Géant / FACE / Manpower) : parrainer 20 jeunes issus de quartiers défavorisés d'Amiens, en situation d'exclusion. Aider ces personnes à retrouver le chemin de l'emploi en leur apportant des conseils (rédaction de CV, comportement en entretien de recrutement, avoir confiance en eux).
- Un recrutement CI-RMA en septembre 2006, en partenariat avec FACE.
- Accueil de stagiaires de plus de 45 ans, visites d'entreprise, forum, en partenariat avec FACE depuis plusieurs années.
- Recrutement de salariés handicapés (application de la charte Handicap du Groupe X).
- ANPE : évaluations en milieu de travail pour le compte de l'ANPE. L'entreprise accueille des personnes en recherche d'emploi pendant quelques jours et l'évalue en situation puis donne cette évaluation à l'ANPE.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Poursuivre la collaboration avec FACE pour continuer le recrutement de contrats aidés, type CI-RMA.  
Pas d'autres actions programmées pour le moment.

### Fiche 3 - Objectivation des procédures de recrutement Compagnie d'assurances (Hérault)

**Domaine :** emploi, recrutement

**Critère :** tous

**Objet de la bonne pratique :**

Objectivation du processus de recrutement dans le cadre de certification ISO 9001

**La structure :**

12 salariés + 130 commerciaux multiscartes

Turn-over élevé chez les conseillers de clientèle, les conseillers multirisques

3 ou 4 recrutements par an.

**Secteur d'activité / objet social :**

Mutuelle de prévoyance obsèques

**Objectifs de l'action :**

Etre plus rigoureux et inattaquable dans le processus de recrutement

Aider au recrutement par la mise à disposition d'outils de sélection objectifs (entretien et tests)

**Public visé par l'action :**

Tous les candidats

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Point de départ : la future certification ISO 9001 version 2000.

Dans le cadre de la procédure actuelle d'obtention de la certification ISO 9001, les services se réorganisent en processus.

L'entreprise a profité de cette démarche pour réorganiser les processus ressources humaines en les basant sur le principe de la non discrimination, et en l'appliquant en premier lieu au recrutement puis à l'entretien annuel d'évaluation.

Non exigée dans le cadre de la certification, cette démarche a donné lieu à un audit des pratiques de recrutement, réalisé par la FACE Hérault, en coordination avec l'entreprise.

L'audit FACE et l'audit ISO 9001 sont indépendants, mais la réalisation de l'audit FACE sera un plus dans le processus d'obtention de la certification.

**Date de lancement :**

Février 2006

**Description de l'action :**

- CV anonymisés par le service des ressources humaines et transmis à la hiérarchie. Certains critères ont disparu : lieu d'habitation, état civil, loisirs. Il reste le niveau d'étude et l'expérience.
- Le N+1 fait une deuxième sélection sur la base d'un questionnaire qui guide l'entretien, c'est un document commun à tous les recrutements.
- A l'issue de l'entretien toutes les questions ont été posées.
- En complément : des tests d'aptitude et de personnalité.
- La décision est prise sur la base de critères objectifs, chacun ayant suivi le même parcours de recrutement.

**Moyens mis en œuvre :**

- Réalisation d'un état des lieux des pratiques (audit FACE).
- Fixation d'objectifs d'amélioration.
- Mise en place d'outils et de méthodologies présentées par d'autres entreprises.
- Appropriation de ces outils par l'entreprise.

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- Face Hérault : appui méthodologique et lieu d'échanges.
- Entreprises de différents secteurs d'activités : échanges de bonnes pratiques sur un sujet donné.

**Facteurs clé de succès :**

- La démarche s'inscrit dans une démarche ISO 9001 et aide à objectiver le processus ressources humaines.
- Aide des partenaires (FACE, entreprises partenaires) primordiale pour entrer dans la démarche et trouver un appui méthodologique.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Pas de difficulté

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- Effet réel en termes de nombre de candidatures : des CV sont retenus alors qu'ils ne l'auraient pas été sans la grille, en raison de critères qui n'apparaissent plus : lieu de résidence, temps de travail souhaité par exemple.
- Les recrutements pas cooptation sont moins nombreux du fait de l'anonymisation des CV.
- Les candidats suivent tous le même processus et sont assurés de rencontrer la hiérarchie en entretien si les compétences correspondent au poste.
- Il y a des traces, un document écrit, objectif, qui doit être obligatoirement complété.

**Actions connexes :**

Evolution en cours du support d'entretien annuel d'évaluation qui permet de mettre à jour la description de fonction et les demandes de formation.

Les savoir-faire et savoir être sont identifiés et évalués. Les besoins de formation sont identifiés clairement.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Un deuxième audit est planifié par la FACE courant 2007 pour la validation de la démarche, en déduire des suggestions d'amélioration du processus et des propositions pour les étapes suivantes.

## Fiche 4 - Formation & intégration de personnes handicapées Métallerie (Aube)

**Domaine :** emploi, recrutement, formation

**Critère :** handicap

**Objet de la bonne pratique :** formation et intégration de personnes handicapées

**La structure :**

Quatre métiers principaux :

- Création de mobiliers pour des musées ou des particuliers.
- Réalisation de vérandas et de verrières de luxe.
- Réalisation d'escaliers et de métalleries complexes servant à la décoration des façades.
- Réalisation de métalleries courantes du bâtiment.

L'entreprise est unique dans son domaine d'activités en France. Ses marchés sont essentiellement français, mais s'ouvrent peu à peu à l'international.

Implantée dans l'Aube et créée en 1990 par deux frères, Compagnons du Devoir et Meilleurs Ouvriers de France, elle compte 25 salariés et met un accent particulier sur la formation.

Elle forme 5 à 6 apprentis par an et compte plusieurs Meilleurs Apprentis de France dans ses équipes.

Elle a recruté deux salariés handicapés et accueille régulièrement des stagiaires venant de l'institut médico-professionnel voisin. Elle souhaite intégrer cette année un nouveau collaborateur en provenance de l'IM PRO.

**Secteur d'activité / objet social :**

Métallerie

**Objectifs de l'action :**

- Transmettre un savoir-faire dans l'esprit du compagnonnage.
- Participer à la réintégration sociale de personnes handicapées, par le travail.
- Avoir des salariés formés et impliqués.
- Les fidéliser.

**Public visé par l'action :**

Personnes handicapées en provenance de l'institut médico-professionnel voisin de l'entreprise

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Plusieurs éléments déterminants :

- Le parcours de Compagnon du devoir : création de l'entreprise dans un esprit d'équipe et de transmission de savoir-faire.
- La rencontre avec le CJD, et plus récemment avec le MEDEF : ouverture sur des sujets tels que l'intégration de profils atypiques dans les entreprises, discussions, échanges d'expériences.
- Présence voisine d'un IMPRO accueillant 80 jeunes : des stages ont été montés pour certains d'entre eux à l'initiative conjointe des éducateurs et du chef d'entreprise. Ils ont été suivis de deux recrutements.

**Date de lancement :** 1994

### Description de l'action :

**Stage :** des jeunes handicapés mentaux découvrent le métier et le monde du travail à travers un stage de plusieurs semaines. Ils deviennent des ouvriers avec des responsabilités adaptées.

**Tâches adaptées :** les responsables d'équipe codent un langage adapté aux travaux à réaliser, en ayant recours aux multiples de 10 car les jeunes savent compter jusque là la plupart du temps.

Par ce moyen, les jeunes sont autonomes dans l'atelier et réalisent des tâches sans que le handicap ne soit un frein.

### Evaluation :

Un livret d'évaluation du stage définit un plan d'action personnalisé.

Au terme du stage, l'évaluation est réalisée entre l'éducateur, l'entreprise et les jeunes.

Cela permet également de voir la capacité des jeunes à s'intégrer dans l'entreprise.

### Recrutement :

Depuis 1994, deux handicapés ont été embauchés à la suite d'un stage concluant et une troisième personne devrait l'être en 2007.

### Formation, intégration, suivi :

Les jeunes bénéficient de formation et d'encadrement comme les autres ouvriers. Par ailleurs, ils ont retrouvé une vie sociale et ont quitté l'IMPRO.

### Moyens mis en œuvre :

- Simplification et codage des tâches.
- Adaptation des postes de travail.
- Fixation d'objectifs élevés mais adaptés aux personnes.
- Encadrement rigoureux par un professionnel formé à recevoir des personnes en difficulté.
- Collaboration avec l'IMPRO.

### Partenaires (internes et/ou externes) :

- IMPRO : relation permanente
- CJD et MEDEF : échanges d'expériences, confrontation d'idées, groupes de travail sur l'entreprise citoyenne, l'entreprise comme reflet de la société.

### Facteurs clé de succès :

- Adapter le poste de travail, simplifier les tâches pour les adapter au niveau du jeune.
- Considérer que le handicap n'est pas un problème en atelier : mettre le jeune en situation de réussir.
- Collaborer efficacement avec les éducateurs de l'IMPRO.
- Echanger avec les partenaires (CJD, MEDEF).
- Considérer que l'entreprise a aussi un rôle social qui ne nuit pas à sa performance économique.

### Difficultés dans la mise en œuvre :

Avec certains éducateurs de l'IMPRO qui ont parfois des difficultés à accepter qu'ils ne sont pas les seuls à détenir les clefs du savoir faire et de la transmission des connaissances.

Ils préfèrent orienter les jeunes vers des Centres d'Aide par le Travail plutôt que de les envoyer en entreprise.

L'entreprise n'est pas toujours considérée comme une finalité, un moyen de réinsertion par les éducateurs.

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

- Recrutement de 3 jeunes handicapés depuis 1994.
- Accueil régulier de stagiaires de l'IMPRO.
- Réinsertion dans la vie sociale : ils sont accompagnés mais ne sont plus assistés.

### Actions connexes :

- L'entreprise accueille et forme 5 apprentis par an depuis plusieurs années : 2 de très bon niveau (bac) + 3 en difficulté (illettrisme, problèmes affectifs importants). La mixité permet de faire progresser les uns et les autres et est donc volontaire.
- Une salle de cours a été montée dans l'entreprise pour dispenser des cours de mathématiques, français, anglais et les mettre à niveau.

- Chaque année, un apprenti est préparé au concours du meilleur apprenti de France.
- L'entreprise est ouverte le week-end et chacun peut venir se perfectionner.
- Une partie des résultats de l'entreprise est réinvestie dans le social : prêt de locaux pour des associations diverses, actions pour l'accompagnement de lecture, actions multigénérationnelles dans le village, etc.
- l'entreprise joue un rôle pédagogique vis-à-vis des jeunes depuis longtemps : des journées portes ouvertes sont organisées pour montrer que la finalité de l'école c'est l'entreprise.
- L'entreprise a reçu le trophée de l'action en faveur des jeunes handicapés diplômés en octobre 2006.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- Recruter, intégrer et former un nouveau collaborateur handicapé en 2007.
- Poursuivre ce type de recrutement régulièrement.
- Poursuivre les stages avec les jeunes de l'IMPRO.

## Fiche 5 - Egalité de traitement des salariés d'origine étrangère Menuiserie (Aisne - Picardie)

**Domaine :** emploi, carrière

**Critère :** origine

**Objet de la bonne pratique :**

Veiller à une juste évolution de carrière des salariés d'origine étrangère

**La structure :**

Entreprise de menuiserie : fabrication et pose de portes et fenêtres en aluminium, PVC, bois pour les particuliers, les chantiers publics et les bâtiments industriels.

Son dirigeant, issu du groupe Pechiney, a créé l'entreprise par essaimage il y a 20 ans.

Elle compte 20 salariés : 10 poseurs, 5 menuisiers (dont 1 chef d'atelier) et 5 administratifs dont 2 femmes. Les poseurs et menuisiers sont titulaires d'un diplôme professionnel (CAP, BEP). Les technico-commerciaux suivent un parcours de formation interne pour les préparer à la communication avec les ouvriers sur le chantier, à la relation client et au développement du chiffre d'affaires.

En 20 ans, l'entreprise a recruté plus d'une personne par an, essentiellement par le bouche-à-oreille puis par la filière bac pro créée en partenariat avec l'Académie d'Amiens et le groupe Pechiney il y a quelques années.

Parmi les salariés, on trouve des Portugais, des Marocains, des Français d'origine polonaise qui ont évolué dans la hiérarchie et les métiers. Leur recrutement s'est fait par cooptation dès la création de l'entreprise.

**Secteur d'activité / objet social :**

Industrie des biens d'équipement

**Objectifs de l'action :**

S'assurer que les salariés d'origine étrangère évoluent de façon équitable, leur donner les mêmes chances et opportunités qu'aux autres.

**Public visé par l'action :**

Les salariés d'origine étrangère

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Au cours d'une réunion de la CCI Aisne Saint-Quentin, le thème de la discrimination a été débattu avec un intervenant venu présenter la charte de la diversité. Le chef d'entreprise a constaté que peu d'entreprises étaient mobilisées par le sujet de la diversité (13 entreprises sur 50 présentes avaient mené une action en ce sens). Au cours de la rencontre, il a échangé avec ses pairs sur les pratiques mises en œuvre dans l'entreprise.

**Date de lancement :**

En continu depuis 20 ans

**Description de l'action :**

- Revue des tâches et fonctions de tous les salariés chaque année.
- Vérifier que leurs postes soient bien classés au regard de la classification professionnelle de la convention collective du bâtiment.
- Ajuster les salaires si nécessaire en fonction de cette classification.
- Faire intervenir la partie performance sur la rémunération individuelle.
- Veiller aux éventuels problèmes de racisme (remarques qu'il faut stopper).

**Moyens mis en œuvre :**

- Evaluation individuelle tous les ans (pour tous les salariés)
- Ajustement des salaires si nécessaire
- Evolution, promotion pour certains d'entre eux qui sont devenu conducteurs de travaux

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

CCI pour les échanges d'expérience et pour la signature de la charte

**Facteurs clé de succès :**

- Implication du chef d'entreprise.
- Suivi de l'évolution de carrière des salariés, ne pas s'arrêter à l'embauche.
- Intégration de salariés d'origine étrangère depuis la création de l'entreprise.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Mauvaise expérience avec des structures publiques de recrutement ou d'insertion missions locales, ANPE, PLIE de Saint-Quentin (plan local pour l'insertion et l'emploi) pour trouver des candidats : « ce sont des actions de patronage ». Les structures n'envoient pas les profils dont l'entreprise a besoin.  
Les structures ne semblent pas impliquées dans les formations qu'elles organisent et n'apportent aucun soutien à l'entreprise. L'entreprise préfère recruter les bacs pro qu'elle forme.
- Difficulté à d'attirer de bons candidats en zone rurale, dans le Nord de la France.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Suivi au travers des descriptions de poste, grilles des salaires, promotions réalisées.

**Actions connexes :**

- Création d'une filière de bac pro métal/alu/verre créé par le groupe Pechiney, plusieurs entreprises dont l'entreprise et l'académie d'Amiens. L'entreprise forme actuellement huit jeunes en bac pro dont deux ont reçu des prix au concours général en 2007 et deux ont participé aux olympiades métal/alu/verre. La formation a été mise en place au niveau local dans un premier temps, puis aux niveaux régional et national.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Pas d'action particulière pour susciter davantage de candidatures de femmes.

## Fiche 6 - Sensibilisation du personnel à la diversité et à l'égalité de traitement Carrelage & revêtements de sols (Isère)

**Domaine :** emploi, formation

**Critère :** origine

**Objet de la bonne pratique :** sensibilisation et formation du personnel à la lutte contre les exclusions

### La structure :

C'est une entreprise de 47 personnes, spécialisée dans le carrelage et le revêtement de sols souples. Elle intervient sur les marchés publics et industriels en réponse à des appels d'offre dans le département de l'Isère et les départements limitrophes. Les activités sont exercées par des ouvriers spécialisés (carreleurs et moquettes) qui représentent la grande partie des effectifs. Le marché du bâtiment est très concurrentiel et souffre d'une pénurie de candidats de bon niveau. La fidélisation des meilleurs devient un enjeu primordial.

### Secteur d'activité / objet social :

Bâtiment / Second œuvre

### Objectifs de l'action :

- Accroître les chances de réussite dans l'intégration de nouveaux profils.
- Développer un vivier de candidatures.
- Fidéliser le personnel.
- Lever les barrières, lutter contre les préjugés.

### Public visé par l'action :

Tous les salariés

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

L'entreprise est implantée dans la région de Châtelleraut qui compte une communauté maghrébine importante (harkis). A la suite d'une campagne de recrutement d'intérimaires, l'entreprise a intégré des profils issus de cette communauté, sur l'insistance du dirigeant qui ne voulait pas se priver d'un vivier de candidatures de qualité mais peu accessible.

