

Lutte contre les discriminations à l'embauche

Les mesures volontaires mises en
œuvre par les employeurs en Suisse



Impressum

Texte

Silvia Schönenberger, Rosita Fibbi

Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population de l'Université de Neuchâtel

Traduction

Service linguistique du SG-DFI

Mise en Page

Centre des médias électroniques CME, 3003 Berne

Editeur

Service de lutte contre le racisme SLR

Bureau fédéral pour l'égalité des personnes handicapées BFEH

Secrétariat général SG-DFI, Département fédéral de l'intérieur DFI, 3003 Berne

Avril 2011

Lutte contre les discriminations à l'embauche

Les mesures volontaires mises en
œuvre par les employeurs en Suisse

Silvia Schönenberger & Rosita Fibbi

Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population
de l'Université de Neuchâtel

© 2011

Mandants :

Service de lutte contre le racisme SLR

Bureau fédéral pour l'égalité des personnes handicapées BFEH

Secrétariat général SG-DFI, Département fédéral de l'Intérieur

Résumé

La Suisse a affirmé sa détermination à lutter contre les traitements inégaux en adhérant à la plupart des instruments internationaux visant à bannir les discriminations. Elle est aujourd'hui confrontée, comme bien d'autres pays, au défi de traduire, dans la pratique, ses profondes convictions démocratiques à un moment durant lequel le tissu social devient de plus en plus pluriel. C'est dans cet esprit que le Service de lutte contre le racisme et le Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées ont confié, au Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population de l'Université de Neuchâtel, le mandat de réaliser une étude des mesures de lutte contre les traitements inégaux dans le monde du travail. Celle-ci se focalise exclusivement sur la question de l'accès à l'emploi.

L'étude mandatée porte plus spécifiquement sur les mesures adoptées par les employeurs sur une base volontaire et visant à lutter contre les discriminations à l'embauche des personnes d'origine immigrée et des personnes porteuses d'handicap. Elle comporte également un volet de comparaison avec celles mises en œuvre à l'égard des femmes. Elle vise notamment à décrire les dispositifs instaurés par les entreprises suisses et présentant un certain niveau d'institutionnalisation, et conçues dans le but de rendre plus aisé l'accès à l'emploi de ces groupes qui se trouvent dans une position structurelle 'minoritaire'. Cet état des lieux vise, en outre, à identifier les points de convergence entre les mesures envisagées pour lutter contre les discriminations à l'embauche dans ces trois domaines, de sorte à faire profiter la lutte contre les discriminations des personnes d'origine immigrée et des porteurs d'handicap de l'expérience accumulée et des mesures proposées pour éliminer les barrières à l'accès à l'emploi des femmes.

L'étude débute au **chapitre 2** par l'analyse de la littérature internationale visant à identifier les similitudes et les différences dans les dispositifs de lutte contre les discriminations à l'égard des descendants de migrants et des porteurs de handicap en Suisse et en Europe.

Le **chapitre 3** dresse un bilan des mesures pour la lutte contre les discriminations à l'embauche proposées dans la littérature internationale.

Le **chapitre 4** est entièrement consacré à l'étude de terrain en Suisse. Il se compose d'un tour d'horizon des mesures préconisées par divers acteurs privés au niveau national ainsi que d'une vue d'ensemble des dispositifs publics conçus dans le cadre de l'assurance-chômage et invalidité pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes d'origine immigrée ou porteuses d'handicaps. Ce chapitre détaille de plus la méthodologie et les résultats de

l'enquête conduite auprès d'un large éventail d'employeurs publics et privés, dans le but d'identifier les dispositifs institutionnalisés au sein de l'entreprise pour contrer les traitements défavorables à l'accès à l'emploi.

Finalement, le **chapitre 5** dresse un bilan de ces expériences dans les trois domaines retenus comme objets de l'étude et discute dans quelle mesure, et à quelles conditions, il est envisageable de transposer, d'un domaine à l'autre, des pratiques plus avancées.

Les résultats de l'enquête sont réunis dans un **tableau (§ 5.1)** qui fournit un aperçu des domaines dans lesquels les employeurs ont mis en œuvre des actions ciblées. La comparaison entre ce tableau et celui brossé sur la base de la littérature internationale synthétise et restitue de manière visuelle les principales indications de l'étude. Il en ressort que, conformément au large consensus quant à la nécessité d'une action à ce niveau, les efforts les plus importants concernent le domaine du genre. Les expériences sont en revanche plutôt rares dans les domaines de la lutte contre les discriminations en raison du handicap ou de l'origine. Les efforts pour un recrutement non entaché de discrimination à l'égard de personnes d'origine différente ou porteuses d'handicap ne sont pas à l'ordre du jour. Les employeurs ne paraissent ainsi que marginalement conscients de cette problématique.

Les avancées dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail sont dues à la convergence entre évolutions culturelles et économiques. Les modèles familiaux ont, d'une part, profondément changé au cours des dernières décennies, d'autre part, les besoins de main-d'œuvre imposent l'intégration des femmes dans le monde du travail. A cela s'ajoute la conscience de plus en plus répandue que la présence des femmes dans l'entreprise et dans les fonctions de direction amène à des résultats positifs sur le plan économique. Cependant, même dans ce domaine, les efforts consentis misent en premier lieu sur les conditions de travail et de salaire, voire sur la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle plutôt que sur l'engagement de nouvelles collaboratrices.

La plupart des employeurs privilégient effectivement une approche de type *diversity management*. Ils affichent ainsi leur engagement en faveur de la parité de traitement et, par ce biais, de l'égalité des chances dans une Charte ou dans leur politique du personnel. Cette approche sied particulièrement bien aux employeurs aux prises avec une clientèle et une main-d'œuvre de plus en plus internationale, voire opérant dans plusieurs pays. Toutefois l'engagement de salariés en position défavorisée n'y est pas particulièrement développé.

Il est vrai que nombre de petites et moyennes entreprises affichent leur sensibilité sociale en offrant des niches d'emploi non négligeables notamment à des porteurs d'handicap, grâce à l'engagement personnel de leurs cadres supérieurs. Ces actions, au demeurant généreuses, sont toutefois ponctuelles, motivées le plus souvent sur une base personnelle et ne sont, de ce fait, pas susceptibles d'une systématisation et d'un développement.

Les mesures préconisées pour la lutte contre les discriminations se situent dans l'orientation de *l'equal treatment*, notamment en ce qui concerne la lutte contre les discriminations en raison de l'origine. Il en va différemment de la lutte contre les discriminations dont souffrent les porteurs d'handicap. Dans ce domaine, l'objectif est d'emblée défini en termes de (*equal*) results.

Dans le cadre de cette étude, l'on traitera d'abord des mesures externes aux entreprises, des check-lists et du *mentoring* avant de discuter des mesures internes aux entreprises.

La densité élevée des check-lists dans les domaines prioritaires de cette étude indique qu'un travail de défrichage de ces nouveaux thèmes et de leur prise en charge a déjà été accompli par les instances privées et publiques principalement concernées par l'égalité des chances sur le marché du travail. Un savoir-faire correspondant aux standards des procédures les plus appropriées a ainsi été élaboré : or, dans le cas de la sélection du personnel, ces procédures sont essentielles. Dans ce champ, la question de la transférabilité d'un domaine à l'autre ne se pose pas : des check-lists sont en effet disponibles pour accompagner un processus de recrutement équitable dans chacun des domaines traités dans ce rapport.

Il semble toutefois que ce précieux travail soit trop souvent resté stérile, sa seule disponibilité ne suffisant effectivement pas à en assurer la diffusion et son application. Un champ s'ouvre ainsi à une implication plus forte et plus visible des autorités publiques aux côtés des acteurs de la société civile qui ont produit des catalogues de mesures afin de sortir ces démarches prometteuses d'une certaine confidentialité.

Une autre 'bonne pratique' relative au recrutement, le *mentoring*, a fait ses preuves. La possibilité de transférer des pratiques du champ de la lutte contre les discriminations en raison du genre à celui contre les discriminations en raison de l'origine et du handicap paraît ici évidente. Les programmes actuels de *mentoring* se caractérisent par un soutien au demandeur d'emploi et/ou de formation. Dans l'hypothèse d'une extension du *mentoring* à la lutte contre les discriminations non intentionnelles, les entreprises devraient être concernées par ce processus d'apprentissage

des savoir-faire nécessaires au recrutement équitable. L'ancrage de ces démarches dans la logique libérale de *l'equal treatment*, voire du *diversity management*, est susceptible de rassurer les employeurs de la conformité de ces approches à leurs finalités économiques légitimes.

L'essentiel de ces conclusions a trait aux mesures internes aux entreprises. L'adoption de chartes et de codes de conduite devrait être promue. De nature déclarative, son introduction comporte un processus de sensibilisation à la diversité de l'ensemble du personnel et, en particulier, des personnes en charge des RH.

L'ancrage institutionnel de la lutte contre les discriminations à l'intérieur des entreprises peut prendre diverses formes. Si dans les grandes unités il est possible d'avoir une structure spécifique, cette tâche peut dans les petites et moyennes entreprises devenir partie intégrante du cahier de charge du responsable des ressources humaines. Les actions au niveau des chartes et des structures de recrutement présupposent un indispensable travail de sensibilisation.

L'outil d'une gestion individualisée du temps de travail se prête à une vaste gamme de finalités expérimentées avec succès dans la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, il convient de l'étendre également à l'emploi des salariés porteurs d'handicap.

L'expérience dans le domaine du genre montre la nécessité de veiller à une formulation adéquate des annonces de poste pour ne pas mettre dans l'embarras des candidats potentiels. Le recours à des plateformes spécifiques est également un outil à recommander, car il permet un ciblage des destinataires des annonces d'emploi sans pour autant restreindre la liberté de choix de l'employeur quant au profil de la personne recherchée.

S'adresser aux services de placement de l'assurance-invalidité est également un moyen simple pour les entreprises de prospecter le segment des demandeurs d'emploi porteurs d'handicap et, en même temps, de s'assurer de bénéficier des diverses formes de soutien public à l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Face à une main-d'œuvre de plus en plus mobile, la question de l'emploi des personnes ayant acquis leurs qualifications à l'étranger et de la prise en compte correcte de leurs qualifications, formelles et informelles, devient indispensable. A ce niveau, un soutien du point de vue de la reconnaissance des diplômes est nécessaire si l'on veut contrecarrer l'expérience périlleuse de la déqualification pour les nouveaux arrivants. Il en va de même pour la reconnaissance des qualifications acquises informellement.

Au niveau de la procédure d'embauche, le recours à des instruments standardisés ou à des grilles d'entretiens ad hoc élaborées en fonction du poste à pourvoir permettent une approche réflexive, car solidement ancrée sur des critères de sélection objectifs d'avance. Il est recommandé de faire usage de grilles structurées afin de maîtriser la part de subjectivité impromptue, ou de se servir des check-lists.

En ce qui concerne la lutte contre les discriminations à l'embauche, la question ne se pose plus aujourd'hui réellement en termes d'élaboration d'instruments, car depuis quelques années nombre d'acteurs se sont employés à défricher le terrain et à faire œuvre de pionniers : c'est la mise en œuvre de ces instruments qui est, en revanche, déficitaire. Il est donc urgent de développer une réflexion et une campagne susceptible de convaincre les employeurs 1) de leur intérêt économique à élargir leur recrutement à des personnes en position minoritaire 2) de la nécessité sociale d'une telle démarche.

Le maître mot en la matière est la sensibilisation. Les autorités publiques ont ici une double responsabilité, à la fois comme instances chargées du bien collectif et comme employeurs. Au premier titre, elles sont chargées de la sensibilisation, au deuxième de constituer un modèle.

