

# Sommaire

Préface de Hervé Sérieyx .....	11
--------------------------------	----

Introduction .....	15
--------------------	----

## Partie 1

### Discrimination à l'embauche : ouvrir les yeux

Chapitre 1 – Un état des lieux accablant : mieux vaut s'appeler Julien que Rachida .....	21
---	----

Discrimination à l'embauche : une prise de conscience récente .....	21
---	----

Le <i>testing</i> apporte la preuve de la discrimination à l'embauche .....	23
---	----

Chapitre 2 – La discrimination à l'embauche : comment la définir ? .....	31
--	----

Discrimination justifiée et discrimination illicite .....	32
---	----

Faut-il pratiquer la discrimination positive ? .....	37
--	----

<i>Discrimination positive, de quoi s'agit-il ?</i> .....	38
---	----

<i>L'exemple de l'affirmative action aux États-Unis</i> .....	38
---	----

<i>Discrimination positive et politique des quotas</i> .....	39
--	----

<i>La politique des quotas au Canada pour que les minorités visibles soient représentées</i> .....	40
--	----

<i>La discrimination positive est pratiquée en France</i> .....	42
---	----

<i>La diversité en France : une réalité sociale... un idéal dans l'entreprise</i> .....	43
---	----

<i>Les arguments pour et contre la discrimination positive</i> .....	44
--	----

Chapitre 3 – Pourquoi discrimine-t-on ? .....	49
---	----

Quelles opinions à l'égard, des minorités visibles, des seniors, des femmes et des handicapés ? .....	49
--	----

<i>Les opinions racistes gagnent du terrain</i> .....	50
---	----

<i>Une image des seniors pénalisante</i> .....	52
--	----

<i>Une image positive des compétences des femmes dans l'entreprise</i> .....	53
--	----

<i>La perception positive des salariés handicapés... contredite dans les faits</i> .....	53
--	----

Recruter à l'identique pour limiter les risques .....	54
Faire confiance en ses croyances plutôt qu'en la compétence .....	56
L'absence de questionnement des pratiques .....	58
<b>Chapitre 4 – Le vent tourne : des acteurs commencent à agir .....</b>	<b>63</b>
L'Institut Montaigne : une vision politique de la diversité .....	64
Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) : une vision sociétale et stratégique de la diversité .....	66
L'ANDCP : une vision RH de la diversité .....	68
<b>Chapitre 5 – Cinq bonnes raisons pour développer la diversité dans l'entreprise .....</b>	<b>69</b>
La diversité : un engagement socialement responsable .....	70
<i>Le développement durable pense aux générations futures</i> .....	70
<i>L'entreprise devient plus socialement responsable</i> .....	71
<i>La diversité de l'entreprise pour que « la Cité se porte mieux »</i> .....	72
<i>L'investissement est davantage socialement responsable</i> .....	72
<i>Le candidat « partie prenante » : une nouvelle relation à l'entreprise</i> .....	73
La diversité pour répondre aux attentes des clients .....	76
<i>Une entreprise plus proche de ses clients</i> .....	76
<i>Des acheteurs qui imposent la diversité</i> .....	77
La diversité au secours de la pénurie de compétences .....	80
La diversité est source de performance des équipes .....	84
La diversité améliore l'image de l'entreprise .....	90
<b>Chapitre 6 – Prendre en compte le risque juridique .....</b>	<b>95</b>
Respect de la loi et risque juridique .....	95
Quiz : testez vos connaissances juridiques sur les discriminations .....	99
Les textes juridiques clés .....	102
<i>Textes communs à tous les motifs de discrimination</i> .....	103
<i>Les spécificités juridiques concernant l'égalité homme/femme</i> .....	109
<i>Les spécificités juridiques en matière de discrimination envers les seniors</i> .....	116
<i>Les spécificités juridiques de la discrimination à l'encontre des handicapés</i> .....	117
Solutions du quiz de la page 99 .....	121

## Partie 2

### Comment agir ?

<b>Chapitre 7 – Premier axe : mettre en place une stratégie d'« égalité des chances »</b> .....	127
Des freins à surmonter ? .....	127
La stratégie d'« égalité des chances » s'inscrit dans le cadre de la stratégie générale de l'entreprise .....	130
La diversité au cœur de la stratégie : exemple pour un grand groupe et une PME .....	131
La perspective stratégique de la diversité de IMS et du CJD .....	135
<i>La démarche de IMS-Entreprendre pour la Cité</i> .....	135
<i>La logique de performance globale du Centre des dirigeants         d'entreprise (CJD)</i> .....	136
L'exemplarité de la direction est indispensable .....	141
<i>Valeurs de l'entreprise, de la direction et du salarié</i> .....	141
<i>Des instances de direction qui appliquent le principe de diversité</i> .....	143
<i>Une structure diversité ad hoc</i> .....	143
<i>Une direction qui assume ses positions</i> .....	145
 <b>Chapitre 8 – Deuxième axe : impliquer et former les salariés de l'entreprise</b> .....	 147
Impliquer les acteurs sociaux de l'entreprise, une nécessité .....	147
<i>Le rôle des représentants du personnel</i> .....	148
<i>Vers un nombre croissant d'accords d'entreprise en lien avec la diversité</i> .....	150
<i>Le cadre juridique de la négociation d'accords relatifs à la diversité</i> .....	153
Former les services ressources humaines et les managers .....	155
Sensibiliser et former les recruteurs .....	158
<i>Formation et sensibilisation des recruteurs : quel contenu ?</i> .....	158
<i>Agir sur les stéréotypes</i> .....	161
<i>La formation par l'association ÉGAL</i> .....	164
Définir un cadre de travail pour les recruteurs .....	165
<i>Mise en place de directives de travail</i> .....	165
<i>Intégration des prescriptions dans le système qualité ISO 9001</i> .....	168