Très vite, le dirigeant de l'entreprise s'est aperçu que l'embauche de ces personnes courait à l'échec sans accompagnement des salariés.

Il a donc mis en place une action de formation à la diversité et à la lutte contre les exclusions pour l'ensemble de son personnel afin qu'il s'approprié le sujet et modifie peu à peu ses comportements.

### Date de lancement :

Octobre 2005

### Description de l'action :

Par l'intermédiaire du projet ACCEES (Agir à Châtelleraut contre l'exclusion et pour l'égalité socioprofessionnelle - [www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)), l'entreprise a fait intervenir un consultant spécialisé sur ces questions.

Les points traités :

- Notion de discrimination, respect des règles, égalité de traitement, égalité des chances.
- Ressentis, au travers d'exemples, de candidats qui n'osent plus proposer leur candidature aux entreprises après plusieurs réponses négatives.

- Conséquences pour les entreprises qui se privent de candidatures qualifiées.
- Impact de la discrimination sur le fonctionnement général de l'entreprise.
- Caractère délictueux de la discrimination (à l'embauche et dans la carrière).

#### Moyens mis en œuvre :

- Partenariat ACCEES depuis sa création (fin 2004). ACCEES est un volet du projet communautaire ACCEES Europe financé par le programme Equal visant à lutter contre l'exclusion par le biais de la sensibilisation.
- Formation organisée avec l'ensemble du personnel, animée par un spécialiste des questions de l'exclusion.
- Communication externe de l'action entreprise par le biais d'articles dans la presse.
- Interventions lors de conférences ou de manifestations organisées par le CJD, le MEDEF, la Fédération Nationale du Bâtiment ([www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)).

#### Partenaires (internes et/ou externes) :

- ACCEES (pour les actions de lutte contre les discriminations).
- ANPE et la Mission Locale pour l'Emploi.

#### Facteurs clé de succès :

- Un dirigeant impliqué et convaincu de la démarche.
- Des partenaires externes.
- Des relais internes.
- Une bonne communication externe (articles de presse) qui a un impact positif sur les différents acteurs (salariés, candidats, clients, partenaires, politiques).

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

- Il y a peu d'entreprises dans la région qui entreprennent des actions de lutte contre les discriminations, l'entreprise manque de partenaires sur ce plan.
- Insuffisante implication des partenaires institutionnels (Région en particulier).

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

Les articles de presse ont provoqué une augmentation des candidatures spontanées.

L'entreprise a pu embaucher six nouvelles personnes, avec de meilleures chances d'intégration, que ce soit sur le chantier ou dans le bureau d'études.

Concomitamment, l'entreprise a reçu davantage de candidatures de femmes, attirées par sa bonne image diffusée par la presse. Une femme cadre a été recrutée peu après. Elle est aussi d'origine immigrée.

#### Evaluation de la bonne pratique par les utilisateurs :

La plupart des salariés formés ont apprécié la formation et ont modifié leurs comportements au quotidien. Quelques personnes n'ont pas changé d'avis, mais n'expriment plus tout haut leurs idées.

#### Actions connexes :

- A venir : réembaucher à temps partiel d'anciens salariés de bon niveau partis à la retraite afin de leur confier des missions de tutorat auprès des jeunes ou d'expertise sur des chantiers complexes.
- Réfléchir à la fidélisation des salariés. Tout ce qui met en valeur l'entreprise, notamment au plan de la diversité, contribue à la fidélisation.

#### Evolution possible, suites envisagées, projets :

- Rédaction d'un document sur l'expérience de la diversité dans l'entreprise, à la demande de l'ACCEES.
- Amélioration des comportements et des relations au quotidien sur le chantier avec un consultant en management.
- Ecoute du ressenti des salariés mis en valeur par les opérations de communication et celui des autres salariés avec le consultant.

## Fiche 8 - Recrutement et intégration de personnes handicapées Société de nettoyage (Nord)

**Domaine :** emploi

**Critère :** handicap

**Objet de la bonne pratique :** recrutement et intégration de personnes handicapées

### La structure :

Cette entreprise de nettoyage industriel compte divers clients du secteur des services excepté les hôpitaux qui nécessitent des équipements spécifiques. Elle est implantée dans le Nord.

La société a été créée en 1996 par un des dirigeants qui était au chômage. Son fils l'a rejoint en 2003 et est devenu le deuxième dirigeant.

L'entreprise compte 90 salariés dont 80 % de femmes. Elle compte 13 % de salariés handicapés. Les salariés sont pour la plupart des agents de service avec différents niveaux de qualification qui travaillent avec des horaires atypiques dans les entreprises clientes.

Depuis un an, l'entreprise développe l'utilisation des produits « verts », par conviction personnelle des dirigeants, par souci vis-à-vis des salariés utilisant les produits d'entretien et pour être prêt à répondre à la demande des entreprises qui se développe. Ce marché représente aujourd'hui 5 % du chiffre d'affaires et vise à se développer fortement.

Le développement économique et social de l'entreprise s'inscrit dans une démarche globale de développement durable.

### Secteur d'activité / objet social :

Services aux entreprises

### Objectifs de l'action :

Embaucher des personnes handicapées

### Public visé par l'action :

Personnes handicapées

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

Quelques temps après son arrivée dans l'entreprise en 2003, le jeune dirigeant a constaté que le profil des salariés n'était pas très diversifié.

Par ailleurs, le parcours de sa mère, ancienne chômeuse et fondatrice de l'entreprise, ainsi que sa propre implication dans une association créée en faveur de personnes en difficulté (actions AIDE, restaurant du cœur) ou lors de son service national effectué auprès des personnes handicapées de sa faculté l'ont sensibilisé à ces questions.

Les deux premiers recrutements ont été ouverts exclusivement à des personnes handicapées et le dirigeant a fait appel CAPEMPOI pour recevoir les candidatures.

### Date de lancement :

2004

### Description de l'action :

- Recrutement de personnes handicapées.
- Formation et suivi régulier de ces salariés.
- Aide et appui des salariés dans des démarches extra professionnelles (résolution de problèmes bancaires, administratifs, etc.).

### Moyens mis en œuvre :

- Ouverture de poste à des personnes.
- Collaboration étroite avec des organismes spécialisés dans ce type de recrutement.

- Adaptation des postes de travail.
- Formation et accompagnement dans le nouveau métier.

#### Partenaires (internes et/ou externes) :

Agefiph

CAPEMPLOI (candidature / handicap)

INGEUS (retour à l'emploi et la réinsertion professionnelle)

Emploi Handicap (adaptation du poste de travail au handicap)

ANPE

Médecine du travail

#### Facteurs clé de succès :

- Prendre conscience de la situation de non-diversité dans l'entreprise et agir (discrimination positive).
- Avoir une contrainte légale : l'évolution récente de la loi Handicap va dans le bon sens et contraint les entreprises à embaucher.

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

- Pas de difficulté particulière avec les personnes handicapées.
- Une bonne communication interne et une forte volonté du dirigeant sont nécessaires pour favoriser l'intégration.

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

- Absentéisme peu élevé.
- Fidélisation des salariés en hausse (tout profil).
- Candidatures plus nombreuses de tout profil (nombreux CV spontanés, notamment à la suite des opérations de communication externe).

#### Evaluation de la bonne pratique par les utilisateurs :

Les salariés sont sensibles à l'image renvoyée par l'extérieur, tant au plan économique que social.

#### Actions connexes :

- Recrutement de différents profils : chômeurs en fin de droit, RMIstes, seniors, personnes d'origine étrangère. Les aides financières perçues sont réinvesties en formation, l'adaptation des outils de travail, l'accompagnement et la formation des salariés concernés.
- Développement d'une politique de développement durable à travers la mise en place des produits d'origine biologique, dans un souci environnemental et de protection des salariés.

#### Evolution possible, suites envisagées, projets :

- Poursuivre ce type de recrutement en fonction d'un développement de l'entreprise.
- Il n'y a pas de plan chiffré sur plusieurs mois ou années.

## Fiche 8 - Recrutement de personnes d'origine étrangère, de jeunes sans diplôme et d'une personne handicapée –Collecte de déchets urbains (Côte d'Or)

**Domaine :** emploi, recrutement, insertion, intégration

**Critère :** origine, âge, handicap

### Objet de la bonne pratique :

Recrutement et intégration d'équipiers de collecte et d'un agent d'exploitation en ouvrant de façon volontaire le recrutement à des profils non « classiques »

### La structure :

La SE est une filiale de SITA, branche environnement du Groupe SUEZ et existe depuis 1922. Elle est spécialisée dans la collecte des déchets urbains de la communauté de communes de la ville exclusivement.

Elle compte 126 salariés dont environ 65 équipiers de collecte, 40 chauffeurs, 5 agents d'exploitation, 7 collaborateurs à l'atelier de maintenance des bennes et du personnel administratif. Elle compte 7 femmes sur les 126 collaborateurs, dont 1 femme chauffeur et 1 femme équipier de collecte. Il y a une dizaine de salariés d'origine étrangère, les autres collaborateurs étant des personnes de la région et assez souvent salariés de l'entreprise de père en fils.

L'entreprise a perdu 20 salariés entre 2005 et 2006 (départs à la retraite, licenciements individuels). Elle a entrepris cette année le recrutement de 10 personnes dans un contexte de recrutement tendu car les conditions de travail des équipiers restent difficiles et l'image du secteur peu valorisante, notamment pour les femmes qui postulent très peu.

### Secteur d'activité / objet social :

Services aux entreprises

### Objectifs de l'action :

- Recruter 10 nouveaux équipiers de collecte en s'adressant à des organismes spécialisés dans la réinsertion professionnelle.
- Recruter un agent d'exploitation handicapé.
- Ouvrir l'entreprise à de nouveaux profils, être cohérent avec la signature de la charte de la diversité.
- Refléter la population de la ville (son client).

### Public visé par l'action :

- Personnes en réinsertion professionnelle.
- Personnes handicapées.

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

Deux éléments :

- La communauté de la ville a incité l'entreprise à signer la charte de la diversité.
- L'entreprise a signé la charte en septembre 2006 avec l'objectif de mettre en place des actions concrètes.

A la suite de cela, elle s'est tournée vers des organismes spécialisés dans l'insertion professionnelle pour trouver des candidats. Les cellules spécialisées des sociétés d'intérim ont sélectionné les candidats, ce qui a donné lieu à la signature de 6 contrats d'intérim concernant des jeunes non diplômés et des personnes d'origines étrangères.

Les contrats d'intérim étant concluants, ils vont être tous transformés en CDI.

Sans la signature de la charte, la société aurait fait appel à des contrats d'intérim classiques.

### Date de lancement :

Fin novembre 2006

**Description de l'action :**

- Signature de la charte de la diversité en septembre 2006.
- Prise de contact avec les établissements spécialisés pour trouver des candidats.
- Réunions des 80 candidats potentiels pour passage de tests de sécurité et de sensibilité aux risques divers (outil de travail, dangers de la rue, etc.) pour évaluer le niveau et voir ce qui pourrait être entrepris au plan de la formation.
- Sélection finale des candidats par les deux organismes spécialisés en recrutement et en formation des personnes en insertion.
- Recrutement par intérim avant de proposer un CDI afin de disposer d'une période d'évaluation plus longue que la période d'essai conventionnelle.
- Une formation est en train d'être montée par les partenaires pour accompagner les nouveaux CDI dans leur prise de poste.
- Une structure spécialisée dans le recrutement de personnes handicapées a été contactée dans le cadre du recrutement de l'agent d'exploitation.

**Moyens mis en œuvre :**

- Signature d'une charte.
- Collaboration avec des partenaires sous forme de convention tripartite (entreprise, CESAM, CAP EMPLOI).
- Suivi des intérimaires par les partenaires et par des tuteurs internes.
- Formations.

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- Sociétés intérimaires spécialisées dans l'insertion.
- CESAM pour l'insertion.
- CAP EMPLOI pour les handicapés.
- ANPE pour la formation notamment.

**Facteurs clé de succès :**

- Volonté de l'entreprise.
- La signature de la charte.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- La réticence des salariés à la venue de profils atypiques, objet de toutes les attentions, en dépit d'un travail de communication auprès des salariés et de l'encadrement.
- Etre obligé de dire non à d'autres intérimaires qui ne sont pas concernés par le programme que l'entreprise a souhaité mettre en œuvre : ce n'est pas compréhensible pour les intéressés et pour les autres salariés.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Tous les intérimaires vont se voir proposer un CDI. Leur implication et leur travail sont de bon niveau.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Pas pour le moment.

## Fiche 9 - Recrutement d'handicapés et de seniors Commerce, distribution et service après-vente (Vendée)

**Domaine :** emploi

**Critère :** handicap, âge

**Objet de la bonne pratique :** recrutement et intégration de personnes handicapées et de seniors

### **Secteur d'activité / objet social :**

Commerce, distribution et service après-vente pour les secteurs automobile, location et vente de matériels de travaux publics, transport aérien, distribution de carburants, grande distribution....

### **La structure**

- Le Groupe réunit des PME filialisées (environ 30).
- Holding de 30 personnes dont le siège est basé en Vendée.
- 70 recrutements correspondant à 30 remplacements et 40 nouveaux postes (croissance d'activité).
- Profils techniques d'après-vente et commerciaux difficiles à trouver car le marché de l'emploi sont tendus dans ces domaines (pas de mécaniciens et carrossiers peintres sur le marché par exemple).
- Globalement 15-20% de salariés d'origine étrangère.
- Une pyramide des âges à surveiller pour les années à venir car beaucoup de jeunes sont en formation en alternance et seront recrutés d'ici à 3 ans.

### **Objectifs de l'action :**

- Ouvrir le recrutement aux handicapés.
- Intégrer des seniors pour équilibrer la pyramide des âges et servir de tuteurs au nombreux jeunes pris en alternance.
- Parvenir à élargir le nombre des candidatures locales.

### **Public visé par l'action :**

Handicapés

Seniors

### **Historique / contexte de la mise en œuvre :**

La centralisation de la GRH depuis 2 ans a révélé que certaines filiales ne remplissaient pas leurs obligations.

Deux choses ont été envisagées :

- Sensibilisation des filiales sur handicapés pour qu'elles remplissent leurs obligations. Création d'un logo de la diversité.
- Sensibilisation sur rôle des seniors en entreprise, notamment pour encadrer les plus jeunes et pour pourvoir les postes opérationnels.

### **Date de lancement :**

Opération logo en 2006

**Description de l'action :**

- Création d'un logo pour diffuser l'information sur l'ouverture de l'entreprise à la diversité dans les recrutements (site Internet et annonces presse).
- Sensibilisation sur rôle des seniors en entreprise, notamment pour encadrer les plus jeunes et pour pourvoir les postes opérationnels.
- Un exemple d'action dans le groupe : pour la création d'une nouvelle filiale, 54 recrutements externes ont été faits ; ont été recrutés :
  - 5 handicapés ;
  - 15 seniors de plus de 45 ans, dont 4 seniors en difficulté sociale (chômage de longue durée) ;
  - 10 jeunes de moins de 26 ans en difficulté et non-bacheliers (au chômage ou en intérim depuis longtemps) que l'entreprise forme elle-même.

**Moyens mis en œuvre :**

- Diffusion du logo sur site Internet et sur documents papier pour les offres d'emploi.
- Plusieurs annonces passées précisant que les postes étaient ouverts aux personnes handicapées.
- Sensibilisation des salariés par le journal interne et le comité d'entreprise.
- Accompagnement par conseillère ANPE de Vendée.
- Formation en interne.

**Partenaires (internes et / ou externes) :**

MEDEF Commission sociale (le PDG est président du Medef Vendée).  
CGPME  
AGEFIPH  
CAP Emploi  
ANPE  
ANDCP (la DRH est adhérente)

**Facteurs clé de succès :**

- PDG « issu du terrain », a la compréhension du terrain, sait la nécessité et l'intérêt d'être une entreprise citoyenne.
- Prise en charge de la question au niveau DRH du groupe.
- Recrutement d'handicapés : pas de résistance du personnel.
- Commission sociale du MEDEF qui s'implique sur ce sujet
- Représentants du personnel acquis à la démarche

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- On ne peut pas faire des recrutements ciblés du type « poste réservé handicapé ».
- Manque de relais opérationnels auprès des associations spécialisées (type Agefiph) .
- Reste le problème de l'équilibre homme / femme : pas de candidatures excepté sur la grande distribution, trop peu de femmes dans les formations techniques (ex. 2 sur 30 à l'école du Mans, formation diplômante au commerce automobile).  
L'entreprise est dans une problématique d'urgence en termes de résultats (marché automobile en crise) qui ne rend pas faciles les démarches plus volontaristes pour rechercher les femmes sur le marché.
- Jeunes : difficulté à trouver des jeunes commerciaux en alternance en raison de la compétition avec les concurrents.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- L'impact du logo est faible pour le moment (existe depuis juin 2006).
- Pas d'impact de la signature de la charte.
- Pas spécialement salué comme une initiative exemplaire par les partenaires comme l'ANPE ou Agefiph.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- Aller au-delà du recrutement d'handicapés pour satisfaire les obligations réglementaires : adapter les locaux et les formations internes.
- Négocier et signer un accord triennal sur le handicap avec les partenaires sociaux.