Table des matières

1	Introduction	10
1.1	Contexte	10
1.2	Mandat	10
1.3	Méthodologie	11
1.4	Remerciements	11
1.5	Plan du rapport	11
2	Analyse de la littérature: les approches et leur diffusion	13
2.1	Approches de lutte contre les discriminations	13
2.2	Modalités de lutte contre les discriminations en raison de l'origine ethnique	13
2.3	Localisation géographique et historique des approches	15
2.4	Conceptualisations du handicap et modalités de lutte contre les discriminations	17
2.5	Localisation géographique et historique des approches concernant le handicap	18
2.6	Bilan des approches conceptuelles et opératives pour contrer les discriminations	21
2.7	Digression sur l'égalité des sexes	22
2.8	Recoupements des approches dans les domaines de l'origine ethnique, du handicap et du genre	24
2.9	Bilan intermédiaire	25
3	Mesures adoptées à l'embauche à l'échelon des établissements employeurs	27
3.1	Recueils internationaux de bonnes pratiques	27
3.2	Tableau des mesures possibles se dégageant de l'analyse de la littérature	29
3.3	CV anonyme: une mesure emblématique	29
4	Exemples de mesures prises en Suisse	35
4.1	Méthodologie	35
4.2	Initiatives d'ordre général en Suisse	35
4.2.1	Recueils de mesures, guides et Check-lists	35
4.2.2	Mesures d'encouragement publiques	37
4.3	Mesures prises par les employeurs	41
4.3.1	Vue d'ensemble des exemples de mesures prises par les employeurs	41
4.3.2	Politique d'entreprise	41
4.3.3	Organisation interne	44
4.3.4	Poste et place de travail	45
4.3.5	Recrutement	46
4.3.6	Procédure d'embauche	48
4.3.7	Entretien d'embauche	49
4.3.8	Sélection	50
4.3.9	Mesures de promotion	50
5	Bilan et transversalité des mesures	52
5.1	Bilan	52
5.2	Quelle transversalité des mesures?	54
	Bibliographie	61

1 Introduction

1.1 Contexte

L'intégration passe par une progressive égalisation formelle des droits qui rend ceux qui étaient jadis des outsiders en tous points égaux avec les insiders (Alba 2005). L'égalité formelle est une étape incontournable, car elle seule sanctionne la légitimité pour l'individu de sa prétention à un traitement égalitaire. La citoyenneté définit justement cet espace égalitaire d'application des droits dont sont en principe exclus les non-citoyens¹.

Une fois le principe d'égalité établi, les éventuels écarts des pratiques par rapport à la norme constituent une violation qu'il convient de combattre afin d'assurer la mise en conformité des pratiques sociales et d'assurer, par là même, la réalisation des potentialités de chaque membre de la société. Les Etats démocratiques se font les promoteurs de l'égalité des opportunités, cette égalité étant essentielle à la stabilité, la cohésion sociale et la prospérité.

L'égalité des chances sur le marché du travail est fondamentale, car c'est par le biais de leur participation à ce marché que les individus s'assurent des moyens d'existence pour eux-mêmes et leurs familles et acquièrent, indirectement, le droit de bénéficier des dispositifs de protection sociale. La société tire un avantage certain de l'utilisation optimale des capacités et des qualifications de ses membres sur le marché du travail.

Le marché du travail est organisé selon une logique de compétition entre les individus qui souhaitent y participer; ceci implique la mise en place de processus de sélection entre les participants potentiels. Dans ce cadre, l'égalité des chances revient ainsi à s'assurer que cette sélection s'opère selon des critères transparents et non-préférentiels, dans le respect de la rationalité du fonctionnement des marchés².

Les écarts par rapport à la norme d'égalité sont qualifiés de discrimination lorsqu'un traitement inégal est fondé sur un critère illégitime. Les caractéristiques sur lesquelles se fonde un éventuel traitement inégal renvoient toutes à l'ascendance ou à un attribut de l'individu défini, dans la plupart des cas, à sa naissance ou sur lequel l'individu n'a guère de prise.

Si l'origine 'raciale' ou ethnique est souvent prise comme prétexte à d'intolérables discriminations, les critères sur lesquels un traitement défavorable peut s'appuyer sont multiples. Les nombreuses conventions internationales visant à bannir ce type de comportements (Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (CIRD) de 1965; Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de 1979; Convention BIT No111) indiquent les principaux prétextes sur lesquels peut se fonder un traitement inégal: la race ou l'origine ethnique y sont systématiquement mentionnées ainsi que le sexe, la religion, les convictions, le handicap, l'âge et l'orientation sexuelle.

La Suisse est confrontée, comme tous les autres pays, au défi de traduire, dans la pratique, ses profondes convictions démocratiques. Elle a ainsi affirmé sa détermination à lutter contre les traitements inégaux en adhérant à la plupart des instruments internationaux visant à bannir les discriminations.

1.2 Mandat

Dans ce contexte, le Service de lutte contre le racisme et le Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées ont confié au Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population le mandat de réaliser une étude des mesures de lutte contre les traitements inégaux dans le monde du travail. Le champ spécifique du 'monde du travail' peut être analysé sous deux aspects différents: d'une part, l'accès à l'emploi et d'autre part, les conditions d'emploi. L'étude mandatée se focalise sur le premier de ces aspects, à savoir l'accès à l'emploi.

Les motifs invoqués à titre de prétexte pour fonder un traitement inégal renvoient tous à l'ascendance ou à un attribut de l'individu défini, dans la plupart des cas, à sa naissance: ces critères de différenciation ont en commun leur nature ascriptive. Le mandat concerne tout particulièrement deux prétextes de discrimination: l'origine nationale ou ethnique (mais généralement pas la nationalité) et le handicap.

Un autre prétexte, celui du sexe, a également servi – et sert toujours – de base pour un traitement défavorable des femmes sur le marché du travail. La lutte contre les discriminations dans ce domaine dispose non seulement d'une longue expérience, mais elle peut aussi se targuer d'être parvenu à obtenir des résultats certains, même si l'objectif n'a pas encore pu être entièrement atteint.

L'étude mandatée porte donc sur les mesures de lutte contre les discriminations à l'embauche des personnes d'origine immigrée et des personnes porteurs d'handicap, et comporte également

1 Dans les sociétés européennes, la migration a donné lieu à une figure intermédiaire entre le non-citoyen et le citoyen, que Hammar (1990) nomme le *denizen*: un ressortissant étranger au statut de séjour consolidé, jouissant de nombre de droits civils et sociaux à l'instar du citoyen, mais exclu des droits politiques. Dans ce rapport, nous prenons en considération les deux figures du citoyen et du *denizen*, car elles ne se différencient pas de manière substantielle dans le domaine du travail.

2 La théorie de la justice sous-jacente à notre propos est ici celle des droits individuels de Rawls (1987) et non pas celle des droits culturels collectifs de Young (1990) et Kymlicka (1995).

un volet de comparaison avec celles qui sont mises en œuvre à l'égard des femmes. Elle vise à décrire les dispositifs instaurés par les entreprises privées et publiques suisses et présentant un certain niveau d'institutionnalisation, dans le but de rendre plus aisé l'accès à l'emploi de ces groupes qui se trouvent dans une position structurelle 'minoritaire'.

Cet état des lieux vise, en outre, à identifier les points de convergence entre les mesures envisagées pour lutter contre les discriminations à l'embauche dans ces trois domaines, de sorte à faire profiter la lutte contre les discriminations des personnes d'origine immigrée et des porteurs d'handicap de l'expérience accumulée et des mesures proposées pour éliminer les barrières à l'accès à l'emploi des femmes.

L'étude explore ainsi les questions de recherche suivantes :

- Depuis quand, et sur quelles dispositions légales, se fondent les approches visant à réduire les discriminations à l'embauche dans les divers pays européens³ ?
- Quelles sont les lignes d'intervention principales dans ces pays ? Quelles sont les expériences les plus significatives ? Quelles sont les modalités d'intervention les plus incisives et les plus efficaces ? Quel bilan tire-t-on du recours à ces instruments ?
- Quelles sont les projets menés actuellement en Suisse pour lutter contre les discriminations à l'embauche ? Quelles sont les expériences les plus significatives dans ce domaine ? Quelles sont les modalités d'intervention les plus incisives et les efficaces ? De quel degré de consensus jouissent ces expériences ?
- Quels sont les instruments d'intervention spécifiques à chacun de ces champs d'action ? Quels sont les instruments d'intervention communs à ces champs d'action, à savoir l'origine, le handicap et le genre ? Dans quelle mesure l'intervention dans un champ peut-elle contribuer au renforcement de l'action dans un autre champ ?

1.3 Méthodologie

L'étude comporte d'abord une première phase d'analyse de la littérature internationale visant à identifier les similitudes et les différences dans les dispositifs de lutte contre les discriminations à l'égard des descendants de migrants et des porteurs de handicap en Suisse et en Europe.

³ Si quelque référence au contexte nord-américain est absolument indispensable, car nombre d'élaborations et d'expériences trouvent là leurs origines, l'étude se concentre sur la réalité européenne plus proche d'un point de vue institutionnel de celle de la Suisse.

La deuxième partie à but descriptif se fonde sur une enquête auprès d'un large éventail d'employeurs publics et privés, dans le but d'identifier les dispositifs institutionnalisés au sein de l'entreprise pour contrer les traitements défavorables à l'accès à l'emploi⁴.

La troisième partie dresse un bilan de ces expériences dans les trois domaines objets de l'étude et discute dans quelle mesure, et à quelles conditions, une approche transversale à ces domaines est envisageable comme moyen pour contrecarrer les discriminations dans l'accès à l'emploi basées sur l'origine et sur le handicap.

1.4 Remerciements

Nous tenons, en premier lieu, à remercier les entreprises et les responsables des projets pour leur aimable collaboration ; ceux-ci ont bien voulu mettre à notre disposition leurs documents ainsi que leur temps pour la réalisation des entretiens et nous ont ainsi fait part de leur expérience et de leur expertise. Notre gratitude va également aux mandataires pour la qualité de nos échanges et leur accompagnement tout au long de l'étude, ceci nous a permis de réorienter notre démarche de manière souple et efficace en fonction des résultats du terrain. Nous remercions également notre collègue Didier Ruedin pour sa lecture attentive et ses commentaires formulés quant à une précédente version de ce rapport ainsi qu'à Christelle Maire et Valeria Tschanen pour leur précieuse relecture.

1.5 Plan du rapport

Le chapitre deux donne une vue d'ensemble des approches de lutte contre les discriminations fondées sur l'origine, le handicap et le sexe ainsi qu'un aperçu de la trajectoire historique de leur diffusion en Europe et en Amérique du Nord.

Le chapitre trois dresse un inventaire des mesures, au niveau des entreprises, visant à contrer des traitements inégaux sur la base de la littérature et des expériences internationales. Ce catalogue raisonné sert de benchmark pour l'appréciation de l'ampleur des efforts consentis en Suisse à cet égard.

Le chapitre quatre décrit la réalité actuelle en Suisse. Une première partie fait le point sur les dispositifs d'ordre général : proposées par divers acteurs économiques et sociaux dans un but préventif, ces suggestions de mesures et autres check-lists s'adressent à l'ensemble des employeurs. Les dispositifs publics à disposition des entreprises qui entendent œuvrer dans le but

⁴ Le paragraphe 4.1 décrit dans le détail les modalités de ce travail de terrain.

d'une plus grande égalité de chances dans l'accès au marché de l'emploi des groupes en position 'minoritaire' y sont, en outre, inventoriés. Une deuxième partie, relate quant à elle, les résultats de notre étude de terrain et dresse un inventaire des mesures mises en œuvre par les entreprises en Suisse.

Le chapitre cinq dresse un bilan de la situation en Suisse et met en perspective les dispositifs utilisés en Suisse par rapport aux outils préconisés dans la littérature internationale. Il discute en outre des possibilités de transfert d'un domaine à l'autre des instruments visant à contrer les discriminations et esquisse des pistes d'action future.

2 Analyse de la littérature: les approches et leur diffusion

La discrimination est un traitement inégal défavorable fondé sur un critère illégitime. Il s'agit donc d'une action engendrant un désavantage pour une personne ou un groupe de personnes en raison de critères non pertinents, moralement et socialement inacceptables. La discrimination s'inscrit dans la logique de légitimation de la ségrégation et de l'exploitation. La discrimination est dite directe lorsqu'elle est conçue comme des pratiques intentionnelles et donc supposées identifiables, et indirecte lorsqu'elle résulte de pratiques individuelles ou collectives qui défavorisent de facto certaines personnes/groupes, en dehors de toute intentionnalité. On qualifie finalement de discrimination institutionnelle la limitation des possibilités d'accès à certaines occupations, droits ou bénéfices, mise en œuvre par des institutions à l'encontre de groupes en position minoritaire. Ces notions de discrimination sont formulées de manière suffisamment générale pour qu'elles puissent être appliquées à toute personne en position minoritaire, quel que soit le motif sur lequel le traitement défavorable s'appuie pour se légitimer (origine, handicap, genre, âge, religion, etc).