Chapitre 9 – Troisième axe : réviser les procédures de recrutement .....	173
Première étape de la procédure de recrutement :	
professionnaliser la définition de poste .....	174
<i>Pourquoi définir le poste et les compétences requises ?</i> .....	174
<i>Des demandes paradoxales difficiles à gérer</i> .....	176
<i>Définition de poste et critères illégaux</i> .....	184
Deuxième étape de la procédure de recrutement :	
le <i>sourcing</i> ou la recherche de candidats .....	190
<i>Élargir le ciblage des candidats</i> .....	190
<i>Développer sa communication institutionnelle sur le thème de la diversité</i> .....	195
<i>Rédiger une annonce non discriminatoire</i> .....	195
<i>Les opportunités et les risques de la cooptation</i> .....	199
Troisième étape de la procédure de recrutement : la sélection de CV .....	201
<i>Améliorer le tri de CV ?</i> .....	202
<i>Le CV anonyme, de quoi s'agit-il ?</i> .....	203
<i>Pour ou contre le CV anonyme ?</i> .....	204
<i>Quels sont les différents procédés pour rendre les CV anonymes ?</i> .....	206
<i>Le CV universel</i> .....	208
<i>Repenser la gestion des candidatures</i> .....	212
Quatrième étape de la procédure de recrutement : l'entretien	
et les autres outils d'évaluation .....	213
<i>L'appréciation des capacités, seule finalité des méthodes d'évaluation</i> .....	213
<i>Les méthodes d'évaluation doivent être pertinentes</i> .....	214
<i>L'entretien doit être davantage structuré</i> .....	215
<i>Les tests d'aptitudes et de personnalité : outils d'évaluation</i>	
<i>complémentaires et indispensables</i> .....	227
<i>L'assessment center : méthode d'évaluation basée sur la recherche</i>	
<i>des compétences</i> .....	233
Cinquième étape de la procédure de recrutement :	
la prise de décision finale .....	236
<i>Qui décide ?</i> .....	236
<i>Revenir à l'étape initiale</i> .....	237
<i>Faire appel à un cabinet extérieur</i> .....	237
<i>Évaluer les résultats des recrutements</i> .....	237

Chapitre 10 – Quatrième axe : agir en amont et en aval du processus de recrutement .....	239
Agir en amont : modifier l'offre du marché .....	240
<i>Les actions dans les quartiers sensibles</i> .....	240
<i>Faciliter l'accès aux stages</i> .....	244
Agir en aval : former les personnes susceptibles d'être discriminées et adapter leur poste de travail .....	245
<i>Former les personnes habituellement discriminées</i> .....	245
<i>Aménager le poste et les conditions de travail</i> .....	250
Agir sur la mobilité et la promotion interne .....	253
 Chapitre 11 – Cinquième axe : « rendre compte » de sa politique diversité et de ses résultats .....	255
Pourquoi « rendre compte » de sa politique diversité ? .....	255
<i>Se rendre compte pour progresser</i> .....	255
<i>Les parties prenantes ont droit à l'information</i> .....	256
<i>La notation extra-financière</i> .....	257
Les obligations légales de l'entreprise en matière de diversité .....	258
<i>Le bilan social</i> .....	258
<i>La loi sur l'égalité homme/femme</i> .....	259
<i>Les déclarations relatives aux travailleurs handicapés</i> .....	261
<i>Le rapport NRE</i> .....	261
« Rendre compte » dans son rapport annuel .....	262
<i>Seulement 15 % des entreprises du CAC 40 communiquent         de façon satisfaisante sur la diversité dans leur rapport annuel</i> .....	262
<i>Rapport annuel et diversité : un niveau d'information insuffisant</i> .....	263
<i>Des informations statistiques hétéroclites plutôt que la présentation         des dispositifs de luttés contre les discriminations</i> .....	266
Les outils spécifiques de la mesure de la discrimination .....	270
<i>L'auto-testing</i> .....	270
<i>La méthode d'observation des discriminations par le prénom</i> .....	271
<i>Le label égalité</i> .....	274
Quelle méthodologie pour un rapport annuel diversité ? .....	275
<i>Définir un cadre de reporting diversité</i> .....	275
<i>Les contraintes juridiques en matière de mesure de la diversité         des origines de leurs employés</i> .....	278

Conclusion .....	283
Annexes .....	285
Bibliographie .....	293
Sites Internet utiles .....	298
Index .....	301