**Pratiques, initiatives connexes :**

Entreprise citoyenne

Mais pas de recherche de certification

## Fiche 11 - Recrutement de seniors et d'handicapés Opticiens (Dordogne)

**Domaine** : recrutement

**Critère** : âge, handicap

**Objet de la bonne pratique** :

Recrutement de salariés de 40 à 60 ans et d'une personne handicapée.

**Secteur d'activité / objet social** :

Commerce : opticien

**La structure**

- Plusieurs magasins dans des petites villes du Sud-Ouest, sous franchise Afflelou.
- 35 salariés  
Turn-over faible (3 départs en 9 ans)
- Le recrutement est commandé par l'ouverture de nouveaux magasins.

**Objectifs de l'action** :

- Intégrer des seniors pour mixer et stabiliser des équipes très jeunes : objectif de 1 par magasin.
- Former un salarié handicapé pour le mettre en contact avec la clientèle - Personne recrutée il y a 5 ans.

**Public visé par l'action** :

Personnes de 40 à 60 ans

Handicapés (mais pas en fauteuil)

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

Opportunité

Puis volonté de systématiser la démarche

**Date de lancement** :

2004

**Description de l'action** :

- Faire évoluer les pratiques de recrutement

**Moyens mis en œuvre** :

- Journée entreprise (le lundi de Pentecôte) : communication sur les valeurs défendues par l'entreprise.
- Diffusion d'un livret d'accueil sur les valeurs communes partagées par les différents magasins.

**Partenaires (internes et / ou externes)**

Clair Vivre Centre de reclassement (Dordogne) [www.crp-clairvivre.fr](http://www.crp-clairvivre.fr)

CJD a insufflé une vraie dynamique (le dirigeant est animateur de la section locale)

Grand Optical : stratégie d'embauches de seniors avec argumentaire sur l'efficacité commerciale (contact avec le public âgé)

**Facteurs clé de succès** :

Mettre des mots sur des pratiques antérieures

**Difficultés dans la mise en œuvre** :

Convaincre les directeurs de magasin

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure** :

Bilan RH annuel en cours d'élaboration

**Démarches connexes :**

6 nationalités différentes parmi les salariés

Mais se heurte aux questions de qualification : peu de personnes d'origine étrangère dans la filière opticien

Engagement dans une démarche de validation de l'expérience (VAE) : 3 personnes concernées en 2007

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Objectif de recrutement de seniors : 20% des salariés

## Fiche 13 - Recrutement de personnes de couleur, d'une personne obèse Informatique (Picardie)

**Domaine :** emploi

**Critère :** âge, couleur de peau, obésité

**Objet de la bonne pratique :**

Recrutement de personnes de couleur (congolais, sénégalais, pakistanais) et d'une formatrice obèse

**Secteur d'activité / objet social :**

Services aux entreprises dans le domaine informatique (pour PME, PMI, collectivités territoriales)

**La structure**

- 35 personnes  
Formateurs, techniciens informatiques (hardware, réseaux), commerciaux, administratifs  
7 personnes de couleur.
- Peu de turn-over, mais difficulté à trouver des ingénieurs très spécialisés et des commerciaux.
- Le DG de la société est togolais : il est entré comme ingénieur dans l'entreprise en 1988.

**Objectifs de l'action :**

- « A compétences égales faire bouger les choses » : volonté de bousculer les habitudes et de montrer l'exemple en intégrant des profils atypiques.

**Public visé par l'action :**

Tous profils

Notamment personnes de couleur et seniors, en mettant en avant les compétences

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Depuis 1988, embauche du directeur actuel

**Date de lancement :**

Signature de la Charte de la diversité en 2004

**Description de l'action :**

- Recrutement de personnes de couleur.
- Recrutement d'une personne obèse.

**Moyens mis en œuvre :**

- Recherche de la diversité dans les recrutements, à compétence égale.

**Partenaires (internes et / ou externes)**

CJD

Signature charte de la diversité en 2004

Alliances

**Facteurs clé de succès :**

L'image très positive donnée par le DG qui est noir et son volontarisme en matière de diversité des personnes

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Pas de difficulté en raison du climat très favorable dans l'entreprise

Il faut néanmoins lever les préjugés des entreprises clientes quand la société envoie des collaborateurs de couleur : l'enjeu est alors d'insister sur la compétence.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Outils de suivi jugés non indispensables dans une PME

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Embauche de personnes de plus de 50 ans

**Pratiques, initiatives connexes :**

Pas de recherche de certification

Mais PDG concerné par développement durable, entreprise citoyenne

Dans le cadre de Alliances proposition de stages dans l'entreprise

## Fiche 13 - Mixisation des métiers du service à la personne (Sarthe)

**Domaine** : emploi

**Critère** : sexe

**Objet de la bonne pratique** :

Recrutement d'hommes pour tâches de ménage et repassage

**Secteur d'activité / objet social** :

Services à la personne : ménages, repassage (90% de l'activité), garde d'enfants, aide aux devoirs (10% de l'activité)

**La structure**

- 70 encadrants, 830 salariés à 1/3 temps (300 ETP), dont 15 hommes seulement
- Besoin de recrutement : développement de l'activité dans plusieurs régions  
Réelle difficulté pour trouver de nouveaux salariés en raison de l'image peu positive du métier et turn-over important  
99% de femmes, principalement mères de familles, ayant des contrats de 20 heures/ semaine (5heures x 4 jours)
- Se heurte au racisme ordinaire de clients (de l'ordre de 20% de réactions négatives à l'encontre des personnes d'origine étrangère et des noirs)

Se heurte également aux rejets des salariés ne voulant pas aller travailler chez certaines catégories de personnes (les noirs, les homosexuels...)

**Objectifs de l'action** :

- Développer une démarche de professionnalisation, de valorisation des compétences
- Contrôle des recrutements dans l'esprit de la charte de la diversité : suivi entre personnes qui postulent et personnes qui sont recrutées
- Nécessité de sensibiliser tout le personnel
- Objectif de recrutement d'hommes pour développer des contrats à temps plein

**Public visé par l'action** :

Les hommes

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

**Date de lancement** :

2006

**Description de l'action** :

- Action de promotion du métier : « homme de ménage, une femme de ménage comme les autres »
- Message sur l'égalité homme-femme
- Message sociétal : un métier comme un autre

**Moyens mis en œuvre** :

- Campagne médiatique dans journal Métro, à l'occasion de la journée de la femme
- rencontre du ministre A.Begag

**Partenaires (internes et / ou externes)**

ANPE directeur régional

CFDT

MEDEF

Cellules de reclassement de salariés licenciés de l'industrie

AFPA

**Facteurs clé de succès :**

Convictions sociales du dirigeant et stratégie de création d'emploi

Politique mise en place avec DRH

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Sensibilisation et formation des encadrants

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Contrôle des recrutements : comparaison avec profils des postulants

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Pas d'objectifs quantitatifs, mais suivi du nombre de candidatures masculines

Création d'un site [www.hommedemenage.fr](http://www.hommedemenage.fr)

Pour favoriser les candidatures masculines sur le slogan « l'homme de ménage est une femme de ménage comme les autres »

**Pratiques, initiatives connexes :**

Une des agences en ZFU : embauche de 1/3 des salariés habitant la zone (obligation réglementaire mais ne vise pas plus)

Homosexualité : critère non pris en compte

## Fiche 14 - Recrutement d'un handicapé Services à la personne (Rhône Alpes)

**Domaine** : emploi

**Critère** : handicap, âge

**Objet de la bonne pratique** :

Recrutement d'un handicapé

**Secteur d'activité / objet social** :

Services à la personne : bricolage, jardinage, petits travaux

**La structure**

- 4 personnes en CDD

**Objectifs de l'action** :

- transformer en CDI une embauche d'une personne handicapée de 48 ans (5 ans au chômage)

**Public visé par l'action** :

les personnes handicapées

mais aussi personnes de couleur et seniors, en mettant en avant les compétences

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

Adhésion à la Charte de la diversité

Appel au ministre Azouz Begag pour soutien au démarrage d'une TPE dans le domaine des services à la personne

**Date de lancement** :

2006, création de la société

**Description de l'action** :

- Recrutement d'une personne handicapée : privilégier la motivation avec objectif de transformation du CCD en CDI

**Moyens mis en œuvre** :

rencontre d'associations ressource, notamment CAP Emploi en Rhône-Alpes [www.handiplace.org/CapEmploi](http://www.handiplace.org/CapEmploi)

- mobilisation du ministre A.Begag

**Partenaires (internes et / ou externes)**

CAP Emploi

Agefiph

CGPME

Association d'anciens chefs d'entreprise EGE

**Facteurs clé de succès** :

Prix de la création d'entreprise de la Banque postale en 2006

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Difficultés propres à une TPE

Besoin d'être soutenue par un réseau de conseil, notamment Association d'anciens chefs d'entreprise EGE

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Aucun outil en particulier

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Volonté de communiquer sur l'intégration dans la société de personnes handicapées

## Fiche 14 - Insertion, recrutement & formation de seniors et de contrats d'insertion Société de conditionnement parfums et cosmétique - (Picardie)

**Domaine :** emploi

**Critère :** âge, situation de famille, état de santé

**Objet de la bonne pratique :** recrutement de seniors et de personnes ayant des parcours professionnels et personnels atypiques

### La structure :

Entreprise de conditionnement manuel de parfums et cosmétiques de luxe employant 42 personnes (35 CDI + 5 CI-RMA + des apprentis + quelques intérimaires de temps en temps), en grande majorité des femmes. On compte une femme parmi les trois mécaniciens. L'âge moyen des salariés est d'environ 35 ans.

Le dirigeant actuel a repris la société en 2001 (qui existait depuis 1992). Elle comptait 18 employés.

L'entreprise prévoit l'ouverture prochaine d'un nouvel atelier de produits d'entretien qui nécessite des postes et machines spécifiques.

L'entreprise reçoit de nombreuses candidatures spontanées car elle est une des seules entreprises à recruter dans la région où elle est implantée.

### Secteur d'activité / objet social :

Services aux entreprises

### Objectifs de l'action :

- Etre davantage citoyen
- Diversifier les recrutements
- Accroître la motivation des collaborateurs
- Fidéliser les salariés

### Public visé par l'action :

Personnes de plus de 40 ans, personnes touchant le RMI et entrant dans le dispositif contrat d'insertion revenu minimum d'activité (CI-RMA)<sup>5</sup>.

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

Le chef d'entreprise a recruté deux ouvrières de plus de 40 ans en 2002. Préalablement, il avait embauché une ouvrière d'origine turque et une femme cadre d'origine maghrébine diplômée de la seule école de cosmétique de haut niveau en France.

Il a eu connaissance des contrats CI-RMA par l'intermédiaire de la FACE Amiens qu'il a connue il y a 3 ans par la chambre de commerce dont il est trésorier.

FACE lui a présenté le dispositif CI-RMA et les aides financières et administratives associées.

Depuis, 5 contrats CI-RMA ont été signés et ont permis à des personnes ayant des difficultés importantes au plan médical et personnel de retrouver un emploi.

Le chef d'entreprise est entré au bureau de la FACE il y a 3 ans dont il a été élu vice-président pour l'est du département depuis 6 mois.

### Date de lancement :

2000

### Description de l'action :

<sup>5</sup> Ce contrat vise à faciliter l'insertion professionnelle des allocataires du RMI, de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), de l'allocation de parent isolé ou de l'allocation aux adultes handicapés qui rencontrent des difficultés particulières d'accès à l'emploi. La personne embauchée bénéficie d'un contrat à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire, à temps partiel (20 h minimum par semaine) ou à temps plein, d'une durée de 6 mois minimum (ou de trois mois pour certains bénéficiaires) renouvelable. Le CI-RMA peut également revêtir la forme d'un contrat à durée indéterminée.

**- Dispositif CI-RMA : collaboration entreprise / ANPE / FACE**

- L'ANPE sélectionne les candidatures éligibles au dispositif
- Le chef d'entreprise, avec sa casquette de représentant de la FACE, présente son entreprise aux candidats
- La FACE présente les postes disponibles
- Une évaluation en milieu de travail est organisée par l'ANPE pour les candidats intéressés (une semaine en entreprise)
- L'ANPE et l'entreprise proposent aux candidats motivés un contrat CI-RMA à l'issue de l'évaluation

**- Autres contrats**

Embauche des personnes de plus de 40 ans : le chef d'entreprise a demandé à son chef d'atelier de recruter 2 seniors parmi les 10 envisagés (en 2002) afin d'équilibrer et stabiliser les équipes.

**Moyens mis en œuvre :**

- Collaboration FACE / ANPE
- Les aides à l'embauche CI-RMA sont nécessaires car la remise à niveau des personnes concernées demande beaucoup de temps. Il faut environ 4 à 5 mois pour que les personnes deviennent opérationnelles
- Formation, accompagnement par un tuteur
- Accompagnement de la FACE pour les aspects administratifs et personnels des embauches

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- FACE Amiens qui accompagne les salariés sous contrat CI-RMA
- ANPE
- Chambre de Commerce

**Facteurs clé de succès :**

- Volonté du dirigeant
- Aide des partenaires type FACE
- Durée 18 mois pour le contrat CI-RMA qui permet une bonne intégration
- Aides financières

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Les personnes qui abandonnent en cours de formation
- Les problèmes personnels qui peuvent interférer avec le travail
- Une opérationnalité qui exige du temps et de la disponibilité
- Des contraintes économiques qui peuvent limiter les projets

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

- Recrutement de deux personnes de plus de 40 ans
- Un contrat CI-RMA transformé en CDI
- Suivi très régulier des CI-RMA par la FACE (au moins une fois par semaine en début de contrat) et par l'encadrement de l'entreprise
- Points réguliers entre l'entreprise, la FACE et l'ANPE

**Actions connexes :**

- Parrainage des chômeurs longue durée, aide au recrutement, conseils, etc.
- Embauche d'apprentis déscolarisés

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- Un deuxième CI-RMA va être transformé en CDI
- En fonction du plan de charge, le recrutement d'autres CI-RMA sera envisagé

## Fiche 16 - Recrutement de personnes handicapées – Menuiserie (Loire Atlantique)

**Domaine :** recrutement

**Critère :** handicap

**Objet de la bonne pratique :** recrutement de personnes handicapées dans différents secteurs de l'entreprise.

**Nom de la structure :** (510 salariés). L'entreprise est implantée en Loire Atlantique et dans la Loire – Il y a trois sites de production. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de portes d'entrée pour les pavillons exclusivement (bois, aluminium, acier, panneaux de composite, fibres de verre). L'entreprise connaît un contexte de fort développement depuis plusieurs années.

Métiers :

- Commerciaux
- Personnel d'encadrement des usines
- Personnels des bureaux d'études, méthodes / personnels des achats, gestion, finance
- Ouvriers spécialisés et ouvriers non qualifiés.

80% des salariés sont des ouvriers.

**Secteur d'activité / objet social :**

Menuiserie industrielle

**Objectifs de l'action :**

- Développer la notion de diversité en mettant en œuvre des actions en faveur des handicapés
- Faire en sorte que l'entreprise soit représentative de la société française
- Faire évoluer les mentalités grâce aux efforts de communication et au développement de bonnes pratiques internes

**Public visé par l'action :** personnes handicapées

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

L'action repose sur le respect de l'obligation légale et sur une initiative personnelle du dirigeant de l'entreprise depuis plusieurs années.

Ce dernier souhaite que l'entreprise soit le reflet de la société française (la signature de la charte en avril / mai 2006 va dans ce sens) en embauchant des salariés handicapés et non en s'acquittant financièrement de son obligation légale.