Si tous les individus et les groupes porteurs du motif sur lequel se greffe la discrimination partagent une position minoritaire, il n'en reste pas moins que leur position n'est pas identique: la légitimité de leurs revendications peut varier, le rapport de force dans lequel ils se trouvent peut être plus ou moins défavorable. En conséquence, les réponses à ces situations de discrimination ont été élaborées historiquement à des moments et dans des contextes différents et peuvent présenter des similitudes plus ou moins affirmées.

Nous allons donc passer en revue les approches élaborées au fil du temps et des contextes sociopolitiques pour relever le défi des discriminations, d'abord dans le domaine de la discrimination fondée sur l'origine ethnique⁵, puis sur celle fondée sur le handicap (Sriskandarajah & Drew 2006), afin d'en dégager les similitudes et les différences. Nous dessinons ensuite une carte de la diffusion de diverses approches en Europe essentiellement, que nous nous efforçons de situer dans leur contexte historique.

2.1 Approches de lutte contre les discriminations

Un changement radical de paradigme quant à la manière de concevoir la question de la position dans la société des deux groupes minoritaires définis par l'origine immigrée ou le handicap est intervenu dans les dernières années. Une formule résume efficacement ce changement copernicien: le passage d'une approche par le déficit à une approche basée sur les ressources.

2.2 Modalités de lutte contre les discriminations en raison de l'origine ethnique

Trois philosophies d'approche caractérisent la manière dont on a lutté contre les discriminations en raison de l'origine, chacune traduisant des conceptualisations différentes des objectifs à poursuivre: l'*equal treatment*, l'*equal results* et l'*individual recognition*⁶. Il va de soi que cette typologie est idéal-typique, car l'on rencontre dans la réalité des formes mixtes entre l'une et l'autre de ces approches (Verbeek und Penninx 2008).

L'approche *equal treatment*, proche de l'*equal opportunities* (Geisen et al. 2008), résulte d'une conception de la discrimination comme étant directe et intentionnelle, en tous les cas facilement identifiable (ainsi que de la victime comme étant un individu dont les mérites ne sont pas reconnus). Elle relève d'une conception très libérale du marché du travail et de l'économie, au point d'attribuer au marché du travail le rôle d'égalisation des chances entre individus. Visant un marché du travail transparent, elle prône la suppression des barrières illégales et illégitimes à l'accès à l'emploi, notamment par le biais de procédures formalisées d'embauche. Cette approche a pu être désignée comme celle de l'anti-discrimination.

La notion d'égalité qui y est sous-jacente est universaliste, *difference-blind*; c'est la notion libérale qui garantit les mêmes droits à tous les citoyens. L'action qui en découle vise à éliminer les différences dans la poursuite de l'homogénéité/uniformité⁷. Cette notion d'égalité entre citoyens est la pierre angulaire des régimes démocratiques; elle constitue, dès lors, une base largement partagée, consensuelle – voire difficilement contestable ou vertement – pour une action en faveur des individus défavorisés. L'expression allemande *Gleichstellung durch Gleichbehandlung* synthétise efficacement la modalité privilégiée d'action prônée par cette approche.

5 Dépourvu de tout fondement, le concept de « race » continue d'être utilisé dans le sens d'un fait relevant d'une perception et non pas d'une définition scientifique. Ce terme souligne le caractère ascriptif des attributs sur lesquels se fondent les comportements de traitement différentiel. La permanence de ce terme doit beaucoup au fait que nombre d'instruments juridiques visant à proscrire les discriminations utilisent ce terme. Dans ce document, le terme d'origine ethnique y sera préféré.

6 La prédominance de la terminologie anglaise reflète la prépondérance de la réflexion et de l'action anglo-saxonne dans ce domaine.

7 Elle est conforme à l'idée durkheimienne et fonctionnaliste selon laquelle, dans la modernité, les différences sont appelées à s'estomper voire à s'effacer, sous l'action de la socialisation, pour tendre vers l'intégration des individus à la société et de la société toute entière.

L'approche *equal results*, proche de l'*affirmative action*, résulte d'une conception de la discrimination comme ayant une composante indirecte, structurelle non négligeable et d'une analyse du marché du travail comme un des lieux d'expression des inégalités, et non pas d'égalisation des chances. L'allocation des places y est moins déterminée par le simple mérite individuel que par les conditions sociales de production de la force de travail – notamment l'éducation et la socialisation – autant de champs sociaux qui relèvent de la puissance publique. En conséquence, cette approche mise sur des mesures de prévention et de promotion de l'égalité en amont du processus d'embauche et sur l'aménagement des règles d'embauche.

La réponse à ces discriminations relève, en effet, de l'*affirmative action*, au-delà de la seule interdiction de la discrimination. L'on entend par là, la mise en place d'une action en faveur des groupes défavorisés⁸. L'*affirmative action* a d'abord été mise en œuvre sous une forme plus stricte (Wynne et al. 2006) aux USA, puis sous une forme moins contraignante (*soft*) de *positive action*, au Royaume-Uni notamment. C'est sous cette forme qu'elle se concrétise aujourd'hui le plus souvent : elle vise ainsi à éliminer les obstacles à l'égalité de traitement en ouvrant la voie à une plus grande égalité dans l'accès à l'emploi. Cette deuxième déclinaison est plus consensuelle, de sorte qu'elle apparaît aujourd'hui comme l'instrument principal d'une action volontariste visant à atteindre l'égalité des chances. L'expression allemande *Gleichstellung durch Ungleichbehandlung* synthétise efficacement la modalité privilégiée d'action prônée par cette approche.

La notion d'égalité qui y est sous-jacente est *difference-conscious*, pluraliste dans le sens que l'action ne vise pas à supprimer les différences. Elle repose sur la conviction que dans les sociétés de la modernité contemporaine, les différences (p.ex. ethniques, religieuses mais aussi d'orientation sexuelle) ne sont pas la manifestation d'archaïsmes, mais sont en fait la forme même de l'expression de cette modernité. Cette notion d'égalité se veut, de plus, multiculturelle, car le locus des différences n'est pas individuel mais collectif.

L'approche de l'*individual recognition*, largement connue sous la dénomination de diversity management (DM), ne se pose pas l'objectif de lutter contre les discriminations, mais celui de faire prospérer l'entreprise sachant correctement gérer la main-d'œuvre de son bassin de recrutement, celle-ci présentant toutes sortes de diversités sur les plans de l'ethnicité, du genre, du handicap, de l'âge, etc. Son postulat est la valorisation de la diversité en soi. Son présupposé de base repose ainsi sur l'idée qu'une main-d'œuvre diversifiée produira de meilleurs résultats pour l'entreprise qu'une main-d'œuvre homogène, car elle la rend plus compétitive. Ce présupposé n'a jusqu'ici pas fait l'objet d'analyses empiriques circonstanciées mettant en lumière son impact effectif (Fischer 2008) : il reste donc, à ce stade, un postulat qui tire sa force de sa conformité aux principes libéraux de non interférence avec la libre allocation des ressources – y compris de la main-d'œuvre. Dans ce contexte, la discrimination constitue justement une allocation non efficiente des ressources minant, à terme, la compétitivité de l'entreprise. La théorie économique néoclassique part, en conséquence, du principe que les forces du marché agissent toujours dans le sens d'une réduction des discriminations.

Par son affinité avec les principes libéraux, par le poids déterminant reconnu à l'employeur, par l'accent mis sur la dimension individuelle, l'approche de l'*individual recognition* se rapproche de l'*equal treatment* de par le fait qu'elle vise à promouvoir tel ou tel individu performant en tant que 'femme', 'noir', 'immigré', 'handicapé', en dehors de toute finalité de justice sociale. Si les philosophies marquant la politique de non-discrimination et la politique de diversité diffèrent, les actions menées peuvent être relativement proches et les entreprises – en particulier, les grandes entreprises – mettent souvent en œuvre des programmes visant tantôt à des pratiques de non-discrimination, tantôt à des pratiques de DM.

Certes, les promoteurs de l'approche de l'*individual recognition* se distancient parfois explicitement de l'approche *equal treatment*, car leur objectif n'est pas, en premier lieu, l'égalité sociale mais plutôt la poursuite des finalités économiques de l'entreprise : le business case est ainsi central dans cette approche (vgl. Paireder & Niehaus 2005 : 10). Cette démarche, qui comporte la valorisation de seules formes de diversité acceptées par les clients, a été développée en parallèle à l'essor de législations de plus en plus strictes en matière de lutte contre les discriminations, comme modalité alternative aux contraintes de l'action prescrite légalement. Son apparition s'avère plus lisible une fois resituée dans ce contexte (Paireder & Niehaus 2005 : 14).

8 L'*affirmative action* a connu deux modalités de mise en œuvre : la première s'est par exemple concrétisée pendant un certain temps aux États-Unis dans une discrimination positive prônant un renversement de la situation en faisant bénéficier d'un traitement préférentiel les personnes porteuses des attributs sur lesquels se greffe la discrimination (ex. quotas dans le recrutement du personnel au profit de personnes appartenant à des groupes qui, dans le passé, ont été systématiquement défavorisés). Largement contestée, c'est sous la forme des mesures positives qu'elle est connue, et pratiquée, dans certains pays européens.

2.3 Localisation géographique et historique des approches

Reposant sur un vaste consensus en Europe, l'approche de l'égalité de traitement (*equal treatment*) constitue le cadre dans lequel s'inscrivent les mesures politiques et législatives adoptées principalement en Europe continentale, à l'exemple de la France et de l'Allemagne. Cette approche, qui s'oppose à la discrimination directe, a notamment pris un bel essor en matière de genre. Etant donné que la nécessité de l'égalité de traitement s'appuie sur un consensus normatif depuis un certain temps, la plupart des Etats européens ont adopté à la fin du XXe siècle déjà des lois contre la discrimination directe (Bell et al. 2007 ; Verbeek et Penninx 2008). Depuis l'an 2000, les membres de l'UE sont soumis à la directive 2000/43/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique et à la directive 2000/78/CE portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (notamment sans discrimination fondée sur l'origine). Grâce à ces directives, le principe de l'égalité de traitement figure en bonne place dans les priorités des législateurs nationaux; des mesures allant au-delà de la simple égalité de traitement sont au demeurant autorisées (Bell et al. 2007 ; Guiraudon 2009).

Pendant longtemps, on a pensé que l'égalité de traitement suffirait à mener à l'égalité; lorsque cela ne s'est pas réalisé, une approche nouvelle, radicale, a été développée, qui vise l'égalité des résultats (*equal results* ou *equal outcomes*) et a aussi en point de mire la discrimination indirecte ou structurelle. Cette approche est plus contestée, car contrairement à l'égalité de traitement, elle se fonde sur la reconnaissance de groupes distincts. Elle est par conséquent moins répandue. Les Etats qui expriment leur attachement à l'homogénéité de la société et à l'unité, comme c'est le cas de la France, sont récalcitrants à reconnaître l'altérité et à accorder un traitement préférentiel aux minorités ethniques qui subissent depuis longtemps une inégalité de traitement (Wrench 2007 : 68). En revanche, ceux qui reconnaissent leur multiculturalité et les différences entre les divers groupes qui les composent ont une attitude plutôt favorable au traitement particulier accordé aux groupes défavorisés (Wrench 2001 : 15).