**Date de lancement :**

2005, date de la création de la fonction ressources humaines dans l'entreprise

**Description de l'action :**

Recrutement de personnes handicapées dans différents secteurs de l'entreprise sur des postes qui ne nécessitent pas d'aménagement particulier car l'entreprise ne peut pas actuellement procéder à des aménagements lourds.

**Moyens mis en œuvre :**

- Revue des postes tous les deux ans avec les cellules spécialisées des sociétés d'intérim pour étudier ceux pouvant être ouverts aux travailleurs handicapés et envisager les recrutements ad hoc.

- Etude systématique des candidatures de travailleurs handicapés pour les postes déclarés compatibles à l'accueil de ces personnes (plutôt des handicaps légers).
- Information du personnel, du Comité d'Entreprise et de l'encadrement au cours de différentes réunions. Les partenaires sociaux sont plutôt satisfaits de cette initiative. Le personnel adhère peu à peu, grâce au travail de communication réalisé.
- Participation aux échanges avec les partenaires extérieurs.

#### Partenaires (internes et/ou externes) :

- Cellules spécialisées dans le handicap des sociétés d'intérim
- Cellule emploi handicap du Medef 44
- Cotorep
- Agefiph

Les réunions avec les partenaires visent essentiellement à échanger des bonnes pratiques ou à s'informer sur l'évolution de la réglementation.

L'entreprise est plus active avec le réseau des cellules spécialisées des sociétés d'intérim pour réaliser les revues de postes. Les sociétés d'intérim sont à l'écoute. L'entreprise estime que ces structures lui apportent suffisamment d'aide au recrutement

#### Facteurs clé de succès :

- La forte volonté de la direction, qui doit être le moteur de l'action
- La communication interne vers le personnel, les partenaires sociaux et l'encadrement. L'accueil et l'intégration des salariés handicapés nécessitent d'être pédagogue avec le personnel
- Les partenariats (intérim, associations, structures spécialisées) qui apportent le soutien nécessaire

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

- La pénurie de candidatures de personnes handicapées
- La définition de certains postes de travail qui limite l'accès à certains handicaps (handicaps moteurs ou visuels par exemple)
- Les contraintes économiques de l'entreprise qui limitent ou reportent les actions envisagées
- La priorité accordée à la production dans un contexte de forte croissance, qui ne laisse pas toujours le temps d'envisager une adaptation des postes de travail ou un temps de formation suffisant pour accueillir davantage de personnes handicapées

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

La bonne pratique est évaluée par l'application de l'indicateur légal (6 % de salariés handicapés présents dans l'entreprise)

#### Actions connexes :

- Collaboration avec deux Centres d'Aptitude par le Travail (CAT) représentant le travail de deux personnes par an.
- Rééquilibrage de la répartition hommes / femmes dans des métiers historiquement masculins. Les femmes représentent aujourd'hui 27 % de l'effectif contre 7 % il y a 10 ans. La prochaine ouverture d'une crèche interentreprises (sites de Machecoul) pourrait contribuer à attirer les femmes vers l'entreprise.
- Intégration de salariés d'origines étrangères depuis 5 ans dans une entreprise implantée en zone rurale et peu habituée à ce type de recrutement.

#### Evolution possible, suites envisagées, projets :

- Poursuivre la collaboration avec les sociétés d'intérim partenaires pour programmer la revue des postes et envisager le recrutement des nouvelles personnes handicapées
- Réfléchir à l'adaptation des locaux et des postes de travail si elle veut être plus offensive en ce qui concerne les recrutements de personnes handicapées.

## Fiche 16 - Recrutement et formation d'handicapés – Restaurant (Normandie)

**Domaine** : recrutement, formation

**Critère** : handicap

**Objet de la bonne pratique** : recrutement et formation d'apprentis handicapés dans le cadre de la préparation de leur CAP de cuisine.

**La structure** : Le Restaurant, situé en Normandie, est un établissement comprenant entre 5 et 10 salariés en fonction de la saison. Le recrutement se fait localement, essentiellement par candidature spontanée.

**Secteur d'activité / objet social** :

Hôtellerie / restauration

**Objectifs de l'action** :

- Permettre à des jeunes gens souffrant d'un handicap de se former aux métiers de la restauration et d'obtenir un CAP dans le cadre d'une formation en alternance.
- Valoriser le secteur de la restauration, qui souffre d'une image négative en termes de management (conditions de travail difficiles, exploitation des salariés...). Une telle initiative permettrait de montrer que ce secteur peut être un lieu d'accueil et de promotion de la diversité.

**Public visé par l'action** :

Jeunes handicapés désireux d'entreprendre une formation aux métiers de la restauration.

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

**La mobilisation personnelle du chef de l'entreprise** sur la question du handicap et sa conviction que les métiers de la restauration peuvent être accessibles à des personnes souffrant d'un handicap l'ont amené très tôt à proposer à des jeunes handicapés intéressés par le métier d'effectuer des stages d'une ou deux semaines en cuisine.

**Dans ce cadre, le restaurant a noué des contacts avec une association spécialisée** dans l'accompagnement d'handicapés souhaitant poursuivre une formation, l'association ALFAH (ALternance Formation Apprentissage Handicap) . L'association a proposé au restaurant de prendre en apprentissage des jeunes handicapés dans le cadre de la préparation de leur CAP en alternance. Ce contact a été décisif pour la concrétisation de l'action puisque l'association s'est chargée de faire le lien entre l'organisme de formation et le restaurant afin d'optimiser l'accompagnement des personnes handicapées.

**Date de lancement** :

2003, recrutement du premier apprenti handicapé dans le cadre de sa formation en alternance. Jusqu'ici, l'action a porté sur deux jeunes souffrant d'un handicap mental léger.

**Description de l'action** :

- **Recrutement** : l'association présente au restaurant un jeune handicapé désireux de se former au métier de la restauration. Ce dernier est intégré à l'équipe en cuisine et fait l'objet d'un encadrement particulier de la part du dirigeant et du second de cuisine.
- **Formation et accompagnement jusqu'à l'obtention du CAP** : la personne handicapée alterne les périodes d'apprentissage au restaurant et d'apprentissage théorique en centre de formation. Un bilan régulier est fait avec les accompagnateurs de l'association ALFAH, qui font le lien entre les deux structures.

### Moyens mis en œuvre :

- **Adaptation des postes de travail** : les personnes souffrant d'un handicap ne travaillant pas à la même vitesse que les autres, il a été nécessaire de prévoir des tâches dont le temps de réalisation puisse être allongé (réalisation d'une sauce, mise en place de légumes...). Par voie de conséquence, cet aménagement a impliqué de séquencer différemment l'ensemble du travail en cuisine.
- **Rencontre régulières avec les accompagnateurs issus de l'association** : évaluation des progrès, des difficultés rencontrées par la personne handicapée.
- **Accompagnement de l'équipe en interne** : la réussite de l'accueil d'une personne handicapée en cuisine repose sur l'établissement de bonnes relations avec le reste de l'équipe. Un dialogue régulier et approfondi entre le chef d'entreprise et les autres membres de l'équipe, notamment le second de cuisine, a permis d'identifier les difficultés et de modifier le cas échéant certaines méthodes de travail pour une meilleure intégration de la personne handicapée.

### Partenaires (internes et / ou externes) :

Pour la mise en place de cette initiative, le restaurant s'est appuyé sur un réseau d'acteurs locaux et nationaux mobilisés sur la question de la lutte contre les discriminations :

- **l'association ALFAH** met les jeunes intéressés par une formation en lien avec le restaurant et assure leur accompagnement dans le cadre de leur formation théorique ;
- **l'Agefiph** intervient au niveau du financement de la formation, qui est sensiblement plus longue dans le cas d'une personne souffrant d'un handicap ;
- L'initiative s'inscrit, depuis 2004, dans le cadre du **projet « Convergences »** financé par le programme européen Equal. Ce projet vise, au niveau de la région Basse Normandie, à l'insertion et au maintien dans l'emploi de populations fragilisées (personnes handicapées, femmes, populations vieillissantes) dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

### Facteurs clé de succès :

- **La création d'une dynamique d'équipe** : La réussite de la personne handicapée et l'obtention de son CAP sont peu à peu devenus un objectif pour lequel chacun s'est mobilisé. Un sentiment de fierté habite aujourd'hui l'équipe pour avoir contribué à la réussite des personnes qui sont passées par le restaurant.
- **La possibilité de s'appuyer sur un tissu associatif local** : les liens avec l'association ALFAH ont été déterminants pour décider le dirigeant à entreprendre cette initiative. Le dialogue avec les accompagnateurs de l'association a beaucoup facilité la réussite des personnes handicapées.

### Difficultés dans la mise en œuvre :

- **La nécessité d'adapter les postes de travail et de rallonger le temps de réalisation de certaines tâches** peut constituer une difficulté dans une petite structure où le personnel en cuisine n'est pas nombreux mais doit néanmoins faire face à une clientèle importante en saison.
- **La lourdeur des démarches administratives nécessaire à l'accueil d'un handicapé**, notamment pour monter un dossier de financement, constitue un coût important, qui peut être dissuasif pour une petite structure telle que celle-ci. La motivation du chef d'entreprise est alors un élément essentiel.
- **La faiblesse des liens entre le secteur de la restauration et le milieu scolaire** limite considérablement le développement de ce type d'initiatives dans d'autres établissements.

### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

Le critère essentiel de la réussite de l'initiative réside dans l'obtention du CAP par la personne handicapée.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- Poursuite de l'action à raison de la formation d'un apprenti handicapé par an ;
- Poursuite de la formation au-delà du CAP : la première personne handicapée recrutée est revenue après son CAP et suit actuellement une spécialisation en pâtisserie ;
- Dans l'idéal, le dirigeant aimerait recruter les personnes qu'il a formées, mais ses possibilités d'embauche sont limitées.

## Fiche 18 - Recrutement et formation d'un apprenti handicapé mental Agence de communication visuelle et commerciale (Sarthe)

**Domaine :** emploi

**Critère :** Handicap

**Objet de la bonne pratique :**

Recrutement et formation d'un jeune handicapé mental

**La structure :**

C'est une agence de 16 personnes, créée en 1990 et reprise depuis quatre ans par les dirigeants actuels. Elle fabrique et commercialise de la signalétique et de la publicité sur le lieu de vente (PLV) pour des entreprises de grande distribution alimentaire et non-alimentaires, des réseaux de franchise, des industriels, de clubs sportifs et des associations.

Elle est située dans la banlieue.

L'agence exerce trois métiers principaux : conseil en communication, atelier de fabrication et agence de pose. Elle se développe depuis quatre ans et a embauché trois personnes en 2006. La répartition hommes / femmes est équilibrée.

Elle travaille dans un contexte de recrutement tendu (poseurs et moquettistes difficiles à trouver) et est aidée par un cabinet de recrutement pour le pourvoi des postes spécifiques.

**Secteur d'activité / objet social :**

Services aux entreprises en communication et publicité

**Objectifs de l'action :**

Intégrer une personne très motivée malgré certaines lacunes intellectuelles

**Public visé par l'action :**

Handicapé mental

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

A la suite de la réception de candidatures dans le cadre d'un poste à pourvoir en apprentissage, le dirigeant a retenu la candidature d'un jeune s'exprimant très peu mais qui a montré sa motivation, notamment en se rendant plusieurs fois à l'agence après l'entretien d'embauche.

Ce jeune n'avait pas toutes les compétences requises, mais était déterminé à rejoindre l'agence. Le dirigeant décida alors de lui donner sa chance, malgré un certain nombre de lacunes.

Il n'y pas eu d'action programmée pour recruter ce jeune, il a été retenu car il très était motivé dès le premier entretien

**Date de lancement :**

2004

**Description de l'action :**

- Recrutement et intégration sur trois années
- L'accompagner à devenir agent graphiste d'exécution en étant encadré par deux personnes : chef d'atelier et dirigeant
- Lui fixer des d'objectifs adaptés
- Faire un suivi régulier

**Moyens mis en œuvre :**

- Adapter le travail en fonction des capacités du jeune, le faire réfléchir à la méthode à mettre en place et s'assurer qu'il l'applique bien
- Lui apprendre à évaluer son travail
- Prendre en compte certaines réactions des autres salariés, comportements, attitudes qui ont dû être rectifiés pour permettre son intégration
- Le jeune, en exerçant de réelles missions a contribué à éliminer les réactions de rejet

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- Relais emploi (collaboration depuis plusieurs années)
- ANPE

- CJD : adhérent depuis quelques mois. Très bonne source d'information et d'échanges

#### Facteurs clé de succès :

- Avoir confiance dans le jeune
- Croire dans ses capacités et envies
- Le considérer comme un autre salarié tout en lui donnant des responsabilités adaptées
- Ne pas faire d'assistantat

#### Difficultés dans la mise en œuvre :

Veiller à ce que les autres salariés de l'atelier ne pensent pas que leur travail est dévalorisé par l'intégration d'une personne ayant moins d'aptitudes qu'eux

#### Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

- Bilans réguliers entre lui et le dirigeant pour mettre en valeur le chemin parcouru
- Bilans réguliers avec le Relais Emploi
- Points avec ses parents qui sont impliqués et préoccupés
- Recrutement définitif envisagé à la fin de l'apprentissage sous réserve de progresser en calcul mental et en orthographe

#### Evaluation de la bonne pratique par les utilisateurs :

Le jeune est transformé, il s'exprime beaucoup mieux, est très impliqué et épanoui. Il est fier des progrès accomplis

#### Actions connexes :

Embauche et formation d'un poseur de 52 ans, par le biais de l'ANPE. La formation a été financée en partie par l'ANPE, ce qui a permis de proposer le poste à cette personne (qui était maçon)

#### Evolution possible, suites envisagées, projets :

En fonction du développement de l'entreprise, le dirigeant est prêt à poursuivre la démarche d'intégration de profils nouveaux

## Fiche 19 - Recrutement de femmes dans les métiers du transport routier Transports (Lorraine)

**Domaine** : recrutement

**Critère** : genre

**Objet de la bonne pratique** :

Recrutement de femmes dans les métiers du transport, traditionnellement peu féminisés. La féminisation du recrutement cherche à toucher tous les métiers du secteur : conducteurs, caristes, agents d'exploitation.

**Secteur d'activité / objet social** :

Transport routier de marchandises

**La structure**

Il s'agit d'une PME située dans les Vosges qui travaille en France et sur les pays limitrophes, essentiellement l'Allemagne et la Suisse. Elle compte 440 salariés, l'essentiel du personnel étant constitué de conducteurs (environ 350). C'est chez les conducteurs que le turnover est le plus important (20% environ), ce qui conduit l'entreprise à effectuer entre 50 et 60 recrutements par an sur ce métier. Les recrutements se font par candidature spontanée.

**Objectifs de l'action** :

- Diversifier le recrutement pour des métiers souffrant d'un déficit de mixité. Les premières expériences ont montré à la direction des ressources humaines qu'une plus grande mixité pouvait améliorer les relations entre les salariés.
- Valoriser l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires et de ses clients, la diversification du recrutement étant perçue comme un gage de modernité de l'entreprise.

**Public visé par l'action** :

Femmes disposant d'une formation aux métiers du transport routier

**Historique / contexte de la mise en œuvre** :

A la fin des années 1980, les premières candidatures de femmes sont apparues sur les métiers d'agent d'exploitation. La première embauche d'une femme dans l'entreprise a eu lieu en 1990. Pour les métiers de cariste et de conducteur, la transformation du métier en termes d'exigences physiques (évolution des normes de confort, plus grande mécanisation pour le métier de cariste...) a été déterminante et a encouragé l'entreprise à développer le recrutement de femmes. Les premiers recrutements sur ces métiers ont eu lieu à la fin des années 1990

Par ailleurs, l'entreprise est mobilisée sur d'autres formes de discrimination. Elle a toujours recruté des personnes d'origines étrangères et veillé à ce qu'elles progressent dans l'entreprise au même rythme que les autres salariés. Actuellement, le recrutement de seniors est également intensifié. Un ancien salarié a exprimé le désir de cumuler retraite et activité salariée à temps partiel, ce qui a été rendu possible par une adaptation de son poste de travail (raccourcissement des itinéraires, possibilité de rentrer le soir...)

**Date de lancement** :

1990, premier recrutement d'une femme sur un poste d'agent d'exploitation.

2000, premier recrutement d'une femme sur un poste de conductrice.

**Description de l'action** :

- Recrutement de femmes sur la base de candidatures spontanées ;
- Mise en place d'un plan d'égalité salariale hommes / femmes de manière concomitante aux premières embauches.