Ce principe d'égalité des résultats se concrétise dans des mesures positives, un synonyme ici des notions d'*affirmative actions* (un concept répandu aux Etats-Unis et au Canada) ou de *positive actions* (comme on les appelle dans l'UE). Dans la politique d'égalité des sexes, les mesures positives de promotion des femmes sont désormais des instruments courants conçus pour éliminer progressivement l'inégalité des chances héritée du passé. Des mesures de promotion positives compensent aussi des inégalités

de traitement qui, plongeant leurs racines dans l'histoire, sont le fruit du colonialisme et du racisme. Les mouvements des droits civiques aux Etats-Unis et, plus tard, dans les anciennes colonies européennes ont donné une impulsion à la politique anti-discrimination qui faisait des mesures positives des instruments de réalisation de l'égalité des chances. Avec leur longue tradition du modèle sociétal des piliers et, depuis les années 80, avec la reconnaissance des minorités ethniques immigrées (en provenance tout d'abord des anciennes colonies, puis de tous les pays d'émigration économique), les Pays-Bas disposent de l'une des plus longues expériences en matière de mesures égalitaires en faveur des minorités ethniques, y compris dans les entreprises (Wrench 2001 : 15), dépassés seulement par la Grande-Bretagne. Si le secteur public a joué un rôle de pionnier dans la mise en place de mesures positives, la gestion interculturelle a gagné en importance dans le secteur privé au cours des années 1980, avant d'évoluer, une décennie plus tard, vers le *diversity management* (Trauner et Sohler 2005 : 64 ; Wrench 2002, 2007).

La directive 2000/78/CE de l'UE – directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi – permet explicitement aux Etats membres d'adopter des mesures positives pour compenser l'inégalité de traitement. Toutefois, l'application de ce principe n'est pas contraignante pour les membres (Guiraudon 2009 : 538). Ces mesures sont notamment permises par la loi en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Grande-Bretagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Suède, mais pas en France (Bell et al. 2007 : 47). Les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et la Suède imposent de surcroît aux employeurs l'obligation légale d'adopter des mesures positives à l'embauche du personnel. Les Pays-Bas appliquent une forme atténuée de l'obligation d'adopter ces mesures: celles-ci ne sont autorisées pour promouvoir les minorités que tant que l'égalité n'est pas réalisée dans les faits au sein de l'entreprise ou de l'organisation (Trauner et Sohler 2005 : 151).

Le but de cette approche est de réaliser l'égalité au moyen de l'inégalité de traitement, mais à certaines conditions. L'avantage accordé aux minorités ou aux personnes défavorisées n'est légitime que si leurs qualifications sont comparables à celles d'autrui. Il faut distinguer cette approche de la discrimination positive, c'est-à-dire l'avantage accordé à des personnes appartenant à un groupe défavorisé même lorsque leurs qualifications sont moindres, une pratique illicite en droit européen (Commission européenne 2009 : 25)⁹.

L'approche du *diversity management* (aussi appelée *individual recognition*), relativement nouvelle, place au centre l'individu avec ses caractéristiques et capacités spécifiques. Elle accorde beaucoup d'importance à la diversité et à l'altérité, considérées

comme favorables au bon fonctionnement de l'entreprise ou de l'institution. A l'opposé des autres approches, elle ne repose sur aucune base légale directe et revêt donc un caractère volontaire (cf. EQUAL 2004; Erin et Dobbin 1998; Fischer 2008; Kirton et Greene 2003; Wrench 2007).

Inspirée par des incitations économiques, cette approche est apparue aux Etats-Unis dans les années 1980, dans le sillage du néolibéralisme triomphant, à un moment où les lois anti-discrimination strictes contraignaient toujours plus les entreprises à chercher de nouvelles pistes de solution et à gérer une diversité en perpétuelle augmentation (tant sur le marché de l'emploi que dans la clientèle (Trauner et Sohler 2005 : 16)). A partir des années 1990, le *diversity management* de la diversité est aussi parvenu à faire son entrée dans les pays européens où les mesures anti-discrimination occupaient depuis longtemps l'agenda politique et qui avaient déjà adopté une législation préliminaire dans ce domaine. Dans des pays comme la Grande-Bretagne et les Pays-Bas, cette approche a trouvé un terreau favorable dans les entreprises en raison de la longue tradition de la lutte anti-discrimination et, de ce fait, de la pression publique demandant la mise en œuvre de mesures à l'échelon des entreprises (Wrench 2001 : 20). Même des pays qui n'ont pas, ou si peu, adopté de lois contre la discrimination ethnique, comme le Danemark et la Suisse, voient dans le *diversity management* une façon d'aborder la réalité de la diversité tout en opposant aux pressions exercées par les mouvements de la société civile (comme le

mouvement des personnes handicapées) une politique favorable à la diversité. Le pari des mesures volontaires permet de désamorcer les revendications de lois et de dispositions plus contraignantes (Wrench 2001).

Le *diversity management* ne contribue pas nécessairement à l'égalité de traitement ou à l'égalité tout court, ce qui ne constitue d'ailleurs pas sa finalité. Pour cette raison, cette approche s'attire souvent les critiques des spécialistes : d'une part, elle réduit les différences à des caractéristiques immuables (essentialisme); d'autre part, son caractère volontaire sape les efforts visant à inscrire dans la législation des mesures contre la discrimination et contre le racisme. Son efficacité pour améliorer la situation des minorités et des personnes défavorisées ne fait toujours pas l'unanimité (Fischer 2008; Kandola et Fullerton 1998; Kirton et Greene 2003; Wrench 2001 : 25). Cependant, elle peut bel et bien avoir un impact positif sur l'égalité des chances sur le marché de l'emploi, en raison notamment de son effet sensibilisateur, surtout lorsqu'elle se combine à des mesures anti-discrimination explicites (Verbeek et Penninx 2008 : 87).

9 La distinction entre mesures positives et discrimination positive n'est pas toujours nette. Aux Etats-Unis, la controverse a notamment porté sur l'équité et l'utilité d'attribuer aux minorités ethniques des privilèges en matière d'admission aux universités (quotas). En Suède, le tribunal suprême a finalement déclaré inconstitutionnelle l'admission privilégiée de minorités ethniques à l'université (Bell et al. 2007 : 47). Les mesures positives, à l'opposé de la discrimination positive, sont admises par le droit européen.

Le tableau 1 résume de façon visuelle les principales approches contre la discrimination fondée sur l'origine ethnique.

Tableau 1 : Discrimination ethnique et Politiques égalitaires en matière d'embauche

Approche	Egalité de traitement	Egalité des résultats	Diversity management
Perspective	Justice sociale	Justice sociale	Economique
Discrimination	Contre la discrimination directe	Contre la discrimination structurelle	Ne vise pas à lutter contre la discrimination
Valeurs sous-jacentes*	Egalitarisme, méritocratie	Réparation des injustices du passé	Inclusion, respect de la différence
Mesures	Procédures équitables en matière de recrutement et de sélection	Mesures positives en matière de recrutement et d'embauche; sensibilisation	Gestion de la diversité : formation, sensibilisation, intégration dans les politiques générales de l'organisation; plan commercial
Cadre normatif et légal	Consensus normatif, cadre légal existant dans la plupart des pays	Pas de consensus normatif; cadre légal existant dans la plupart des pays	Consensus moral, pas de cadre normatif ou légal; inspirée par des considérations stratégiques
Diffusion	Présente dans tous les pays; cf. FR	Etats-Unis, Canada, RU, SE, NL	Etats-Unis; en Europe, UK, NL, p.ex.

Source : Verbeek & Penninx (2008)

* cf. Kelly et Dobbin 1998 (dans Wrench 2001 : 10)

2.4 Conceptualisations du handicap et modalités de lutte contre les discriminations

Il existe un lien nécessaire entre l'analyse que l'on fait d'une situation et la manière d'agir sur cette même situation; les dénominations mettent parfois plutôt en exergue la dimension analytique et parfois plutôt la modalité de l'action. Ainsi, dans le champ du handicap, le passage d'une approche par le déficit à une approche basée sur les ressources se manifeste en premier lieu de manière saillante dans les diverses conceptualisations du handicap; celles-ci se répercutent successivement sur l'élaboration des politiques visant à contrer ces situations de 'minorisation'. L'appellation de ces approches explicite les diverses manières de concevoir le handicap, contrairement aux labels en usage dans le domaine des discriminations en raison de l'origine qui font, eux, référence aux finalités poursuivies dans l'action de lutte contre la discrimination. A la suite de Hahn (1985), nous distinguons trois manières différentes de conceptualiser le handicap: le modèle médical, le modèle économique et le modèle social¹⁰.

Le *modèle médical* du handicap s'intéresse à l'étiologie, aux causes du handicap, plutôt qu'à ses effets. Il est dès lors résolument centré sur l'individu. La situation du porteur d'handicap est appréciée en tant qu'écart par rapport à la situation d'un individu normal, dans une conception marquée par la notion de manque, de décalage infériorisant par rapport à cette normalité (Marks 1997). Dans ce modèle, l'individu porteur d'handicap est surdéterminé par ses limitations physiques et/ou psychiques. La surdétermination n'appelle justement pas à une action pour contrer les limitations ou, encore moins, ses effets, mais légitime des attentes sociales particulières, inférieures à celles formulées à l'égard des non-handicapés.

Ce modèle a été qualifié d'apolitique, car il n'appelle pas de réponses sociales ou collectives aux besoins des individus porteurs d'handicap (Hahn 1985). Cette perspective est la plus répandue dans l'opinion publique car elle semble rejoindre le sens commun; aujourd'hui, elle est néanmoins considérée comme dépassée. La notion d'invalidité porte en son appellation-même la référence à la plénitude que représente la validité; la politique de la rente d'invalidité en Suisse se réfère à ce modèle médical, dans la mesure où l'invalidité est définie selon des paramètres médicaux (Pärli et al. 2007). Les politiques les plus récentes se distancient cependant de cette approche¹¹.

Le *modèle économique* conçoit, quant à lui, le handicap comme une *discapacity* fonctionnelle empêchant l'individu de participer activement à la vie économique et sociale, suite à des traumatismes tels que l'accident professionnel et le retour de la guerre. La collectivité se trouve ainsi en position de débitrice par rapport à des individus qui souffrent pour avoir servi des intérêts collectifs: la réponse à cette situation est celle des politiques de réadaptation/réinsertion, telles qu'elles sont mises en œuvre aux USA (Hahn 1985). L'assurance invalidité suisse, qui privilégie la réadaptation ou le reclassement professionnel des assurés par rapport à la rente (Fragnière et Girod 2002), se fonde sur cette conception du handicap. Les mesures préconisées vont de la réadaptation au soutien du revenu; elles visent l'individu porteur d'handicap et non pas son environnement.

Sous l'impulsion du mouvement de défense des handicapés et des *Disabilities Studies*, le *modèle social* du handicap s'est affirmé en lieu et place du modèle économique. Selon cette approche, le handicap procède d'un environnement social et structurel qui affaiblit physiquement et/ou mentalement l'individu (*disabling*). Il constitue une construction sociale produite par des processus d'exclusion sociale qui limitent la participation des porteurs d'handicap, non seulement dans l'activité professionnelle, mais aussi dans diverses sphères de la vie sociale. La problématique du handicap est ainsi résolument reformulée en termes sociaux et politiques (Degener 2003).

Cette conception a été consacrée par le travail de codification internationale, notamment par la *Convention on the Rights of Persons with Disabilities* (2006)¹² qui conceptualise la question du handicap comme un cas de figure de la protection des droits humains¹³.

10 Le plus souvent la littérature distingue deux approches dans la politique relative au handicap: une médicale et une sociale. Toutefois Hahn (1985) identifie trois modèles de politique dans l'évolution historique: le médical, l'économique et le social qui, dans la pratique, sont toutefois souvent complémentaires.

11 La politique d'égalité pour les handicapés consacrée dans la loi de 2002 s'inspire du modèle social; cf. infra.

12 «This Convention and its Optional Protocol were adopted on 13 December 2006 at UN Headquarters in New York, and was opened for signature on 30 March 2007. There were 82 signatories to the Convention, 44 signatories to the Optional Protocol and one ratification of the Convention. This is the first comprehensive human rights treaty of the 21st century. The Convention is intended as a human rights instrument with an explicit, social and economic development dimension. It reaffirms that all persons with all types of disabilities (including mental disabilities) must enjoy all human rights and fundamental freedoms. It clarifies and qualifies how all categories of human rights and fundamental freedoms apply to persons with disabilities and identifies areas where adaptations have been made for persons with disabilities to effectively exercise their rights and areas where their rights have been violated, and where protection of rights must be reinforced. The Optional Protocol provides specific mechanisms for enforcing the Convention.» http://amro.who.int/english/DD/PUB/10069_Mental.pdf, 14.05.2010.