Fin 2006, l'entreprise comptait :

- 2 femmes parmi les caristes ;
- 7 femmes parmi les conducteurs ;
- 5 femmes parmi les agents d'exploitation.

L'augmentation la plus importante a touché les conducteurs, qui était le métier le moins féminisé au départ.

**Moyens mis en œuvre :**

- **Adaptation ou création d'équipements pour les femmes** : vestiaires, douches, sanitaires.
- **Adaptation du système de formation initiale** des premières conductrices : chaque nouveau conducteur est encadré par un tuteur pendant plusieurs jours. En cas de trajet long, il est prévu que les conducteurs dorment dans le camion. L'intégration de femmes ne permettait plus ce type d'organisation et a conduit à mettre en place des mini tournées sur une journée permettant ainsi aux deux personnes de rentrer chez elles le soir. Il a fallu attendre qu'un nombre suffisant de femmes soient recrutées et formées pour leur permettre de partir ensemble.
- **Communication en interne** auprès des partenaires sociaux sur la diversification du recrutement, notamment lors de la présentation du bilan social.

**Partenaires (internes et / ou externes)**

Signature de la Charte de la diversité depuis 2000.

**Facteurs clé de succès :**

L'élément déterminant de la mise en place de cette initiative est le développement d'un climat propice au recrutement de femmes sur ce type de postes. La question de la féminisation des métiers du transport se pose aujourd'hui à l'ensemble de la profession et l'entreprise s'est inscrite dans cette dynamique. Les échanges informels avec les autres chefs d'entreprise du secteur sur cette question ont constitué un moteur important pour le développement du recrutement de femmes.

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

Le nombre de candidatures féminines reste très faible, ce qui limite le développement de l'initiative. Il faudrait communiquer en externe sur les métiers du transport en ciblant le public féminin, mais l'entreprise n'en a pas les moyens.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

La mise en place de l'initiative ne s'est pas accompagnée de la définition d'objectifs chiffrés en termes de féminisation du recrutement. Le succès de cette action se mesure essentiellement à travers le bon climat social régnant dans l'entreprise, qui témoigne d'une intégration réussie de la main d'œuvre féminine.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- Poursuite des efforts de féminisation du recrutement, en particulier sur le métier de cariste.
- Développer la féminisation dans le personnel d'encadrement, exclusivement masculin à ce jour.

## Fiche 20 - Insertion et recrutement de contrats d'avenir Bailleur privé d'habitat social (Loire Atlantique)

**Domaine :** emploi, réinsertion, recrutement

**Critère :** tous

### Objet de la bonne pratique :

Réinsertion professionnelle et recrutement définitif de personnes handicapées, d'origines étrangères, seniors et/ou ayant des parcours professionnels atypiques

### La structure :

C'est une société anonyme HLM qui gèrent 8 000 logements sociaux sur la région. Le personnel est administratif dans sa grande majorité et compte quelques employés d'immeuble qui s'occupent de l'entretien des parties communes.

109 collaborateurs sont répartis entre le siège (45 personnes) et quatre agences décentralisées qui gèrent le patrimoine et assurent la relation commerciale.

### Secteur d'activité / objet social :

Activités immobilières

### Objectifs de l'action :

- Contribuer à réinsérer par le travail des personnes en difficulté dans le cadre d'un accord national
- Apporter aux locataires et aux bailleurs une présence et un service de proximité dans les immeubles

### Public visé par l'action :

- Personnes sans emploi, bénéficiant du Revenu Minimum d'Insertion (RMI)

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

L'entreprise développe la notion de proximité avec ses locataires. A ce titre, l'embauche d'employés d'immeuble par le biais du contrat d'avenir<sup>6</sup> va dans ce sens. Les locataires apprécient les travaux d'entretien réalisés par les employés d'immeuble et le bailleur bénéficie d'un contact sur le terrain.

Le coût de l'entretien des parties communes étant à la charge des locataires, la mise en place des contrats est intéressante financièrement pour eux.

L'ensemble de ces embauches s'inscrit dans le cadre d'une démarche de réinsertion professionnelle qui est l'objet d'un accord national signé entre l'Union Sociale pour l'Habitat (USH) et le Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle.

### Date de lancement :

2006

### Description de l'action :

#### Stage :

Préalablement au contrat d'avenir, les personnes concernées suivent un stage dans le cadre de leur démarche de réinsertion.

<sup>6</sup> Les contrats d'avenir sont destinés à favoriser le retour à l'emploi des personnes bénéficiant du revenu minimum d'insertion (RMI), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), de l'allocation de parent isolé (API) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH). Ils ouvrent droit à des aides pour les employeurs. Le contrat est d'une durée déterminée de 2 ans (avec des possibilités de dérogation), à temps partiel. Durant la durée du contrat, le salarié perçoit un salaire calculé au minimum sur la base du SMIC horaire et peut dans certains cas continuer de percevoir une part de son allocation d'origine (RMI, ASS, AAH ou API), diminuée du montant de l'aide forfaitaire versée à l'employeur. Il bénéficie par ailleurs obligatoirement d'actions de formation et d'accompagnement.

Les CV sont donc sélectionnés et proposés à l'entreprise par des structures d'insertion locales, l'ANPE, les missions locales pour l'emploi.

Les profils sont variés : seniors, personnes handicapées, personnes d'origine étrangères, personnes ayant fait de la prison, personnes n'ayant jamais travaillé, etc. Chaque stagiaire est encadré par un tuteur.

#### **Recrutement de contrats d'avenir :**

En cas d'ouverture de poste, des contrats d'avenir sont proposés. L'entreprise suit alors une procédure classique de recrutement. Elle propose néanmoins les postes aux stagiaires motivés pour le poste et qui ont fait leurs preuves pendant le stage.

#### **Recrutement et contrat de travail :**

Une convention tripartite est signée entre le Conseil Général (procédure contrat d'avenir), l'entreprise et le collaborateur. Le Conseil Général assure un suivi régulier du collaborateur, l'entreprise forme et accompagne le salarié et le salarié effectue les missions confiées.

Les spécificités du CDD de deux ans sont explicitées au collaborateur et la transformation envisagée en CDI est annoncée.

#### **Intégration et suivi :**

Un tuteur suit chaque personne durant son contrat et fait des points avec elle tous les 6 mois ou davantage si nécessaire.

Le département insertion du Conseil Général effectue aussi un suivi régulier, dans le cadre de la convention.

#### **Moyens mis en œuvre :**

- Travail avec les structures locales d'insertion
- Collaboration avec le Conseil Général
- Tutorat

#### **Partenaires (internes et/ou externes) :**

- Conseil Général (département insertion)
- ANPE
- Mission locale pour l'emploi

#### **Facteurs clé de succès :**

- Une culture de la réinsertion professionnelle dans l'entreprise, une sensibilisation de par les métiers exercés
- L'engagement de l'USH à recruter dans le cadre d'un accord national
- Des contrats qui représentent un plus pour les locataires et les bailleurs

#### **Difficultés dans la mise en œuvre :**

Pas de difficultés particulières avec les contrats d'avenir. La procédure est rigoureuse et les structures d'insertion sont très professionnelles

#### **Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

2006 : recrutement 5 personnes en contrat d'avenir et 1 contrat de professionnalisation

2007 : recrutement prévu de 5 personnes en contrat d'avenir

Profils des personnes recrutées : chômeur de longue durée, âgé de 45 ans, handicapés, personnes d'origine étrangère, personnes n'ayant jamais travaillé

#### **Evaluation de la bonne pratique par les utilisateurs :**

- Les collaborateurs sont heureux de bénéficier d'un dispositif qui permet leur réinsertion dans le monde du travail, avec un vrai métier.
- Le point délicat reste le salaire peu élevé (SMIC sur la base de 26 heures par semaine)

#### **Actions connexes :**

- Accueil de stagiaires dans le cadre de la réinsertion professionnelle depuis de nombreuses années, indépendamment de la procédure contrat d'avenir. Les stagiaires sont accompagnés par un tuteur
- Recrutement régulier de contrats de professionnalisation pour des jeunes sans qualification

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- CDI sur la base de 35 heures proposés à tous les collaborateurs en fin de contrats d'avenir
- Communiquer davantage en interne sur ce que fait l'entreprise en terme de diversité et d'accueil. La signature de la charte de la diversité va dans ce sens.

## Fiche 21 - Elaboration de tableaux de bord de suivi de la diversité - Entreprise Automobile (Ile-de-France)

**Domaine :** gestion des ressources humaines, communication

**Critères:** origine, genre, âge

### Objet de la bonne pratique :

Réalisation de « tableaux de bord de la diversité » destinés à suivre l'évolution de la composition du personnel de l'entreprise

### La structure :

C'est une un groupe de 6 PME, spécialisé dans la distribution automobile : vente, réparation, location.

L'effectif total est de 370 salariés, répartis sur 3 types de métiers :

- La réparation automobile (mécaniciens, carrossiers, peintres)
- La vente
- Les services administratifs

Parmi les 370 salariés, plus de 250 sont concentrés sur les deux premiers métiers. Le recrutement se fait essentiellement sur des postes d'ouvriers et d'employés. Le turnover est important et le nombre de recrutements a atteint 130 en 2005-2006.

### Secteur d'activité / objet social :

Automobile

### Objectifs de l'action :

Trois tableaux de bord ont été conçus et seront actualisés chaque année par le service des ressources humaines. Ils portent sur le lieu de naissance des salariés, leur âge et leur sexe. Cette démarche vise à valoriser la diversité comme réalité de l'entreprise, tant en interne qu'en externe :

- **En interne :** faire prendre conscience à l'ensemble des salariés que la diversité est une réalité de l'entreprise. La communication sur l'état de la diversité par le biais des tableaux de bord vise à créer un attachement et une identification des salariés aux valeurs de l'entreprise. L'objectif final est de développer un climat social favorable et de fidéliser le personnel.
- **En externe :** valoriser l'entreprise auprès de ses différents partenaires et interlocuteurs (Chambre de commerce, élus locaux...).

### Public visé par l'action :

- **En interne :** l'ensemble des salariés
- **En externe :** les partenaires de l'entreprise

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

C'est une entreprise familiale ancrée dans le territoire du Val d'Oise. Les deux fondateurs sont fortement impliqués dans le développement du territoire et ont toujours privilégié un recrutement local. Les salariés de l'entreprise ont donc connu une évolution parallèle à celle de la population du département. La diversité a été très tôt une réalité de l'entreprise, qui s'est impliquée dans les actions menées au niveau du Val d'Oise (participation au Tour de France de l'égalité des chances, organisation de tables rondes sur la question à la Chambre de Commerce...)

Plus spécifiquement, la mise en place de l'initiative des tableaux de bord s'est inscrite dans un contexte de recrutement de plus en plus difficile : pour les métiers de la réparation (mécaniciens, carrossiers, peintres), l'entreprise a dû faire face à un turn-over accru des jeunes, souvent fragilisés socialement et difficiles à fidéliser. Le nombre de recrutements annuels nécessaires pour pallier les besoins de l'entreprise s'est fortement accru. Dans ce contexte, l'action de l'entreprise a porté sur deux dimensions :

- **un volet valorisation de la diversité** visant à fidéliser les salariés autour des valeurs de l'entreprise (mise en place de tableaux de bord et communication).
- **un volet formation**, avec la mise en place d'un partenariat avec le GARAC (école nationale pour la formation aux métiers de l'automobile, [www.garac.com](http://www.garac.com)). Ce partenariat permet de faire connaître les métiers de l'entreprise aux jeunes dès leur formation et aide ensuite à leur insertion sur le marché de l'emploi.

**Date de lancement :**

Tableaux de bord : 2005-2006

**Description de l'action :**

- Le service RH a effectué un travail de recensement sur la base duquel ont été élaborés trois tableaux de bord de la diversité (origine, sexe, âge).
- Les tableaux de bord ont ensuite été mobilisés dans le cadre d'un plan de communication. En interne, l'état de la diversité apparaît dans le rapport d'activité, fait l'objet de présentations au cours de la journée d'accueil des nouveaux embauchés et à l'occasion de réunions avec le personnel. En externe, les résultats sont mobilisés pour présenter l'entreprise à ses partenaires.

**Moyens mis en œuvre :**

- La mise en œuvre de cette initiative a représenté un surcroît de travail pour la direction des ressources humaines, sans qu'aucun budget supplémentaire ne soit alloué à ce projet.
- Les outils et les méthodes mises en œuvre sont ceux d'un plan de communication classique.

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

Pour la mise en œuvre de l'action elle-même, l'entreprise ne s'est appuyée sur aucun partenaire spécifique. Toutefois, sur la question des politiques de lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité, l'entreprise s'inscrit dans un réseau d'acteurs nationaux et locaux :

- Elle est signataire de la Charte de la Diversité depuis 2000,
- Elle est impliquée sur cette thématique auprès de la CCI de Versailles,
- Ses fondateurs ont des responsabilités politiques au niveau local, et agissent à ce titre sur la question des discriminations avec les différents acteurs de leur circonscription.

**Facteurs clé de succès :**

- L'implication personnelle des chefs de l'entreprise

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

La mise en œuvre de l'initiative n'a présenté aucune difficulté particulière.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

La mise en place de l'initiative n'est pas accompagnée d'objectifs précis et l'empêche d'aboutir sur une approche de discrimination positive ou de mise en place de quotas.

L'évaluation du succès de l'initiative réside dans deux éléments :

- A court terme, la bonne réception de l'initiative en interne et en externe.
- A moyen et long terme, la plus grande stabilité du personnel.

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

- Actualiser les tableaux de bord chaque année et suivre l'évolution de la composition du personnel de l'entreprise.
- Au vu des tableaux de bord, accroître la diversité du recrutement sur certains critères. Elle souhaite notamment féminiser le personnel dans les ateliers, les femmes ne représentant que 7% des salariés. Par ailleurs, une réflexion est en cours pour accroître la diversité dans le personnel d'encadrement.

## Fiche 22 - Recrutement des personnes en réinsertion Aménagements intérieurs – (Loire Atlantique)

**Domaine :** emploi, recrutement, réinsertion

**Critère :** tous

**Objet de la bonne pratique :** recrutement de personnes en contrat de professionnalisation<sup>7</sup>

**La structure :** C'est une entreprise spécialisée dans l'aménagement intérieur créée en 2005 (plafonds modulaires, planchers, cloisons modulaires). Elle est implantée sur deux sites. Elle compte une centaine de salariés dont la plupart sont ouvriers (dont 20 intérimaires sur les 100 personnes). Le turn-over (entre 25 et 30 %) est important sur ces postes et ceux de chefs de chantier. Le marché de l'emploi est tendu car le secteur du bâtiment manque de personnel. Selon le dirigeant interrogé, de nombreux jeunes choisissent souvent l'intérim qui est mieux payé. L'entreprise est en développement et a besoin de recruter.

**Secteur d'activité / objet social :**

Bâtiment second œuvre

**Objectifs de l'action :**

Recruter des ouvriers, en s'ouvrant à une grande diversité de profils.

**Public visé par l'action :**

Jeunes en contrat de professionnalisation

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Il y a pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment. L'entreprise est prête à recruter des gens peu formés et leur apporter une formation en interne. Le contrat de professionnalisation est un des outils qui correspond à cet objectif.

**Date de lancement :**

2005

**Description de l'action :**

- Lancement d'une opération de recrutement avec l'ANPE, la Maison de l'Emploi et rencontre d'une trentaine de jeunes d'origines très variées : anciens prisonniers, sans emploi, réfugiés politiques, SDF...
- Recrutement définitif de 12 jeunes. 10 ont été gardés en CDI
- Une première formation lancée avec l'AFPA mais celle-ci n'aidait pas suffisamment au plan administratif (environ 8 types de contrats différents).
- Une deuxième formation a été organisée avec le GEIC BTP (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification dans le BTP) qui s'est occupé de la partie administrative ([geiqbtp.chez-alice.fr/index.htm](http://geiqbtp.chez-alice.fr/index.htm))

**Moyens mis en œuvre :**

- Recrutement et formation de 12 jeunes.
- Tutorat interne assuré par 12 salariés de l'entreprise qui ont encadré les jeunes pendant 6 mois.
- Formation des tuteurs mise en place pour leur permettre d'évaluer les savoir être au-delà des compétences techniques.

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

Maison de l'emploi (recrutement)

<sup>7</sup> Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. Sa durée est d'au moins 6 mois

ANPE  
AFPA (formation)  
GEIQ BTP  
MEDEF  
CJD : très actif sur le sujet des discriminations  
EDC (entrepreneurs et dirigeants chrétiens)

**Facteurs clé de succès :**

- Conviction personnelle du dirigeant
- Un besoin économique
- Une aide administrative de la part de partenaires solides (GEIC, OPCA)
- Des échanges de pratiques avec le CJD (signature de la charte notamment)

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Pas assez de suivi administratif personnel des salariés par les partenaires (AFPA)
- Coûteux en temps, en moyen, en suivi individuel des personnes embauchées

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :**

Recrutement de 10 jeunes en CDI sur les 12 accueillis en contrats d'alternance.

**Actions connexes :**

- Formation lourde pour les chefs de chantier : hygiène et sécurité, management, formation technique prise en charge par l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) et organisée par la Maison de l'emploi
- Ouvriers : bénéficient d'une politique d'intéressement
- Mise en place des entretiens annuels d'appréciation
- Recrutement par cooptation de deux personnes appartenant à la catégorie « gens du voyage »
- 

**Evolution possible, suites envisagées, projets :**

Souhaite recruter des femmes et des personnes handicapées. Pour le moment, pas d'actions spécifiques dans ces domaines.

## Fiche 23 - Recrutement de tous types de profils – Entreprise Transports (Ile-de-France)

**Domaine :** emploi, recrutement

**Critère :** tous

**Objet de la bonne pratique :** recrutement de tous profils, en particulier des jeunes

**La structure :** c' est une entreprise de location de camions avec chauffeurs de 160 salariés dont 130 chauffeurs routiers dont une femme recrutée par cooptation. Elle distribue les produits de ses clients sur la région parisienne. L'actuel chef d'entreprise a racheté la structure en 1980 qui existe depuis 1950. Elle connaît des difficultés de recrutement, en particulier avec les jeunes alors qu'elle est en développement important. Le turn-over est élevé dans les 6 premiers mois suivant l'embauche. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est d'environ 4 ans.

**Secteur d'activité / objet social :**

Transports

**Objectifs de l'action :**

Recruter des personnes de tous profils afin de pallier les difficultés de recrutement sur le marché très concurrentiel du transport routier en suivant les principes de la charte de la diversité.

La compétence prime sur les autres critères de recrutement (origine notamment).

**Public visé par l'action :**

Tout type de profils

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

Le chef d'entreprise a des difficultés à recruter des gens « fiables », qui arrivent à l'heure et qui travaillent correctement. De nombreux salariés préfèrent les CDD car ils gagnent mieux leur vie (prime de précarité) et retrouvent très vite du travail.

**Date de lancement :**

Depuis quelques années

**Description de l'action :**

- recrutement de CDI
- recrutement de contrats d'insertion (20)

**Moyens mis en œuvre :**

- Candidatures transmises par l'ANPE
- Entretiens en entreprise
- Tests de conduite en interne
- Embauche avec période d'essai d'un mois

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- ANPE qui propose de bonnes candidatures
- Fédération Nationale (TLF) qui permet des échanges d'informations mais pas sur le thème des discriminations
- SNTR (ou FNTR)
- Réseau d'anciens élèves (APM)

**Facteurs clé de succès :**

- Aide d'un partenaire comme l'ANPE

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

- Difficile de recruter des personnes handicapées du fait des conditions de travail difficiles.
- Les femmes : les conditions de travail ne s'y prêtent pas.
- Les PME n'ont pas suffisamment de moyens humains et financiers pour mettre en place des initiatives de lutte contre la discrimination

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :****Actions connexes :****Evolution possible, suites envisagées, projets :**

## Fiche 24 - Recrutement de personnes d'origine étrangère Entreprise Transports (Loire-Atlantique)

**Domaine :** emploi

**Critère :** origine

**Objet de la bonne pratique :** recruter des personnes de différentes origines

### La structure :

La société est implantée en Loire-Atlantique (siège), et une agence en Alsace et en Picardie et emploie 145 personnes. Elle est affiliée à un groupement (ASTRE) de 125 entreprises le situant parmi les 7 premiers groupements de transporteurs français.

L'entreprise compte 115 chauffeurs routiers (tous des hommes), répartis entre les trois sites. Il y a également 5 emplois relais dans le centre (chauffeurs qui rayonnent sur la région).

L'entreprise compte également 6 agents d'exploitation (3 hommes et 3 femmes) et du personnel administratif, de quai, de maintenance.

Recrutement : en fonction de départs à la retraite et du turn-over qui reste relativement faible

Entreprise reprise en 1981 avec 5 salariés

50 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger. Les distances impliquent des déplacements sur plusieurs journées.

Ancienneté moyenne : 12 ans

### Secteur d'activité / objet social :

Transport national et international

### Objectifs de l'action :

Recruter des personnes d'origine étrangère afin d'avoir davantage de candidats

### Public visé par l'action :

Personnes d'origine étrangère

### Historique / contexte de la mise en œuvre :

Sensibilisation européenne du dirigeant qui est ouvert à l'intégration de différents.

Beaucoup de candidatures spontanées, l'entreprise puise dedans, n'a pas besoin de l'ANPE pour le moment. En se développant vers l'Est, il y a davantage de profils des pays de l'Est parmi les candidatures spontanées.

### Date de lancement :

Ces dernières années

### Description de l'action :

Pas d'action particulière, recrutement au fil de l'eau.

### Moyens mis en œuvre :

Recrutement

Intégration avec les agents d'exploitation

### Partenaires (internes et/ou externes) :

ADIC : association des industriels de la ville.

MEDEF : par son intermédiaire, la société a signé la charte de la diversité à la suite d'une intervention de C. Bébéar sur l'exclusion de certaines populations de jeunes issus de quartiers sensibles (juin 2006)

Facteurs clé de succès :

Difficultés dans la mise en œuvre :

Évaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

Actions connexes :

- embauche de seniors (53 et 52 ans) car sont compétents et travailleurs
- 7 jeunes en contrats de professionnalisation CAP ou BEP de conduite & services. Pré-recrutement. Démarche initiée il y a 10 ans. C'est une formule qui convient assez bien au dirigeant
- A recruté 20 salariés en CDI depuis 10 ans à l'issue des contrats de professionnalisation

Évolution possible, suites envisagées, projets :

## Fiche 25 - Recrutement de salariés discriminés Ingénierie de l'énergie (PACA)

**Domaine :** emploi, recrutement

**Critère :** tous

**Objet de la bonne pratique :** pas d'action particulière, excepté l'adhésion aux valeurs de la charte de la diversité et « essayer d'en appliquer les principes au quotidien ».

**La structure :** bureau d'étude créé en 1985, spécialisé dans l'ingénierie de l'énergie classique, fossile ou renouvelable. Elle compte une dizaine de salariés qualifiés (diplôme d'ingénieur, BTS ou DUT) dont deux jeunes en alternance (1 en génie climatique et 1 en secrétariat). Il y a une salariée d'origine étrangère.

60 % hommes et 40 % femmes. Depuis 7 à 8 ans, les nouveaux métiers de l'énergie motivent les jeunes, et notamment les femmes et la représentation tend à s'équilibrer.

Ses clients : Eurocopter (25 % du chiffre d'affaires), Conseils Généraux, administration publique, cliniques privées.

Entreprise en développement (3 personnes recrutées en 15 mois).

Turn-over faible.

**Secteur d'activité / objet social :**

Energie

**Objectifs de l'action :**

L'entreprise est prête à recruter des salariés d'origine étrangère, mais ne met pas en place d'actions spécifiques.

Elle dispose de nombreuses candidatures spontanées des jeunes issus des écoles d'ingénieurs ou préparant les BTS / DUT. 20 à 30 % sont des CV de personnes d'origine étrangère, de même niveau que les autres.

**Public visé par l'action :**

**Historique / contexte de la mise en œuvre :**

**Date de lancement :**

**Description de l'action :**

**Moyens mis en œuvre :**

**Partenaires (internes et/ou externes) :**

- Entreprise est adhérente de l'UPE 13 (Union Pour les Entreprises Bouches du Rhône - [www.upe13.com](http://www.upe13.com)).
- COBATY<sup>8</sup> ([www.cobaty.com](http://www.cobaty.com)): club de partenaires professionnels liés au bâtiment (notaire, construction, ingénierie).

**Facteurs clé de succès :**

- Obtenir des aides pour embaucher les personnes d'origines étrangères

**Difficultés dans la mise en œuvre :**

---

<sup>8</sup> **Cobaty** est né en France en 1957 de la réflexion et de la volonté de femmes et d'hommes responsables, liés par le respect, l'amitié et le sens du devoir. Vocation des Associations Cobaty: être le trait d'union naturel en France, comme à l'International, entre des professions complémentaires rassemblées autour de l'acte de construire, de l'urbanisme, de l'environnement et du cadre de vie (source : site Internet de Cobaty)

Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :

Actions connexes :

Evolution possible, suites envisagées, projets :

## ANNEXES



Annexe 1

---

**LISTE DES RESEAUX UTILISES POUR LE REPERAGE  
DES ENTREPRISES**



| Réseaux français  |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Associations  |   |   |  |
| Organisme   | Critère   | Contact   | Nbre entreprises                               |
| SOS Homophobie  | Orientalion sexuelle  | J. Lizé   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| l'Autre Cercle  | Orientalion sexuelle  | C. Tripon   | 2  |
| CREF (centre de ressources pour l'entreprenariat au féminin)                              | Genre   | contact@cref-ir.com   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Action'elles  | Genre   | asso@actionnelles.fr  | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Arborus   | Genre   | arborus@arborus.org   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Handipass   | Handicap  | C. Giraud   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Ohé Prométhée   | Handicap  | Mme Cuveillier  | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Cap Emploi  | Handicap  | M. Vandaele   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Clubs d'entreprises / organisations professionnelles                                      |   |   |  |
| FACE Ile de France  | Généraliste   | Dorothee Cheret   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| FACE Hérault  | Généraliste   | P. Lapeyre  | 20   |
| FACE St Etienne   | Généraliste   | Pilar Jacquet   | 2  |
| FACE Grand Toulouse   | Généraliste   | Florence Heulin   | 6  |
| FACE Grand Amiens   | Généraliste   | F. Wijsbroek  | 6  |
| MEDEF   |   | V. Corman (directrice de la commission Entreprise et société)               | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| CJD   |   | Nathalie Crouzet (chargée de Mission)                                       | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Alliance  |   | D. Richer   | introduction auprès de PME citées par Alliance |
| CGPME / AFCCI   |   | M. Daniel   | sélection de 10 PME en Auvergne                |
| IMS entreprendre pour la cité (charte de la diversité)                                    | Généraliste   | Mme Imalhayene  | 550  |
| Organismes institutionnels  |   |   |  |
| DGEFP service communication   |   | 01 44 38 38 38  | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises                              | Généraliste   | M. Fatoux   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes                                  | Genre   | oriente vers ministère de l'Emploi et de la Cohésion sociale C. Laret-Bedel | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| L'accès   | Origine   | Direction formation et emploi Kamel Benamra                                 | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Comité de Liaison pour la promotion des migrants et des publics en difficulté d'insertion | Origine   | 01 55 25 22 00  | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Direction population migration du ministère de l'emploi                                   | Origine   | P. Aubert   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| APEC  |   | Pierre Lamblin  |  |
| AGEFIPH   | Handicap  | G. Cristofolletti   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Conférence européenne sur les avantages de la diversité                                   |   | Stéphanie Preiser   | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Programme Equal   |   |   |  |
| Projet Attractivité et Anticipation Basse Normandie                                       | Emploi des seniors  | Tête de liste : Agefos-PME contact : Nicole Vaugarny                        | 2  |
| Projet "convergence"  | Emplois d'handicapés  | Tête de liste : ACSEA contact : Claudine Chesneau-Marie                     | 1  |
| Projet "faire de l'âge et de l'expérience de vrais atouts pour l'emploi"                  | Emploi des seniors  | tête de liste : Comité d'Expansion Régional de Basse Normandie              | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Projet "Développement des conditions favorables à l'activité des femmes en finistère"     | Emploi des femmes   | tête de liste: Conseil Général du Finistère                                 | Pas d'entreprises mentionnées                  |
| Entreprises contactées individuellement   |   |   |  |
| Cmd2  | Trophée de l'insertion MEDEF 2006 emploi d'handicapés                       | Colline Geoffrin 03 25 40 62 56   |  |
| Equipact  | Prix Alliances : actions pour la diversité et l'insertion emploi des femmes | Xavier Labbre 03 21 13 67 00  |  |
| NEF   |   | Jean-Luc Gaidon   |  |

## Réseaux Royaume Uni

| Organisations contactées  |
|---|
| 1. Commission for Racial Equality   |
| 2. Small Business Services (central government department)                |
| 3. Business Link (in several different parts of the UK)                   |
| 4. Employers Forum on Age   |
| 5. Equality and Diversity forum   |
| 6. Equal Opportunities Commission   |
| 7. Disability Rights Commission   |
| 8. Age Positive   |
| 9. PRIAE  |
| 10. Forum of Private Business (SME trade association)                     |
| 11. Federation of Small Businesses (SME trade association)                |
| 12. British Council of Disabled People                                    |
| 13. Department of Works & Pensions (central government department)        |
| 14. Stonewall   |
| 15. ACAS  |
| 16. Centre for Diversity and Work Psychology                              |
| 17. Policy Research Institute for Ageing and Ethnicity                    |
| 18. Centre for Disabled Studies   |
| 19. Chartered Institute of Personnel & Development                        |
| 20. Women's Resource Centre   |
| 21. Diversity Means Business  |
| 22. Business in the Community   |
| 23. Race for Opportunity  |
| 24. Remploy   |
| 25. Minority Enterprise East Midlands (MEEM)                              |
| 26. Ethnic Minority Business Forum  |
| Programme EQUAL : lutte contre discriminations liées à l'origine ethnique |
| Projet "Beyond Face Value" :  |
| Projet "CEMESME"  |
| Programme EQUAL : projets en faveur de l'égalité H/F                      |
| Projet "JIVE"   |
| Projet "Agender Equality"   |

## Réseaux Suède Danemark

| Sweden   |
|--|
| - The Equal Opportunities Ombudsman  |
| - Homo - The office of the ombudsman against discrimination on grounds of sexual orientation   |
| - LO - equal opportunity council   |
| - Folksam - a Swedish insurance company that has an equal opportunity index  |
| - The Swedish Association of Graduate Engineers - Has released a report where they identify a number of equal workplaces                                   |
| - The Swedish Disability Ombudsman   |
| - The National Institute for Working Life  |
|  |
| Denmark  |
| - MIAPRISEN, The Danish business award for equal opportunities: <a href="http://www.miapris.dk">www.miapris.dk</a>   |
| - A search in the Danish newspaper database that covers all national and regional daily newspapers: <a href="http://www.infomedia.dk">www.infomedia.dk</a> |
| - The Equal Opportunities Centre for Disabled Persons  |
| - Organisation for integration of immigrants   |
| - The Danish Institute for Human Rights  |
| - Ministry/Department for equality   |
|  |
| Number of companies contacted and response   |
| For Sweden we contacted 17 companies and for Denmark 15. We got 8 responses for Denmark and 1 for Sweden.  |

## Réseaux Espagne

| Sources mobilisées   |
|--|
| 1- Entreprises ayant reçu un prix dans le domaine de la lutte contre les discriminations                                       |
| 2- Analyse de rapports d'étude sur la question où des PME sont citées  |
| 3- Associations mobilisées sur l'insertion des handicapés, l'insertion des immigrants, l'égalité professionnelle hommes femmes |

## Réseaux Belgique

|   |
|---|
| Contact de 30 entreprises ayant signé une charte "plateforme pour la diversité" |
|---|



## Annexe 2

---

**Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Danemark, Suède :  
Le point de vue d'experts nationaux sur l'implication des PME  
dans la lutte contre les discriminations**



## Equality and Diversity within the UK.

From the remit, we understand you require an overview of the national context in the UK regarding equality and diversity issues which aim to eliminate discrimination from the socio-economic environment. Successive UK governments have taken a regulatory approach to addressing problems of discrimination but this was not adopted until the late 1970s and has had limited success.

A largely voluntarist and laissez-faire approach has dominated the British economy until the late 1990s. Prior to that time, the government approach was to lay down legislation making sex and race discrimination unlawful (the Sex Discrimination Act, 1975; (SDA) the Race Relations Act, 1976; [RRA]) but the onus was on organisations to voluntarily adopt good practice approaches in these areas. The SDA was amended through Equal Pay regulation in the 1980s which offered women and men the right to claim equal pay for work of equal value. Such cases were notoriously difficult to prove in law. If an employee wished to assert a case of direct discrimination based on sex or race, they had to act independently through the Industrial (now Employment) Tribunal system or act in conjunction with a trade union to pursue the claim. This legislation applies to organisations of all sizes with no exceptions.