13 La Suisse n'a pas signé cette convention <http://www.un.org/disabilities/countries.asp?navid=17&pid=166>, 15.05.2010.

Le modèle social du handicap appelle des mesures de lutte contre les discriminations frappant les porteurs d'handicap en tant que membres d'un groupe minoritaire, bien au-delà du paradigme classique de la limitation fonctionnelle imposée par le handicap à l'individu. Ces mesures visent des changements de l'environnement dans lequel le porteur d'handicap évolue. Elles s'inspirent de l'*affirmative action* visant l'abolition de barrières consolidées légalement.

Dans le *diversity management* lié aux origines ethniques, l'apparition de l'approche du *diversity management* a apporté un changement radical de perspective qui a largement dépassé la prise en charge de la diversité ethnique. Pour le *diversity management*, la logique de l'entreprise prime sur celle des personnes qui se trouvent en position minoritaire : c'est en effet le postulat de sa rentabilité économique qui pousse les entreprises à interioriser au sein de l'entreprise la diversité qui caractérise la société environnante. La diversité découlant du handicap n'est qu'une des multiples déclinaisons de la diversité sociale, à côté de l'âge, du genre, de l'origine, de l'orientation sexuelle, etc.

A quelle conception du handicap cette approche peut-elle être reliée ? Elle ne se réfère ni au modèle médical ni à l'économique et encore moins au modèle social. Puisqu'elle procède de la logique interne de rentabilisation de l'entreprise – au demeurant un objectif incontestable – cette approche traite finalement de manière indistincte les différentes sources de diversité, qui sont plutôt conçues comme des faits avérés et moins comme des constructions sociales.

Le *diversity management* semble toutefois pouvoir s'accommoder de deux approches. Au niveau conceptuel, il apparaît, par son ancrage dans une vision individuelle du handicap, comme plus compatible avec l'approche économique qu'avec l'approche sociale du handicap ; de plus, la finalité de la lutte contre les discriminations lui est largement étrangère. Par son pragmatisme toutefois, nombre de mesures prônées par le *diversity management* sont proches, du moins en partie, de celles préconisées par le modèle de lutte contre les discriminations, à une nuance près, à savoir l'absence de toute obligation externe d'*equal results*.

2.5 Localisation géographique et historique des approches concernant le handicap

La majorité des pays d'Europe continentale fondent leur politique en faveur des personnes handicapées sur le paradigme caritatif de l'Etat-providence qui s'inspire du modèle médical (Pärli et al. 2007). Le handicap ou l'atteinte à la santé frappant l'individu reçoit une définition médicale et son degré détermine à lui seul son droit à l'assistance, aux rentes d'invalidité ou aux mesures

de réadaptation. Il s'agit d'une approche par le déficit, car elle est centrée sur l'atteinte à la santé ou l'incapacité du porteur de handicap contre laquelle l'Etat-providence met en place, dans une optique individuelle, des prestations, des mesures de rééducation et une politique de promotion dans des institutions spécialisées. Ce modèle est ainsi présent dans les régimes d'assurance-invalidité de tous les pays européens¹⁴.

Hahn (1985) estime que le phénomène des invalides laissés par les deux Guerres mondiales a abouti à l'émergence d'un modèle économique qui encourage leur réadaptation dans les meilleurs délais, notamment pour mettre au travail des bras dont on avait un urgent besoin et pour économiser de la sorte des coûts sociaux élevés. A cet égard, Maschke parle d'une politique de promotion des personnes handicapées axée sur la rééducation (Maschke 2008 : 61).

Durant l'après-guerre, la plupart des pays de l'Europe de l'Ouest ont adopté des quotas pour faciliter l'insertion des porteurs de handicap dans le marché de l'emploi (en général tant dans le secteur public que dans le secteur privé) : c'est le cas notamment de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Belgique, de l'Espagne, de la Finlande, de la France, de la Grèce, de l'Italie, de l'Irlande (secteur public uniquement) et du Portugal (secteur privé uniquement) (Maschke 2008 : 151). La finalité du modèle des quotas est de faciliter l'accès et la participation au marché de l'emploi. Ce modèle contraint les entreprises ayant une certaine taille (de 20 à 500 employés selon le pays) à embaucher ou à maintenir en emploi un certain pourcentage de personnes handicapées (Pärli et al. 2007 : 77).

Les pays anglophones et, en particulier, les pays scandinaves (Danemark, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Pays-Bas et Suède) ne fixent pas de quotas, car ceux-ci se fondent sur une définition médicale axée sur le déficit et sur une distinction claire entre handicap et absence de handicap. Les Pays-Bas ne voient dans les quotas qu'une solution ultime, lorsque les mesures volontaires ne sont pas suffisantes (Pärli et al. 2007 : 41). En Suisse, les Chambres fédérales ont refusé pour la dernière fois en 2006 d'introduire des quotas, de sorte que notre pays ne dispose pas de mesures d'intégration contraignantes pour les employeurs¹⁵.

¹⁴ Notons que la notion d'invalidité est aussi utilisée en Suisse plutôt au sens de l'approche caritative classique, alors que le handicap fait davantage référence au modèle social (Pärli et al. 2007 : 19).

¹⁵ <http://www.nzz.ch/2006/03/21/il/newzzEL26R07B-12.html>, 04.09.2010.

Dans la plupart des pays, le montant des sanctions dont est passible l'entreprise qui ne respecte pas les quotas (des amendes, en règle générale) est toutefois trop faible pour avoir un effet dissuasif (cf. Maschke 2008 : 152 ; OCDE 2003 : 221 ; Pärli et al. 2007 : 41). Le respect des quotas est dès lors très bas dans de nombreux pays. Aussi la Grande-Bretagne a-t-elle aboli les quotas en 1996 déjà, car les employeurs ne les respectaient pas et parce que cette mesure était de plus en plus considérée comme inefficace. La mondialisation (ou européisation) du marché de l'emploi et la flexibilisation dynamique qui en est le corollaire ont affaibli le régime des quotas, moins respectés par les entreprises. Selon le rapport de l'OCDE, les régimes de quotas sont plutôt favorables aux employés handicapés déjà engagés, mais n'incitent guère les entreprises à embaucher des personnes handicapées. (OCDE 2003). Il faut donc mettre en place des régimes publics complémentaires d'encouragement pour les employeurs afin d'obtenir un effet incitatif.

Il se dessine actuellement en Europe une tendance vers une politique de promotion des personnes handicapées plus globale, où les quotas sont davantage un instrument de mesure de l'intégration que l'instrument principal de la politique d'intégration (Pärli et al. 2007). Dans le domaine du handicap aussi, le modèle social – ou l'approche anti-discrimination – est apparu en premier aux Etats-Unis dans les années 1970 et 1990, fruit des efforts d'un fort mouvement de droits civiques et de promotion des personnes handicapées, avant de s'étendre notamment aux pays anglophones et aux pays scandinaves¹⁶. Ces Etats, où la législation anti-discrimination est très développée, imposent davantage d'obligations aux employeurs. Aux Etats-Unis, les infractions aux normes anti-discrimination occasionnent des frais judiciaires très élevés, de sorte qu'il existe une forte incitation économique à respecter le régime légal (Verbeek et Peninx 2008).

Dans certains Etats, des dispositions de droit du travail régissent la responsabilité des employeurs et jouent par conséquent un rôle important : la Suède, la Norvège, mais aussi l'Espagne, la Belgique et les Pays-Bas ont ainsi inscrit des normes anti-discrimination strictes dans leur droit du travail (OCDE 2003 : 111). Avant l'entrée en vigueur de la directive 2007/78/CE déjà, la Grande-Bretagne, la Suède et l'Irlande ont imposé aux

employeurs l'obligation de prévenir aussi dans les entreprises les formes indirectes de discrimination en adoptant des mesures d'adaptation et des dispositions appropriées (Maschke 2008). En d'autres termes, les employeurs doivent aménager un poste de travail adapté, pour autant que l'employé ou le candidat dispose des qualifications requises. L'entreprise peut ainsi être amenée à acquérir des moyens auxiliaires ou à aménager le cadre de travail, les tâches et les horaires (OCDE 2003 : 227). Toutefois, il n'existe pour l'instant guère d'études et d'évaluations scientifiques sur l'effet des mesures anti-discrimination (Pärli et al. 2007 : 36).

Dans quelques pays, la politique dans ce domaine se limite à des mesures volontaires de la part des employeurs. Outre la Suisse, le Portugal, le Mexique et le Danemark, aussi membres de l'OCDE, poursuivent des politiques qui s'en remettent totalement à la responsabilité sociale des employeurs et ne leur imposent pas d'obligations légales envers les porteurs de handicap (OCDE 2003).

Si l'on considère les allocataires de prestations sociales et leur réadaptation professionnelle, on peut ici aussi distinguer les pays adoptant une approche contraignante de ceux privilégiant un modèle volontariste. Les premiers subordonnent le versement de prestations sociales à l'obligation des allocataires de s'intégrer au monde du travail, tandis que les seconds ne leur imposent pas d'obligation. Le principe du « *workfare* » – soit l'obligation des allocataires de suivre des mesures de réadaptation –, qui s'inspire du modèle de l'Etat-providence, est appliqué en Autriche, au Danemark, en Suède et en Suisse et, dans une moindre mesure, aussi en Allemagne, en Norvège et en Pologne. Signalons que les porteurs de handicap ont en Allemagne un droit subjectif à la réadaptation professionnelle. En revanche, la participation à des mesures de réadaptation est volontaire au Canada, aux Etats-Unis, en France, en Grande-Bretagne, en Italie et au Portugal (au moment de l'étude de l'OCDE). Tant le modèle contraignant que le modèle caritatif classique se fondent sur une définition médicale et individualiste du handicap (Pärli et al. 2007 : 46).

En Europe, la tendance va clairement dans le sens d'une politique promue par l'UE, axée sur l'égalité des chances, dont l'influence a été notable ces dernières années sur la politique sociale des Etats membres. La directive européenne 2000/78/CE contre la discrimination directe et indirecte (fondée notamment sur le handicap) impose aux Etats membres l'obligation de transposer ces principes dans leur législation interne, ce qui a pour corollaire une réglementation plus stricte de la politique d'embauche des personnes handicapées.

En revanche, le passage d'une approche (négative) par le déficit

¹⁶ Selon Rüst et Debrunner (2005), l'approche anti-discrimination a eu davantage tendance à se développer dans les pays dont le système social est faible, comme les Etats-Unis ou l'Australie.

à une approche (positive) axée sur les ressources n'est pas entièrement achevée. On note aussi dans toute l'Europe un tournant vers une politique en faveur des personnes handicapées axée sur l'emploi. L'OIT et l'OCDE ont notamment donné un fort élan à l'approche qui n'assimile pas automatiquement le handicap à l'incapacité de gain (OCDE 2003 : 191). Depuis l'entrée en vigueur de la directive européenne, les Etats membres sont tenus d'adopter des dispositions appropriées (c'est-à-dire des mesures positives) afin d'ouvrir aux personnes handicapées les portes du marché de l'emploi (Maschke 2008).

Selon l'étude de l'OCDE, l'orientation de la politique en faveur des personnes handicapées n'influence guère le résultat pratique : « Le type d'approche législative retenue pour favoriser l'emploi des personnes handicapées semble en soi d'une importance relativement mineure pour l'efficacité de la politique menée, en

termes d'augmentation de l'emploi et du maintien dans l'emploi de différents sous-groupes de la population. Que l'approche soit fondée sur les droits (lois anti-discrimination), sur des obligations (quotas) ou sur des incitations (volontariat), ce sont essentiellement les salariés en place atteints d'une pathologie handicapante qui bénéficient d'une protection. Il est en effet difficile pour un demandeur d'emploi de prouver juridiquement qu'un emploi lui a été refusé, à qualification égale, en raison de son handicap » (OCDE 2003 : 111).

Dès lors, la question capitale est de savoir comment favoriser l'accès des personnes handicapées au marché du travail. Actuellement, les réponses des autorités à cette question s'inscrivent principalement dans le cadre de systèmes d'incitation qui encouragent les employeurs à embaucher davantage de porteurs de handicap. La panoplie de mesures de ces régimes d'incitation

Le tableau 2 présente une vue générale des principales approches en matière de politique de l'égalité en faveur des personnes handicapées.