Since 1997, successive Labour governments have recognised and adopted a range of European Directives aimed at eliminating unfairness, inequality and discrimination in the labour force. Consequently, it is now unlawful to discriminate against employees on the following basis:

- Sex
- Sexual preference
- Race
- Disability
- Age
- Religion
- Parental status
- Trade union membership
- Employment status (part-time/full time/temporary).

Redress remains the responsibility of the individual employee through the Employment Tribunal system; legal and trade union support and representation being allowed. It should be noted that the application of the regulations is not uniform, the Disability Discrimination Act for example, does not apply to firms with fewer than 15 employees. There has been much criticism regarding the manner in which the UK has adopted employment regulation; the emphasis has been upon minimal protection with the onus upon the individual employee to seek redress if their rights are infringed. A number of opt-out provisions and exclusions for small firms have been observed; the government's argument for this being the necessity to preserve flexibility in employment whilst protecting vulnerable workers. The efficacy of the regulation really rests upon the individual's propensity to seek redress but this is by no means easy given the declining power of trade unions and the complexity of the tribunal system. Large employers would appear to adopt a best practice approach as they have professional tiers of HR managers on site moreover, corporate reputations require such policy and practice to be in place. However, evidence would suggest that quite frequently, policies are used in a restricted fashion so constraining their utility. The fact that women still earn considerably less than men 30 years after the SDA is testament to this. In SMEs the evidence would suggest that understanding and adoption of an equality and diversity approach will be very limited. The regulatory imperative to do so is weak as it is poorly enforced; the business case for such a strategy is not pursued by the pressure groups representing SMEs and there is an absence of trade unions in the sector to articulate the need for appropriate policy and practice.

## Equality Policies in Spain: A General Overview

The Spanish Constitution passed in 1978 states that public authorities have to promote the conditions to promote an effective and real equality of the different groups that compose the Spanish Society.

In this respect, and since the early eighties, that Spanish society has experienced a number of deep changes, moving very quickly from a 'traditional-type' society to a more open and modern-style one. In this respect, the Spanish authorities have developed a number of policies and legal reforms intended to upgrade some underprivileged groups. These legal reforms have been especially important since 2000 onwards, and especially after the election victory of the Socialist Party in April 2004. Examples include:

- In 2003, a Law on Equality of opportunity and treatment of handicapped people has been passed intended to establish a number of measures for guaranteeing the right to equal opportunities for the handicapped people, so they may fully participate in the political, economic, cultural and social life. .
- In 2005, a legal reform has been passed which opens up the possibility of civil marriage to same-sex partners. In fact, this reform makes Spain the third country in Europe and the world to provide full equality in terms of the matrimonial law regardless of sexual orientation. Same-sex partners are now able to enjoy all the rights and responsibilities of civil marriage, and are therefore entitled to, for instance, jointly apply for adoption. In any case, it is worth that this reform was hardly criticised by the main right-wing party and specially by the Roman Catholic church leaders.
- In 2007, a new Law of Equality has been passed by the Spanish parliament. This Law aims to encourage women to enter the political sphere and the world of commerce. Under the Law of Equality, political polities are legally required to run female candidates in at least 40% of the seats that they contest, except in small towns. In addition to political affirmative action measures, the new Law of Equality establishes enforcement for guaranteeing gender equality in the workplace, expands maternity leave for women and provides men with 13 days of paternity leave for the first time. Companies with more than 250 employees are required to develop gender equality plans and appoint women to 40 percent of board seats within eight years.
- In 2007 also, a legal reform has been passed that allows transsexuals to change their name and gender in their official identity card without changing sex.

In any case, it is worth stressing that despite these legal changes, there are still a large number of real situations and groups where inequality is present. Just to give some data on the situation of women in the Spanish labour market, Spanish women have lower employment rates in comparison to men, have more presence in irregular employment contracts, suffer from wage discrimination or have more difficulties to organise work and other life areas such as leisure, family duties, etc (as women devote more time to housework and family duties in comparison to their male counterparts).

Similar disadvantaged situations can be also identified amongst other large groups such as immigrants. Massive immigration inflow is one of the most important changes occurred in the Spanish society in the last two decades, where this phenomenon is also deeply and positively affecting the country's economy. However, immigrants tend to occupy bad quality jobs, mainly characterised by low qualification requirements, temporary/seasonal nature, low wages and deficient working conditions.

Concerning the implication of the Spanish enterprises in equality-related activities, it is worth mentioning that, very generally speaking, the Spanish large companies make a clear relationship between corporate social responsibility practices and actions against discriminations and for diversity, as these last ones are usually understood as part of their CSR activities. Meanwhile, it is often the case amongst SMEs that these SMEs may carry out some CSR activities without knowing they are doing so.

Notwithstanding this, it is worth stressing that there is very little information on the actual presence and implementation of diversity fostering activities amongst the Spanish companies. It is clear that large companies in sectors such as banking, telecommunications and other services of general interest are devoting more attention to the concept and particularly trying to make notorious to the public opinion the activities they develop. However, the situation at SME level remains basically unknown.

Among the few empirical studies available, it is worthwhile mentioning the one called *Evolution of Corporate Social Responsibility in the Spanish Enterprises Evolution* (Foretica, 2006) which includes a survey to a representative sample of 939 companies, segmented by sector, size and location. According to the results, 'environmental management' is the area with a greater development among Spanish companies (69.7 % of them declare to have a plan on this area). 'Plans for women integration at directive level' take second place (64.8 %), followed by 'training plans on CSR and ethics' and 'plans for work and personal life conciliation' (50.6 % in both cases). Other areas with a greater social profile (support of socially excluded groups, handicapped people, immigrants, cultural and educational projects etc.) have a lesser presence. Unfortunately, information by size classes is not provided.

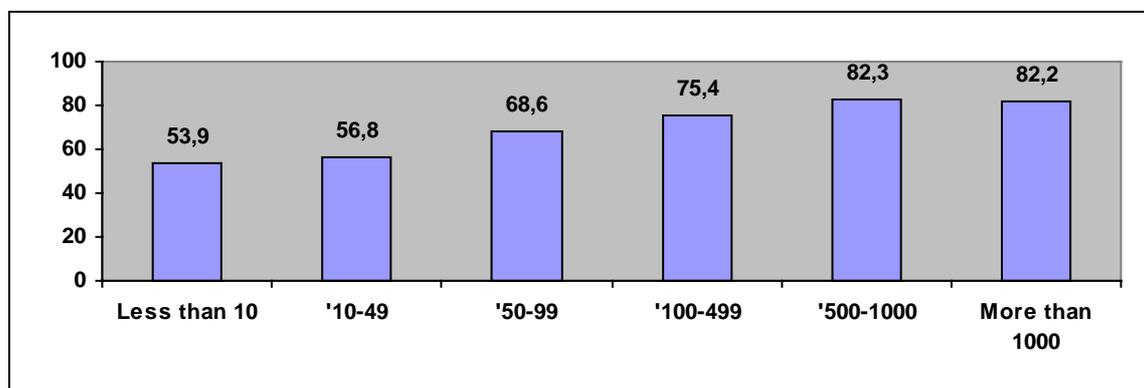
### Main areas of CSR action by Spanish companies

| Areas of action  | % of enterprises active |
|--|-------------------------|
| Environmental management                                 | 69.7%                   |
| Plans for women integration at directive level           | 64.8%                   |
| Training plans on CSR and ethics                         | 50.6%                   |
| Plans for work and personal life conciliation            | 50.6%                   |
| Support to socially excluded groups                      | 45.9%                   |
| Plans for the integration of immigrants on the workforce | 28.8%                   |
| Collaboration with NGOs in development projects          | 45.7%                   |
| Integration of handicapped people                        | 22.5%                   |
| Educational projects                                     | 32.8%                   |
| Cultural projects  | 25.5%                   |

Source: Foretica Report, 2006

It is interesting to highlight that the Foretica report finds a strong correlation between company size and proclivity to CSR activities in general (including diversity activities), showing a great divide between SMEs and LSEs. Small companies are the segment with a lower sensitiveness and also with a higher inconsistency to this respect. Thus, while more than 80 % of enterprises with above 500 employees show a positive attitude towards CSR, only a 50 % - 55 % of enterprises with less than 50 employees are on this group.

### Percentage of Spanish enterprises sensitive to the CSR issue, by size classes



The group of sensitive enterprises includes three groups ("Leader", "Me too" and "Falling behind").

Source: Foretica Report, 2006

Concerning the main motivations for Spanish SMEs to engage in diversity activities, there is no information on this specific issue. In any case, a recent study<sup>9</sup> conducted in 2006 provides some very interesting information on the main reasons that foster/hinder the involvement of the Spanish SMEs in CSR activities in general. In this sense, this study suggests that role and personality/values/preferences of the company founders or owners are at the root for explaining the involvement of the SMEs in concrete CSR activities. Therefore, the motivation and leadership of the SME founder are key aspects to understand the reason behind the enterprise's involvement in CSR activities. This result is fully confirmed in the interviews we have conducted on the equality and diversity issue.

Interestingly, this study also shows that the SMEs' involvement in CSR activities is particularly influenced by the SMEs' preference for those activities closely linked to the enterprise's day-by-day reality. In this sense, this preference is better reflected in the fact that most SMEs are particularly concerned with the development of internal CSR activities (basically aimed at the workers), where diversity activities have a very important role in this field (especially as far as gender and immigrants are concerned).

Finally, it is worth stressing that the Spanish Central Administration fosters diversity activities amongst Spanish enterprise through a number of initiatives:

- The Ministry of Labour and Social Affairs launched in 1996 the 'Optima Programme', which promotes gender equality as a critical management strategy for businesses. The Ministry of Social and Labour Affairs also supports private initiatives such as the 'Flexible Company Award' which fosters work-life balance (also supported by the regional Government of Madrid, the High Council of Spanish Chambers of Commerce and other private enterprises) or the 'Infant Cristina IMSERSO

<sup>9</sup> Murillo D & Lozano J.P., *Responsabilidad Social Corporativa y PYMES: Una apuesta por la excelencia empresarial (CSR and SMEs: A Bet for Business Excellence)*, published by the IPES (Institute for the Individual, Corporations and Society of ESADE, Barcelona, 2006

Awards' that award the best corporate social actions. In addition, the Ministry allocates financial resources to a special fund that provides economic support to those companies that undertake activities devoted to promote the social economy, the CSR, the self-employment or the creation of business co-operatives, among others.

- The Ministry of Public Works and the Ministry for Environment are trying to introduce CSR criteria in its public contract regulation. In this sense, both ministries are working to reach a draft bill approval that will take into account social and environmental criteria in public contracts, such as employment stability, employment for disabled people, women employment, security at the work and environmental care.
- The Ministry of Public Administrations launched in early 2006 the 'Concilia Programme' which establishes a set of measures intended to improve work-life conciliation of central administration employees.
- In May 2006, the National Stock Market Commission (CNMV) released the 'Corporate Governance Code for companies traded in Spanish Stock Markets'. The Code makes recommendations on good Corporate Governance, as stated by the European Commission. Noteworthy, 80 % of companies operating in the Spanish Stock Markets rejected this Code arguing it was rather interventionist and undermined business freedom of action.
- Finally, it is worth mentioning that the Spanish Ministry of Finance has got a number of tax deductions on donations for NGOs and Charity organisations, where all these organisations have to be officially recognised by the public authorities for being benefited from these deductions.

From an SME perspective, there is unfortunately very little information on the participation of SMEs in the various initiatives/programmes already mentioned. In any case, the partially available information suggests that this participation is very scarce, and clearly not corresponding to the extraordinary importance of the SMEs in the Spanish enterprise tissue. Thus, and from the 45 enterprises currently recognised as active members of the 'Optima Programme', more than 90 % correspond to large enterprises, usually belonging also to large multinational groups. This problem is partially due to the little knowledge available among SMEs on these initiatives/programmes and the lack of a specific SME focus, aggravated by the structural lack of resources (people, time, money etc.) that SMEs suffer from and that impede them to deal with other issues not directly linked with their core activities. In any case, it is also worth mentioning that a number of available awards (i.e. the "Flexible Company Award" provides a distinctive prize per size categories, distinguishing large, medium and small enterprises).

## EQUALITY DIVERSITY BELGIUM

### National measures Belgium

#### *Labels 'Equality Diversity'*

The federal government in Belgium gives labels 'Equality Diversity' to private and public companies. On 22 March 2007, the labels were given to 10 companies, that have promoted diversity in their business and have fight against discrimination through actions for the equality between men and women, actions for the integration of people with another origin, of people with a handicap and of employees older than 50. To get the label, the companies had to elaborate a diversity friendly business culture and staff management.

#### *Employing older people*

Employers who recruit older people get a deduction of social security contributions.

### Regional measures Belgium

#### *Diversity plans*

The regional public authorities support diversity plans. In these plans, there is attention for priority target groups of people from another origin, people with a labour handicap and older people. Specific attention is also possible for the equal chances of men and women on the labour market and for the chance groups former prisoners, lower educated people, holebis and youngsters. A diversity plan is a collection of measures and actions aiming at managing the difference that move away in planned way discriminatory thresholds and/or create possibilities to increase the vertical and horizontal mobility of chance groups on the labour market. Small business can appeal to a regional project developer for support and assistance of a diversity plan. They can get a subsidy with a maximum of two third of the total cost eligible for a subsidy, with a maximum financial support of 10,000 euro.

#### *Professional training of persons with a handicap*

Support is given to companies that organize professional training of people with a handicap. The support can entail a wage subsidy, a repayment of social security contributions as an employer, of transport costs, of the purchasing costs of didactic material and of the costs for adjusting the labour post.

#### *Employing people with a handicap*

Employers who recruit a person with a handicap can get a wage subsidy or a so-called inclusion premium.

### Employer organizations Belgium

Employer organizations have established the entrepreneur platform diversity. They ask the business to sign the diversity declaration and to become a member of the platform.

The entrepreneur platform diversity offers:

- A diversity test: gives an indication how the business thinks about diversity and how far the business is busy with diversity.
- Practical box recruiting and selection: to help to avoid discriminatory thresholds when recruiting and selecting people.
- A brochure with practical examples of companies that installed a diverse business culture.
- Round tables 'role models': with entrepreneurs with a foreign origin, politicians and people with a higher education.
- Diversity award: for companies that carry out a strong diversity policy.
- Diversity event: for granting the diversity award and to make entrepreneurs sensible for the positive aspects of diversity.

## EQUALITY CONTEXT DENMARK

Equality issues are regulated in Danish law, which focuses on equality as well as it, regulates against discrimination. Denmark has also got several policies to promote equality in the workplace and there are also specific initiatives that work to promote and highlight integration and multitude in workplaces. When speaking of multitude in the workplace the main focus in Danish companies appears to be on integration of immigrants.

### Laws and regulations

The Danish law included the following relevant regulations which aim to ensure multitude and equality in Danish workplaces.

- 'Act on ban on discrimination on the labour market' (Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet)
- 'Act on Ethnic Equal Treatment' (Lov om etnisk ligestilling)
- 'Act on equal pay to men and women' (Lov om ligestilling af mænd og kvinder)
- 'Act on equality between men and women' (Lov om ligestilling af mænd og kvinder)
- 'Act on equal treatment of men and women in relation to parental leave' (Lov om ligestilling af mænd og kvinder mht. Barsel)
- 'Act on ban of race etc. discrimination' (Lov om forbud mod forskelsbehandling på grund af race m.v)

The 'Act on ban on discrimination on the labour' forbids: direct and indirect discrimination related to: ethnicity, religion, sexual orientation, race or political belonging. It protects employees as well as jobseekers in relation to employment, dismissal, transfer of job, promotion and salary and working conditions.

### National policies concerning discrimination and equal opportunities in the workplace

Denmark has several initiatives and policies to promote equal opportunities and to prevent discrimination. Below are some examples.

#### *Policies concerning gender equality*

- The Ministry for Gender Equality's action plan for gender equality in 2007. Main policies concern among other things more women in decision-making jobs and a one-year maternity/paternity leave period with better options for fathers taking paternity leave: [http://www.lige.dk/files/PDF/HP\\_2007.pdf](http://www.lige.dk/files/PDF/HP_2007.pdf)
- Furthermore, there is a statutory obligation to deliver wage statistics for every enterprise with more than 35 employees and at least 10 employees of each gender. The assumption is that greater awareness of wage inequality will create a drive towards equal pay: <http://www.ligelon.dk>.

#### *Policies concerning senior workers*

The Ministry of Employment's senior work force policy. The aim is to keep more senior workers within the work force to keep to labour pool stable and to make use of the senior worker's capabilities: <http://www.bm.dk/sw682.asp>

The national employment agency has collected information, (see <http://www.ams.dk/sw626.asp>) for employers that contains policies regarding senior workers. Among other things it contains information about:

- Access to financial support for private companies and other organisations that seek to keep or hire senior workers.
- Access to financial support to networks of self-help groups that focuses on seniors getting reemployed.
- A campaign that promotes arrangements at the workplaces concerning gradual withdrawal. In connection to this campaign is an offer of free consultant guidance for the workplace and a knowledge bank.

## Policies concerning ethnic minorities

---

- The Ministry of Refugee, Immigration and Integration Affairs' effort for better integration of immigrants and descendants: [http://www.nyidanmark.dk/en-us/Integration/integration\\_in\\_denmark.htm](http://www.nyidanmark.dk/en-us/Integration/integration_in_denmark.htm).  
The integration of immigrants in the labour market follows a staircase-model starting with an active starting period, which focuses on building capabilities needed in the labour market. Step 2 is provision of work experience in a government-funded trainee period of 3-6 months without wages, but with social benefits. Step 3 is employment with normal wages, where the government covers the extra expenses connected with the employee's possible lack of capabilities. Step 4 is normal employment without government funding. Throughout the entire period, private companies can seek support from the local authorities regarding upgrading of skills through targeted education programs and mentor programs: [http://www.nyidanmark.dk/dadk/Integration/beskaeftigelse/virksomhedsrettet\\_integrations.htm](http://www.nyidanmark.dk/dadk/Integration/beskaeftigelse/virksomhedsrettet_integrations.htm)
- Pamphlet aimed at private companies regarding the possibilities of support from local authorities when hiring an immigrant: [http://www.nyidanmark.dk/resources.ashx/Resources/Publikationer/Pjece/2004/det\\_er\\_lettere\\_end\\_du\\_tror\\_integrations\\_i\\_virksomhederne.pdf](http://www.nyidanmark.dk/resources.ashx/Resources/Publikationer/Pjece/2004/det_er_lettere_end_du_tror_integrations_i_virksomhederne.pdf)
- A web portal aimed specifically at SME's that needs inspiration and knowledge regarding integration in the workplace. It contains information about financial support, best practice and management in a diverse workplace. The web portal is a part of the government action plan; "A workplace for new Danes." [http://www.nyidanmark.dk/dadk/Integration/beskaeftigelse/arbejdsplads\\_til\\_nye\\_danskere/arbejdsplads\\_til\\_nye\\_danskere.htm](http://www.nyidanmark.dk/dadk/Integration/beskaeftigelse/arbejdsplads_til_nye_danskere/arbejdsplads_til_nye_danskere.htm)
- An information campaign "Why not?" aimed at increasing the number of ethnic minority women in the work force. One of the main obstacles considered is prejudices and misconceptions within the ethnic communities: [http://www.lige.dk/hvorfor\\_ikke.asp](http://www.lige.dk/hvorfor_ikke.asp)
- Five national knowledge centres for clarification of capabilities. Particularly aimed at highlighting the capabilities of immigrants and their possible uses in the labour market: <http://www.videnscentre.dk/>

## Awards

---

MIAPRISEN is the only multitude award in Denmark that is given to companies for their multitude efforts. The award is given to companies who in their policies and in praxis promotes multitude and equality in the workplace in respect of ethnicity, religion, age, gender, handicap or sexual orientation.

The institute for human rights (IMR) founded the award in 2003 to promote multitude and equality on the Danish labour market.

The award in 2007 was given in four different categories: 1) small companies, 2) middle sized companies, 3) public companies and 4) large private companies.

## Networks and organisation

---

In this section some examples of organisation and networks are presented.

- There are six regional networks (De regionale netværk, <http://www.socialansvar.net/sw67.asp>) focusing on corporate social responsibility. The main purpose with the network is to promote integration and to limit social exclusion. The idea is that companies can meet and share their experiences. Among other things, the network discusses integration, company politics related to older people or handicapped people in the workplace.
- NIF is a network under the union movement's knowledge centre for integration (own translation of 'Fagbevægelsens Videncenter for Integration' (FVI)), which was established by LO to strengthen initiatives concerning integration and ethnic equality in the union movement and the labour market. Within FVI the network NIF has been established. The network supports Danish workplaces that already have work to ensure for example ethnic equality in the workplace or who wish to make an effort to involve ethnic minorities on the labour market.
- In addition, the government has invited companies to participate in an Internet based company panel to discuss social responsibility. Around 5 500 companies have registers so far. The idea is that the companies shall participate in formulating the governments policies in the area of social responsibility based on the companies experiences and knowledge.

- Women in managerial positions ("Kvinder i ledelse" [www.lige.dk](http://www.lige.dk)), is a network for companies that works to promote women in managerial positions.
- The organisation for New-Danes (Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet, [www.foreningen-nydansker.dk](http://www.foreningen-nydansker.dk)). Works to promote integration of immigrants on the labour market.
- Ten projects previously financed by Equal have jointly decided to start a new project called Hello Denmark -07 with the aim to gather and share their experiences. Among other things, a range of seminars will be held. One of the aims is also to create a multitude network for organisations and companies.

## EQUALITY CONTEXT SWEDEN

Sweden has a strong focus at national policy level on hindering discrimination and promoting equality in companies. Hence, working with equality issues and preventing discrimination in the workplace ought to be a build-in practice in organisations and something that all companies must take into account. Consequently, to highlight particular efforts or good practices in the area of equality in SMEs could be difficult since from a Swedish point of view it would require extra ordinary efforts to distinguish oneself, i.e. not just following the regulation.

Despite this, equality is a hot issues currently being debated in Sweden. In particular the question concerning gender equality on company boards has received a lot of attention. There is an under representation of female board members. There have for example been discussions on the possibility to regulate the minimum quota of female board members through law.

In addition, according to the equal opportunities ombudsman Sweden is one of the countries in the world with the highest share of women on the labour market but Sweden is also one of the most gender-segregated labour markets in the world.

### Brief background

Below are a few historic highlights:

- During the 1960s the modern policy on equality is starting to take its form. Women on the labour market are required to a greater extent than previously.
- During the 1970s the government appoints a delegation for 'equality between men and women, with the purpose to uphold women's right to work.
- 1974 – the maternity benefit is made gender neutral and a decision is made to extend public childcare. The society and the family have a common responsibility for childcare. These reforms make it easier for women to enter the labour market.
- 1980s Jämo is established. Jämo is the government agency working to promote equality.
- During the 1990s the under representation of female board members and females in politically powerful positions starts to receive more attention, among other things.
- In the year 2000, the debate concerning fathers outtake of paternity leave is discussed, since their outtake was only around 20% of the total parental leave taken per child.

### Laws and regulations

This section present some of the regulations related to equality and discrimination.

Sweden has both general regulation concerning discrimination and equal opportunities on the labour market and more specific concerning the prevention of certain types of discrimination.

'The Prohibition of Discrimination Act (2003:307)' (Lag (2003:307) om förbud mot diskriminering) is the overall general act against discrimination. The purpose of this act is to prevent discrimination in relation to gender, ethnicity, religion, sexual orientation or disabilities.

'The Equal Opportunities Act (SFS 1991:433)' is the overall general act for equality. There are several elements in this act that enforces employers to work with equality issues in a proactive way, such as:

- All companies with 10 or more employees shall have an equality plan. The plan shall highlight possible inequality issues in the workplace and set goals and concrete measure in order to reach an equal workplace.
- Furthermore, employers must ensure that the workplace is adjusted for both men and women. This concerns both physical and psychosocial working conditions.

- The employer shall work to achieve an equal gender balance in the workplace. This is something that the employer must consider in the recruitment process.
- Each year the employer must map and analyse men and women's salaries in the workplace with the purpose to discover and prevent unfair differences. Employers with 10 or more employees shall each year establish an action plan for equal salaries.

Some more specific regulations concern discrimination due to ethnicity, disabilities and sexual orientation.

- **Measures to Counteract Ethnic Discrimination in Working Life Act (1999:130)** (Lag (1999:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet). This Act has the purpose of in matters concerning work, conditions of employment and other conditions of work together with development opportunities at work to promote equal rights and opportunities irrespective of ethnic background
- **Prohibition of Discrimination in Working Life of People with Disability Act(1999:132)** (Lag (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av funktionshinder). The purpose of this Act is to combat discrimination in working life of people with disabilities. The first time discrimination of people with disabilities in working life was forbidden as in 1999. People with disabilities were given a protection corresponding to the protection given against discrimination due to gender, ethnicity or sexual orientation.
- **Prohibition of Discrimination in Working Life because of Sexual Orientation Act (1999:133)**. (Lagen (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet). The purpose of this Act is to combat discrimination and harassment in working life because of sexual orientation.

## Ombudsmen

Today Sweden has ombudsmen for equality (Jämo), sexual orientation (Homo), ethnic discrimination (DO), as well as a disability ombudsman (HO). The government appoints the ombudsmen. The ombudsmen and their agencies have the following main responsibilities:

- To help individuals exposed to discrimination to safeguard their right
- To supervise employers, institutes of higher education and schools to ensure that they fulfil the requirements of the law and that they combat discrimination through targeted and proactive measures
- To inform and train as well as to mould public opinion against discrimination.

## Awards

Many counties and sectors have their own equality award. The awards are often given to companies or organisations that distinguish themselves in the area of equality. On a national level there are no awards that specifically targets this issue (or it has not been possible to find any information that supports the existence of such awards).

## Networks and initiatives

This section presents some networks and initiatives taken to promote equality and to prevent discrimination.

- Some municipalities and counties have established multitude networks where issues related to integration and multitude can be discussed. The municipalities involved in such networks consider it to be an important forum to discuss such issues.
- Many trade unions also have networks for equality.
- Women to the top is a website ([www.women2top.net](http://www.women2top.net)) which is the result of the EU project, which has been running simultaneously in Denmark, Estonia, Greece and Sweden. It is a site for women who want to move onwards and upwards in their careers, and for employers and recruiters who are interested in having access to the entire pool of talent. Free of charge and easy to use, it is packed with tools, methods, reading tips and instructive examples.

- Women can (Kvinnor kan, [www.kvinnorkan.se](http://www.kvinnorkan.se)). The goal with this organisation is equal opportunities for men and women. The organisation works among other things is to promote women's position on the labour market and entrepreneurship among women.
- The Fredrika-Bremer-Association, works for gender equality for both men and women. Strives to create a professional-, family- and social life shaped by both women and men, where both parts are acting on the same conditions



Annexe 3

---

**QUESTIONNAIRE D'ENQUETE**



**1. Pour votre entreprise, sur quels aspects le fait d'agir concrètement en faveur de la diversité et contre les discriminations a-t-il d'ores et déjà des effets ?**

- |  |          |  |
|--|----------|--|
| 1. recrutement                         | effets : | <input type="checkbox"/> 1. très importants <input type="checkbox"/> 2. moyennement importants <input type="checkbox"/> 3. pas très importants<br><input type="checkbox"/> 4. autre appréciation, à préciser ..... |
| 2. gestion des ressources humaines     | effets : | <input type="checkbox"/> 1. très importants <input type="checkbox"/> 2. moyennement importants <input type="checkbox"/> 3. pas très importants<br><input type="checkbox"/> 4. autre appréciation, à préciser ..... |
| 3. valeurs de l'entreprise en interne  | effets : | <input type="checkbox"/> 1. très importants <input type="checkbox"/> 2. moyennement importants <input type="checkbox"/> 3. pas très importants<br><input type="checkbox"/> 4. autre appréciation, à préciser ..... |
| 4. image de l'entreprise à l'extérieur | effets : | <input type="checkbox"/> 1. très importants <input type="checkbox"/> 2. moyennement importants <input type="checkbox"/> 3. pas très importants<br><input type="checkbox"/> 4. autre appréciation, à préciser ..... |
| 5. activité commerciale                | effets : | <input type="checkbox"/> 1. très importants <input type="checkbox"/> 2. moyennement importants <input type="checkbox"/> 3. pas très importants<br><input type="checkbox"/> 4. autre appréciation, à préciser ..... |
| 6. mise en conformité légale           | effets : | <input type="checkbox"/> 1. très importants <input type="checkbox"/> 2. moyennement importants <input type="checkbox"/> 3. pas très importants<br><input type="checkbox"/> 4. autre appréciation, à préciser ..... |
| 7. autre, à préciser .....             |          |  |

**Caractéristiques de votre action**

*Nous souhaitons que vous décriviez ici la principale des actions que vous menez (ou avez mené)*

**2. Nature de votre action : démarche, objectifs, public(s) visé(s)**

Description de l'action .....

.....

Durée de l'action : .....

Objectifs à atteindre : .....

.....

Public visé (en interne, en externe) .....

Partenaires extérieurs (partenaires sociaux, économiques, territoriaux) .....

.....

**3. La mise en œuvre de l'action porte-t-elle sur :**

- 1. recrutement (choix multiples)
  - Publicité des offres d'emploi
  - Procédure de sélection des candidats
  - Diversification des recrutements
  - Relation avec les organismes de recrutement
  - Outils d'objectivation des process RH (guide du recrutement...)
  - Autre : préciser .....

- 2. déroulement de carrière (choix multiples)
  - Intégration des nouveaux salariés,
  - Evaluation des compétences,
  - Adaptation des postes de travail (handicap, charges familiales...),
  - Accès aux fonctions de relation avec la clientèle (front office),
  - Accès à la formation continue,
  - Accès aux fonctions d'encadrement
  - Autre : préciser.....
  
- 3. climat social (choix multiples)
  - Sensibilisation des salariés en général sur les discriminations,
  - Sensibilisation / formation de l'encadrement,
  - Relation avec les syndicats
  - Autre : préciser.....
  
- 4. image de l'entreprise (choix multiples)
  - Adoption d'un COC (code of conduct) ou charte / engagement extérieur
  - Mise en conformité avec obligations légales
  - Promotion de la lutte contre les discriminations (parrainage, sponsoring...)
  - Communication interne et externe (affichages, plaquettes d'informations, argumentaires clients)
  - Autre : préciser.....
  
- 5. autre registre, à préciser .....

**1. Evaluation des résultats : Réalisez-vous un suivi pour évaluer l'impact de cette action ?**

- 1. suivi d'indicateurs quantitatifs. Si oui, lesquels .....
- 2. bilan dans rapport d'activité annuel. Si oui, joindre copie du rapport si possible.....
- 3. recueil d'appréciations qualitatives. Si oui, lesquelles ? .....
- 4. autre, à préciser.....
- 5. aucun outil en particulier

**2. (Si différent de la personne contact) Y-a-t-il une personne de référence qui suit la mise en œuvre de cette action ?**

- 1. Nom (M, Mme, Mlle) : .....
- 2. E mail : .....
- 3. Tel : .....

*NB : Merci de joindre tous documents concernant cette action (fiches, plaquettes d'information, livret de formation, etc.)*

**NB . Vous pouvez faire une copie de cette fiche si vous désirez décrire une autre action**

**Les caractéristiques de votre entreprise**

1. Nom de l'entreprise .....  
 adresse mail .....

**2. Localisation**

Pays .....  
 Ville siège ..... Région.....  
 Autres implantations ..... Région.....  
 .....  
 .....

**3. Secteur d'activité**

Vos activités principales : .....

- 1. Agriculture, sylviculture, pêche
- 2. Industries alimentaires, boissons ou tabac
- 3. Industrie des biens de consommation
- 4. Industrie automobile
- 5. Industrie des biens d'équipement
- 6. Fabrication de produits intermédiaires
- 7. Energie
- 8. Construction
- 9. Commerce
- 10. Transports
- 11. Activités financières
- 12. Activités immobilières
- 13. Services aux entreprises
- 14. Education, santé, action sociale
- 15. Administration

**4. Dans combien de pays vendez-vous vos produits et services :**

- 1 (le vôtre)     2     3     4-5     plus de 5

**5. Votre entreprise est-elle liée à un groupe ?**

non     oui →    lequel .....

**6. Nombre d'employés**

- 1-9     10-19     20-49     50-99     100-249     250-499     500 et +

**7. Autres aspects (qu'il vous paraît utile de préciser au regard du thème de l'enquête)**

.....  
 .....  
 .....

Merci de votre contribution

\* \* \*  
 \*