Tableau 2 : Handicap et politiques en matière d'égalité

Approche	Médicale	Economique	Socio-politique
Concept de handicap	Analyse des causes des incapacités physiques et mentales Problème individuel	Analyses des conséquences sur le marché de l'emploi Incapacité de travail due à un problème de santé	Absence d'un environnement social adapté aux besoins et aspirations des citoyens handicapés Passage de la vision individuelle à la vision communautaire
Classification socio-politique	Mesures compensatrices : modèle caritatif de l'Etat-providence	Mesures visant la rééducation	Mesures visant la participation ; droits civiques, antidiscrimination
Perspective	Paradigme de la limitation fonctionnelle	Paradigme de la limitation fonctionnelle	Perspective individuelle / groupale – dignité des minorités
Discrimination	Le concept de discrimination n'est pas pertinent – absence d'égalité	Ne vise pas à lutter contre la discrimination Compatible avec le diversity management	Lutte contre la discrimination L'approche « Egalité des résultats » est un moyen de lutter contre la discrimination structurelle
Valeurs sous-jacentes		Compensation du handicap	Inclusion, respect de la différence
Mesures		Obligation légale d'engager des personnes handicapées Gestion de la diversité ; formation, sensibilisation, intégration dans les politiques générales de l'organisation ; plan d'affaires	Mesures positives en matière de recrutement et d'embauche ; sensibilisation
Cadre normatif et légal		Consensus normatif sur la compensation du handicap, la base légale existe dans la plupart des pays Consensus moral, pas de cadre normatif ou légal ; inspiré par des considérations stratégiques	Cadre légal : législation et normes internationales contre la discrimination
Diffusion	Présente dans tous les pays	Présente dans de nombreux pays européens	En progression aux Etats-Unis et en Europe

Source : tableau élaboré par le SFM suivant diverses sources (Maschke 2008 ; OCDE 2003 ; Pärli 2007)

comprend notamment la subvention partielle du salaire pendant et après la période de mise au courant, l'aide en matière d'aménagement du lieu de travail, mais aussi des allègements fiscaux ou la réduction des cotisations aux assurances sociales (cf. DOK 2004: 100-103; OCDE 2006).

Apparu aux Etats-Unis, le modèle de l'emploi accompagné ou *supported employment* (appelé *Arbeitsassistentz* en Allemagne) a pour finalité de favoriser l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail. Inspirée du modèle social d'anti-discrimination, cette approche s'est étendue à plusieurs pays où elle obtient de bons résultats (Pärli et al. 2007: 67). Elle doit surtout son succès au fait que des porteurs de handicaps peuvent s'intégrer dans le marché du travail primaire en occupant un poste payé et, simultanément, recevoir un encadrement individuel dispensé par des spécialistes externes (des job coaches). De nombreux pays ont déjà légiféré sur l'emploi accompagné (citons à cet égard l'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, la Norvège, le Portugal et la Suède). L'Allemagne octroie même un droit à l'*Arbeitsassistentz* pendant une période maximale de trois ans (OCDE 2003: 120, 232; Rüst et Debrunner 2005).

La Suisse n'a introduit ni quotas ni mesures anti-discrimination efficaces dans l'accès à l'emploi. Si elle a certes promulgué en 2004 la loi fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées, qui interdit l'inégalité de traitement, elle n'a en revanche pas ratifié la Convention relative aux droits des personnes handicapées. L'emploi accompagné n'est pas un programme officiel de la politique helvétique de promotion des personnes handicapées, même si quelques initiatives semblables existent dans la pratique (Rüst et Debrunner 2005)¹⁷. Cette politique repose sur le principe d'obligation et applique la maxime « la réadaptation prime la rente » (Pärli et al. 2007).

2.6 Bilan des approches conceptuelles et opératives pour contrer les discriminations

Sur le plan de la conceptualisation de l'égalité, les similitudes entre les concepts élaborés dans la lutte contre les discriminations en raison de l'origine et celles en raison du handicap sont tout à fait frappantes: elles peuvent être synthétisées dans la polarisation entre une conception faisant abstraction des différences et une autre visant la reconnaissance et la prise en compte des différences (*difference-blind* vs. *difference-conscious*).

Quant à la sphère d'action visant à contrer les discriminations, la thématisation de l'emploi est capitale dans les deux domaines; la dernière approche dans le domaine du handicap élargit toutefois singulièrement le focus pour englober une action dans des sphères complémentaires, alors que dans le domaine de l'origine la sphère du travail et de l'emploi demeure centrale.

La question du degré de contrainte des dispositifs visant à assurer une plus grande égalité est objet de débat et de controverse; dans le domaine du handicap peut être un peu moins que dans celui de l'origine, à cause de la plus grande sensibilité voire légitimité de la lutte contre les conséquences de la première de ces formes d'inégalité.

La question des finalités poursuivies est prééminente dans le domaine de la lutte contre les discriminations en raison de l'origine, mais est largement laissée en sourdine dans le domaine de la lutte contre les discriminations en raison du handicap.

Venons-en maintenant aux mesures de lutte contre les discriminations dans ces deux domaines.

En ce qui concerne les mesures contrant les traitements inégaux en raison de l'origine, la directive cadre 2000/78/CE – portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail – et la directive 2000/43/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ont induit des changements significatifs dans la législation anti-discrimination et en faveur de l'égalité des pays membres de l'Union Européenne. Elles ouvrent également la voie à des mesures positives dans la majorité des pays, ne serait-ce que par le biais de dispositions facultatives. En conséquence, des approches fondées sur une base volontaire, telles que le *diversity management*, se sont répandues notamment dans les pays s'étant dotés d'une législation anti-discrimination avancée et dont les employeurs se sont, en conséquence, trouvés dans l'obligation d'élaborer des réponses adéquates au sein de leurs entreprises. Un cadre institutionnel, voire législatif, est ainsi déterminant pour la mise en œuvre de mesures visant l'égalité de traitement.

Concernant les mesures contrant les traitements inégaux en raison du handicap, la différence entre le modèle médical et social repose essentiellement sur la définition et la conception du handicap. Le modèle social, produit d'une conception du handicap relevant des droits civils, met les employeurs face à leurs devoirs. Les lois anti-discrimination et les dispositifs de quota sont efficaces dans la protection de personnes qui deviennent handica-

¹⁷ Cf. aussi l'étude de la clinique psychiatrique universitaire de Zurich: <https://www.uzh.ch/puk-west/de/aktuell/resultate.pdf>, 3.09.2010.

pées, car elles sont protégées contre la perte de leur emploi; leur impact au niveau de l'accès à l'emploi des porteurs d'handicap n'est, en revanche, pas démontré. Pour favoriser l'insertion de personnes handicapées sur le marché du travail, la législation doit être accompagnée d'un système d'incitations pour les employeurs, qu'il soit de type financier ou qu'il comporte un soutien de la part de tiers, comme par exemple dans le cas du *job coach* ou du *supported employment*.

Il est possible de déceler, par delà les spécificités de chaque domaine, une relative convergence entre approches dans les domaines de la diversité ethnique et du handicap, suggérant ainsi la possibilité de l'émergence d'une approche transversale de lutte contre les inégalités dues à des facteurs attribués. Plusieurs facteurs concourent à consolider l'hypothèse d'une homologie de ces problématiques. Les trois domaines du handicap, de l'origine et du genre présentent des similitudes dans leur problématique quant aux formes de barrières et d'exclusion. Les mouvements porteurs des revendications développent des analyses similaires des discriminations contre lesquelles ils luttent. Les réponses présentent aussi des affinités manifestes. Le *diversity management* englobe, par exemple, toute forme de diversité, se différenciant ainsi des politiques ciblées sur les groupes spécifiques et préconisant une politique de respect de la diversité sous quelle forme qu'elle soit: genre, ethnicité, handicap ainsi qu'âge, orientation sexuelle, langue, religion (Ohms und Schenk 2003)¹⁸.

Divers instruments juridiques soulignent également une certaine proximité entre ces problématiques. Ainsi par exemple, la directive européenne centrée autour de l'emploi élargit son champ d'application à une vaste gamme de motifs et met justement en relief les similitudes entre les problématiques sous-jacentes (religion, orientation sexuelle, etc). Les pays européens doivent modifier leurs législations et institutions en conséquence, de sorte à respecter des standards minimaux; cela entraîne une homogénéisation graduelle et une amélioration des conditions-cadre.

2.7 Digression sur l'égalité des sexes

L'égalité des sexes a déjà derrière elle une longue histoire et présente un cadre politique et juridique bien plus avancé que les efforts visant l'égalité des personnes handicapées ou immigrées, de sorte que des enseignements utiles peuvent en être tirés pour

ces deux domaines. Il n'est dès lors pas inutile de s'arrêter un instant sur le développement des approches et des politiques d'égalité en matière de genre. Signalons toutefois que la situation de l'égalité entre hommes et femmes en matière d'accès à l'emploi et d'embauche ne saurait se comparer sans autres à l'égalité des personnes handicapées ou des personnes issues de l'immigration. Si les porteurs de handicaps ont souvent de la peine à avoir accès au marché primaire du travail, le problème se situe pour les femmes (comme pour les personnes immigrées) en particulier dans l'accès à certaines professions et, surtout, aux postes de direction. Dès lors, les solutions à apporter à la discrimination et aux obstacles en vue de l'égalité sont elles aussi différentes.

L'égalité entre hommes et femmes occupe l'agenda politique depuis au moins 150 ans, particulièrement dans le domaine des droits politiques. En l'occurrence, l'égalité de traitement ou *equal treatment* est l'approche privilégiée. L'égalité des chances pour les femmes, ou *equal results*, figure à l'agenda politique du monde entier depuis la seconde moitié du XX^e siècle au moins. Les mouvements féministes ont eu le vent en poupe depuis la fin des années 1960 et sont progressivement parvenus à obtenir l'égalité. La conjoncture des années 1980 et 1990 a aussi contraint les entreprises à rechercher de la main d'œuvre qualifiée et à recruter également davantage de femmes. Simultanément, les entreprises ont développé leurs méthodes de gestion du personnel, reconnu peu à peu le potentiel de la main-d'œuvre féminine et intégré celle-ci à leur planification. Cette réorientation est allée de pair avec l'évolution des modèles familiaux et éducatifs, qui ont permis aux femmes d'accéder en plus grand nombre à l'emploi rémunéré. Après une vague de mesures sexospécifiques, l'appel à une égalité des chances entre hommes et femmes, résultant d'une perspective holistique, a pris graduellement de l'ampleur (Beckmann et Möller 2002).

L'intégration de la dimension de genre dans la politique générale (*gender mainstreaming*) a constitué un progrès supplémentaire. Mise au service de l'égalité des sexes, cette notion a fait son apparition internationale en 1984 lors de la Conférence des Nations Unies sur les femmes tenue à Nairobi. L'intégration de la dimension de genre vise l'égalité entre femmes et hommes tout en tenant compte de leurs différences. Approche top-down¹⁹, elle met en œuvre les perspectives et les intérêts

18 Cependant, ce classement par différences spécifiques à un groupe comporte le risque que chaque différence, avec les besoins spécifiques qui lui sont liés, soit englobée dans la catégorie de la diversité en général. Cette politique de la diversité pourrait contribuer, d'après Ohms et Schenk, « à ne pas prendre en compte certains groupes défavorisés et discriminés (groupes cibles) qui deviendraient invisibles » (Ohms et Schenk 2003 : 6).

19 Contrairement à de nombreuses mesures de promotion des femmes, qui partent de besoins, d'initiatives et d'actions concrets de la base (approche bottom-up), l'intégration de la dimension de genre est, à l'instar du *diversity management*, une approche mise en œuvre par les instances suprêmes qui rayonne ensuite dans toute l'organisation (approche top-down).

sexospécifiques dans chaque processus, à chaque échelon et dans chaque domaine des organisations. L'innovation apportée par l'intégration de la dimension de genre consiste à provoquer au sein des organisations les mutations structurelles requises pour l'application de leur politique en matière d'égalité.

Finalement, les Nations Unies ont déclaré obligatoire l'intégration de la dimension de genre en 1995 pour l'ensemble de leur système, suivies en cela par l'UE lors de l'entrée en vigueur du Traité d'Amsterdam en 1999. Depuis cette date, les Etats membres et tous les organismes européens sont tenus de pratiquer une politique de l'égalité active répondant aux principes de l'intégration de la dimension de genre. La Commission européenne et le Conseil de l'Europe poursuivent une double stratégie combinant promotion des femmes et intégration de la dimension de genre et admettent explicitement des mesures positives pour promouvoir l'égalité des chances. Loin de la supplanter, l'intégration de la dimension de genre complète en fait la promotion des femmes dans ses aspects essentiels (De Vos 2007; Equal Opportunities Commission 2003).

Le *diversity management* s'est répandu en Europe plus ou moins en même temps que l'intégration de la dimension de genre, les deux notions différant en particulier par leur manière de procéder et par leur finalité. L'intégration de la dimension de genre est ainsi issue de l'idéal de justice sociale, tandis que le *diversity management*, un modèle de gestion du personnel, entend en premier lieu gérer de façon optimale la diversité et non instaurer l'égalité des chances. Contrairement au *diversity management*, une notion guidée par une finalité économique, l'intégration de la dimension de genre s'inscrit sans appel dans la perspective de la politique de genre et est promue par l'instance politique suprême (cf. Krell 2004; Vedder 2009). Il n'en reste pas moins que ces deux notions ont certains points communs. Elles voient toutes deux au-delà de la promotion spécifique des femmes. En effet, elles visent à procéder à des changements structurels considérés dans la perspective du genre et prennent en compte pour ce faire la situation tant des hommes que des femmes, considérés comme égaux en droits. Il s'agit de deux approches top-down qui peuvent en principe s'appliquer à tous les genres d'institutions. Dans la pratique, nous observons que l'intégration de la dimension de genre est surtout mise en œuvre dans le secteur public par les autorités, les administrations, les organisations et les responsables politiques, tandis que le *diversity management* est davantage pratiquée dans le secteur privé à l'échelon des entreprises (Krell 2004).

L'exemple de l'égalité des sexes montre l'importance des acquis politiques et juridiques pour la réalisation de l'égalité des chances. Le principe de l'égalité des hommes et des femmes est désormais bien acquis: il est inscrit à l'échelle européenne dans

les directives cadres sur l'emploi (2002/73/CE)²⁰ et à l'échelle des Etats membres dans les constitutions ainsi que dans les lois et ordonnances sur l'égalité. L'inscription de principes dans la constitution n'en garantit toutefois pas l'application. Pour cette raison, des organes spécialisés en surveillent la mise en œuvre, l'efficacité variant d'un pays à l'autre. Ainsi, aux Etats-Unis, les 50 antennes de l'*Equal Employment Opportunity Commission* veillent dans tout le pays au respect de la loi anti-discrimination. Elles ont la qualité d'agir en justice et peuvent imposer des amendes élevées aux entreprises (publiques et privées) qui enfreignent la loi. Cet organe de contrôle s'est avéré un instrument efficace de l'égalité aux Etats-Unis (Bednarz-Braun 2000: 36).

En Suisse, le principe de l'égalité est inscrit depuis 1981 à l'art. 4, al. 2, de la Constitution fédérale et depuis 1996 dans la loi sur l'égalité entre femmes et hommes. S'agissant de la discrimination à l'embauche, l'art. 3, al. 1, de cette loi « (...) interdit de discriminer les travailleurs en raison du sexe, soit directement, soit indirectement ». Il autorise même, à l'al. 3, des « mesures appropriées visant à promouvoir dans les faits l'égalité ». Le Tribunal fédéral est allé jusqu'à autoriser des quotas, après de longues délibérations (Geiser 2009: 4)²¹. L'intégration de la dimension de genre a gagné en importance en Suisse à partir de 1999 avec l'adoption d'un plan d'action qui lui accorde la priorité et qui enjoint le Conseil fédéral, les départements et les offices de réaliser dans les faits l'égalité entre femmes et hommes. Toutefois, la stratégie d'intégration de la dimension de genre n'a pas réussi le saut de l'administration aux entreprises (Schulz et Keller 1999). Même si l'inscription dans les actes législatifs et l'adoption du principe d'égalité sur le papier n'en garantissent pas la mise en œuvre, nous observons néanmoins que la thématique de l'égalité entre femmes et hommes n'est plus aujourd'hui l'apanage de services de consultation et de bureaux de l'égalité à l'échelon national, cantonal et communal mais qu'elle est aussi abordée, d'une façon ou d'une autre, par la plupart des grandes entreprises du secteur privé. Ces progrès ne s'expliquent pas uniquement par les mesures prises volontairement et la compréhension des enjeux. La longue lutte du mouvement féminin et la sensibilisation qu'il a induite, ainsi que les pressions exercées par les autorités politiques suprêmes ont fortement contribué à ce consensus normatif.

20 Cf. la directive 2002/73/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail ainsi que la directive 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte).

21 Dans différents pays d'Europe, des efforts sont faits pour introduire des quotas pour les femmes aux postes clés de l'économie. En Norvège par exemple, l'obligation d'avoir 40% de femmes dans les conseils d'administration de l'économie privée a été ancrée dans la loi en 2008 (Storvik et Teigen 2010). Les Pays-Bas et l'Espagne ont également décidé d'introduire des quotas dans les conseils d'administration, tandis qu'en Islande et en France, les débats sur cette question sont encore en cours.

Tableau 3 : Approches dans le domaine de l'égalité de sexes

Approche	Egalité de traitement (equal treatment)	Promotion des femmes (equal results)	Intégration de la dimension de genre (gender mainstreaming)	Diversity management (individual recognition)
Objectif	Egalité Contre la discrimination directe	Egalité Contre la discrimination indirecte	Egalité	Objectifs économiques Promotion de la diversité
Perspective	Justice sociale Seuil normatif minimal	Justice sociale	Justice sociale	Perspective commerciale
Localisation principale	Répandue dans toute l'Europe et en Amérique du Nord	Répandue dans toute l'Europe et en Amérique du Nord	ONU, UE	Etats-Unis, Europe

Source : élaboration SFM.

Le tableau 3 résume les approches en matière d'égalité des sexes en en présentant les objectifs, la perspective et la localisation géographique, comme nous l'avons fait pour les deux autres domaines. Il est de nouveau manifeste que l'approche la plus ambitieuse, l'intégration structurelle d'une dimension (ou *mainstreaming*), ne s'est imposée jusqu'ici que dans le domaine de l'égalité de sexes. S'agissant de l'égalité des personnes handicapées et des personnes issues de l'immigration, nous sommes encore bien éloignés d'une intégration de ces dimensions dans la politique générale.

2.8 Recouvrements des approches dans les domaines de l'origine ethnique, du handicap et du genre

En dépit de quelques contradictions conceptuelles, les divers modèles et approches ne s'excluent pas les uns les autres dans la mise en œuvre. Au contraire, on ne trouve guère d'application pure des approches, qui se complètent mutuellement. Souvent, ce patchwork politique n'est que le reflet de l'absence de politiques générales cohérentes des pouvoirs publics. Tant dans le domaine du handicap, où le modèle médical et le modèle social cohabitent, que dans celui de la discrimination ethnique, où l'égalité de traitement, les mesures positives et le *diversity management* se côtoient, les modalités hybrides sont la règle plutôt que l'exception. Il n'en reste pas moins que l'on peut constater l'apparition de certaines tendances dans tous les domaines.

Dans les divers pays, le cadre des dispositions légales et des approches conceptuelles est d'habitude similaire pour les deux domaines de discrimination que sont l'origine ethnique et le handicap. Il est ainsi tout à fait possible de tirer des parallèles entre les deux. Du point de vue géographique, nous pouvons regrou-

per les pays qui privilégient l'approche légale de l'anti-discrimination, comme les pays anglo-saxons et les pays scandinaves. Ces pays imposent des obligations considérables aux employeurs, pour lutter contre la discrimination ethnique et en faveur de l'égalité des personnes handicapées, sans pour autant fixer de quotas (Verbeek et Penninx 2008 : 87). Les mesures exigées visent tant la discrimination directe que la discrimination indirecte et, allant au-delà de l'égalité de traitement, rendent possible un traitement préférentiel des groupes défavorisés.

L'autre groupe de pays, situé pour l'essentiel en Europe continentale, légifère de préférence dans le domaine de la discrimination directe et exige principalement l'égalité de traitement, en partant du principe que cette égalité de traitement aboutit à l'égalité des chances. S'agissant de la politique de promotion des personnes handicapées, ces mêmes pays tentent d'améliorer leur situation sur le marché du travail en fixant des quotas. Pour le reste, ils ne sont guère exigeants envers les employeurs (à l'exception de l'Allemagne, cf. OCDE (2003 : 197)).

Si l'approche volontariste, comme le *diversity management*, s'est surtout développée dans les pays anglophones et aux Pays-Bas, où des lois anti-discrimination sont en vigueur, elle s'est aussi étendue ponctuellement à d'autres pays, comme l'Allemagne et la France. Cette approche est particulièrement intéressante pour des pays comme la Suisse, où les dispositions légales contre la discrimination et en faveur de l'égalité sont limitées, car elle constitue une solution de rechange à l'adoption de normes légales contraignantes.

Pour reprendre l'analyse de Vedder, le *diversity management* est très présente là où

- 1) la législation anti-discrimination est généralisée,
- 2) il y a pénurie de main-d'œuvre,
- 3) la diversité ethnique sur le marché du travail est considérable,
- 4) on prévoit une future pénurie de main-d'œuvre,
- 5) les groupes de défense des intérêts et
- 6) les initiatives politiques exercent une grande influence (2009: 121).

2.9 Bilan intermédiaire

Le contexte applicable sur le marché du travail aux personnes issues de l'immigration, aux personnes handicapées et aux hommes et femmes n'est pas homogène, de sorte que la problématique de l'accès à l'emploi se présente différemment. Il n'en reste pas moins que des similitudes se dégagent au plan conceptuel dans les efforts visant à instaurer l'égalité dans les trois domaines. Pour réaliser l'égalité, il semble que les approches top-down et l'inscription des droits et obligations dans la législation et le programme politique constituent une condition importante. Lorsque ces éléments normatifs font défaut, des mesures facultatives peuvent prendre le relais. Ainsi, l'approche du *diversity management* pourrait (théoriquement, du moins) améliorer l'accès à l'emploi en privilégiant la diversité du personnel. Cependant, c'est l'utilité économique et non la promotion des personnes défavorisées qui est l'objectif principal de cette approche. Or, puisque ce ne sont en principe pas les personnes défavorisées qui sont porteuses de la plus grande utilité économique, il est permis de douter que cette approche aboutisse réellement à l'égalité des chances. Néanmoins, le régime juridique suisse ne comprend pas de droit général anti-discrimination ni de loi sur l'égalité, comme il en va par exemple dans les pays de l'UE.

En nous inspirant de l'analyse de Vedder, nous pourrions affirmer que l'agenda politique et les progrès des initiatives anti-discrimination dépendent de trois facteurs: influence des acteurs ou mouvements sociaux qui formulent les revendications, urgence du besoin économique et consensus sur les mesures à prendre, qui se manifeste souvent par l'adoption d'actes législatifs.

3 Mesures adoptées à l'embauche à l'échelon des établissements employeurs

Les diverses approches conceptuelles, leur évolution et leur diffusion ayant été présentées, le présent chapitre s'emploie à explorer les mesures prises à l'échelon des employeurs. Les dispositions légales faisant défaut, la responsabilité en matière de prévention de la discrimination retombe largement sur le marché du travail, soit sur les employeurs.

Ce chapitre présente des recueils de bonnes pratiques tirés de divers pays, ainsi que des recommandations formulées par des campagnes et par des organisations internationales. Nous synthétisons ensuite dans un tableau toutes les mesures en matière d'embauche tirées de la littérature spécialisée en les classant par domaine de discrimination et par approche. Finalement, nous consacrons un chapitre distinct à une mesure emblématique, qui fait l'objet d'une controverse et n'est guère utilisée en Suisse pour l'instant : le CV anonyme.

Si la législation et les approches conceptuelles varient certes d'un pays à l'autre, l'ensemble de l'Europe connaît tout de même des normes minimales en matière d'égalité ou d'interdiction de discriminer, qui sont déterminantes pour l'application des mesures (Verbeek et Penninx 2008 : 86). Si les travailleurs bénéficient d'une certaine protection contre la discrimination au travail, il en va autrement à l'embauche. En vertu du principe de liberté contractuelle, les employeurs peuvent engager qui ils veulent, de sorte qu'il n'existe guère de mesures ou de dispositions contraignantes qui préviennent les discriminations à l'embauche. Même les pays qui ont introduit des quotas (pour les personnes handicapées ou les femmes) laissent les employeurs libres de déterminer leur pratique en matière d'embauche de membres de minorités ethniques ou de catégories défavorisées. La plupart des pays ont beau interdire dans leurs lois la discrimination à l'embauche en raison de l'origine ethnique, du handicap, du sexe, de l'âge, etc., l'inégalité de traitement à ce stade est difficile à identifier et, surtout, à prouver (Bell et al. 2007 : 58). Il incombe donc en premier lieu aux employeurs de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour garantir l'égalité des chances à tous les candidats possédant des qualifications comparables.

Les mesures concrètes que les employeurs peuvent adopter pour prévenir la discrimination, garantir l'égalité de traitement ou promouvoir certaines personnes défavorisées dépendent notamment du cadre législatif et des principes politiques généraux. Ce cadre peut influencer la diffusion et l'acceptation de certaines approches et, en fin de compte, la pratique des entreprises et les modalités de leur politique interne (du personnel) (Verbeek et Penninx 2008 : 88). Il est particulièrement important de savoir

si l'objectif est l'égalité de traitement ou l'égalité dans les faits. L'égalité de traitement de tous les candidats potentiels met sur pied d'égalité tous les postulants présentant les mêmes qualifications et évite toute discrimination fondée sur des caractéristiques qui ne découlent pas du profil du poste à repourvoir, tandis que l'égalité dans les faits considère que les catégories de personnes déjà défavorisées sur le marché du travail ne disposent pas des mêmes ressources (ni des mêmes chances), de sorte que des mesures positives sont adoptées pour lutter activement contre cette inégalité. Ces mesures positives favorisent l'embauche de membres de catégories sous-représentées ou défavorisées (Verbeek et Penninx 2008).

Les Etats qui ont adopté des législations strictes en matière de droit du travail et de lutte contre la discrimination contraignent davantage les employeurs à appliquer des mesures positives afin d'atteindre l'égalité dans les faits. Les autres pays privilégient des mesures qui visent à garantir l'égalité de traitement à l'embauche, sans tenir particulièrement compte des besoins et compétences propres aux membres de groupes défavorisés. Les établissements qui adoptent l'approche du *diversity management* donnent leur préférence aux mesures qui visent à garantir l'hétérogénéité du personnel et tiennent compte de la diversité de la main-d'œuvre de leur bassin de recrutement. Signalons toutefois que dans le domaine du *diversity management*, les mesures et instruments concrets qui s'appliquent explicitement à l'embauche sont (encore) trop vagues.

Il est aussi possible d'empêcher les responsables du personnel et les recruteurs de pratiquer la discrimination à l'embauche en conditionnant le versement de fonds publics à l'application de mesures visant l'égalité. Ainsi, l'adjudication de marchés publics peut être subordonnée à l'engagement des employeurs – qu'ils soient privés ou publics – en faveur de l'égalité (Bednarz-Braun 2000 : 44). Nous n'analyserons toutefois pas plus en détail ici ces mesures, de peur de dépasser le cadre de cette étude.

3.1 Recueils internationaux de bonnes pratiques

Il est difficile de déterminer les mesures les plus adéquates à chaque situation. Rares sont en effet les mesures à avoir fait l'objet d'une évaluation et d'un examen scientifique et nous disposons de peu de données concernant leur impact sur l'insertion professionnelle des personnes défavorisées (Pärli et al. 2007 : 76). Il n'en reste pas moins que les recueils de bonnes pratiques dans les divers pays peuvent livrer quelques indications utiles.

Mesures contre la discrimination fondée sur l'origine ethnique

Sur mandat de la Commission européenne, Wrench a élaboré en 1997 un recueil de pratiques en matière de prévention du racisme au travail, qui réunit 25 études de cas issues de 15 pays de l'UE (Wrench 1997). Ce recueil recense uniquement des mesures volontaires adoptées par des employeurs du secteur privé et du secteur public. Si les bonnes pratiques répertoriées ne se limitent certes pas à la discrimination à l'embauche, le recueil contient toutefois quelques exemples applicables à ce domaine²¹.

L'Organisation Internationale de Travail OIT a publié en 2000 un autre recueil de mesures contre la discrimination de minorités ethniques et d'immigrés, dont un chapitre est consacré aux mesures adoptées en entreprise (Taran 2000 : 15-17). Ce recueil aborde neuf aspects, mais se limite à une description relativement générale : déclarations d'entreprise sur l'égalité des chances et plans d'actions, formulation d'objectifs en matière d'égalité et de valeurs indicatives en matière de recrutement, stratégies spécifiques de recrutement pour atteindre les candidats appartenant à des minorités ethniques, mesures de promotion visant à améliorer les qualifications des candidats et des salariés, suppression d'obstacles, aménagement du poste de travail, suivi de la composition du personnel du point de vue ethnique, formation des responsables du service du personnel et mesures relevant du *diversity management*. Outre ces mesures volontaires prises à l'échelon de l'établissement employeur, le recueil présente aussi des mesures, règlements et pratiques « administratifs » qui constituent un cadre local, régional ou national pour les entreprises, comme la préférence donnée aux entreprises exemplaires dans les procédures d'adjudication de marchés publics (Taran 2000 : 20).

En 2009, la Commission européenne a publié une étude comparative des mesures concrètes adoptées dans l'UE, au Canada, aux États-Unis et en Afrique du Sud. Cette étude présente notamment des exemples d'entreprises qui se distinguent dans la mise en œuvre de mesures positives dans les domaines du handicap, de l'immigration et des minorités ethniques. Toutefois, la description des mesures est ici aussi très succincte (Commission européenne 2009 : 56-59).

L'Eurofoundation a publié un *Good practice guide* (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail 2008) sur la diversité et sur l'égalité des immigrés dans l'accès aux postes des administrations communales. Elle recommande

à ces administrations d'aller au-delà des politiques d'égalité de traitement pour adopter aussi des mesures positives qui suppriment les obstacles entravant l'accès à l'emploi des personnes de la première et de la deuxième génération. Elle mentionne la mise au concours des postes en diverses langues et les programmes de perfectionnement des connaissances linguistiques offerts par les employeurs (y compris pour les personnes d'un niveau avancé). Elle propose aussi de réexaminer les critères d'aptitude pour certains postes et, le cas échéant, de les modifier, afin que les candidats immigrés ne soient pas défavorisés à l'embauche (la maîtrise parfaite de la langue n'est pas toujours un critère indispensable, par exemple).

Le programme d'initiative communautaire EQUAL financé par le Fonds social européen a publié en Autriche de 2002 à 2005, dans le cadre du projet « Égalité des chances en entreprise », un manuel de l'égalité des personnes issues de l'immigration, avec un recueil en ligne de mesures anti-discrimination exemplaires dans six pays européens (Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne, Irlande, Pays-Bas et Suède)²². Le *Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen* (manuel de l'égalité des immigrés) est complété par une *Checkliste zur Planung von Antidiskriminierungsmaßnahmen* (liste de contrôle en vue de la planification de mesures anti-discrimination) qui répertorie de façon exhaustive les aspects dont il faut tenir compte dans le recrutement et la sélection du personnel ; des instructions pratiques sur la manière de procéder sont également proposées²³.

Le *Bureau allemand contre la discrimination* (Antidiskriminierungsstelle des Bundes) a pour sa part élaboré un guide pour les employeurs qui fournit notamment des indications succinctes sur la mise au concours des postes et sur la procédure de sélection²⁴.

Dans le domaine du *diversity management*, le *European Business Network for social cohesion* a lancé en 1998 une stratégie intitulée *Gaining from Diversity*, qui a contribué à la diffusion de bonnes pratiques (Trauner et Sohler 2005 : 13 ; Wrench 2002 : 47). Le programme EQUAL a lui aussi publié de 2002 à 2004 un manuel qui recueillait des exemples de *diversity management* dans douze entreprises provenant de quatre pays de l'UE (EQUAL 2004).

21 Un exemple tiré du secteur public aux Pays-Bas concerne le recrutement d'immigrés contactés par le biais d'associations d'immigrés (Wrench 1997).

22 Best Practice Inventory, cf. : <http://www.euro.centre.org/inventory/>, 3.09.2010.

23 Cf. http://gleiche-chancen.at/manual/equal_manual/anhang/EQUAL_Checkliste.pdf et http://www.gleiche-chancen.at/manual/equal_manual/index.html, 03.09.2010.

24 <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/ADS/Service/tipps-fuer-unternehmen.html>

Mesures contre la discrimination fondée sur le handicap

Dans le domaine de la gestion du handicap, l'OIT a publié en 2001 un code de conduite régissant l'engagement de personnes handicapées, complété par un recueil de mesures. Un des chapitres formule des recommandations concises, mais concrètes, en matière de recrutement de personnes handicapées et d'entretiens d'embauche (OIT 2001 : 13).

Mesures contre la discrimination fondée sur le sexe

En 2002, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail a réalisé une étude sur la promotion de l'égalité des sexes dans sept pays européens. Cette étude de cas montre que les mesures de recrutement et de sélection sont capitales pour garantir aux femmes l'accès à l'emploi et combattre la ségrégation du marché du travail fondée sur le sexe (Olgati et Shapiro 2002 : 42). L'étude décrit succinctement des mesures concrètes prises dans les domaines suivants : mise au concours des postes, vérification des profils des postes et des exigences, réexamen du processus de sélection, adaptation et flexibilisation des horaires.

Bilan intermédiaire

L'analyse de la littérature spécialisée internationale permet de tirer pour l'essentiel deux conclusions : en premier lieu, les mesures ou instruments concrets ne répondent pas à des approches déterminées, d'autant plus que les diverses approches appliquées en entreprise peuvent viser des objectifs différents. En second lieu, la volonté manifeste et l'engagement de l'employeur semblent être les facteurs déterminants de toute politique du personnel anti-discrimination ou axée sur la diversité (Verbeek et Penninx 2008 : 88).

3.2 Tableau des mesures possibles se dégageant de l'analyse de la littérature

Comme le montre le tableau 4 ci-dessous, la plupart des mesures sont de nature transversale, c'est-à-dire qu'elles peuvent s'appliquer tant dans le domaine de la discrimination fondée sur l'origine ethnique que dans celui de l'inégalité en raison du handicap ou du sexe. Le tableau synthétise nos recherches sur les mesures adoptées dans la procédure d'embauche du personnel. Nous présentons pour chaque étape des mesures qui peuvent être attribuées à l'approche de l'égalité des droits, à celle des mesures positives ou encore au *diversity management*, même si une catégorisation stricte n'est pas le but de l'exercice. Notre intention est plutôt de montrer que de nombreuses mesures peuvent – théoriquement, du moins – être appliquées transversalement, c'est-à-dire indépendamment de l'approche et du domaine considérés.

3.3 CV anonyme : une mesure emblématique

Il n'est pas facile d'intervenir sur la phase délicate de l'embauche, à la fois cruciale et diffuse. Or, une mesure particulière, le curriculum vitae (CV) anonyme, apparaît souvent comme 'la' réponse au défi d'une plus grande équité dans le recrutement, notamment parce qu'elle insiste sur l'outil spécifique de cette procédure, la présentation de soi au travers du document du CV. Selon le choix des éléments rendus provisoirement invisibles aux responsables du recrutement, le recours à cet instrument peut, de plus, s'avérer utile pour contrer une vaste gamme de prétextes (p.ex. genre, origine, âge) à traitement défavorable. Finalement, sa mise en œuvre est souple, car elle peut aussi bien relever de l'initiative volontaire d'une entreprise que des autorités qui la rendraient obligatoire pour l'ensemble des entreprises d'un pays. Par un raccourci saisissant, cette mesure emblématique est parfois créditée d'intervention résolutoire dans ce domaine.

Il est, dès lors, indispensable d'en faire une description approfondie, de fournir un aperçu de sa diffusion et, finalement, de dégager les potentialités et les limites de cet instrument.

Le CV anonyme consiste en l'élimination du nom, prénom, adresse, nationalité, âge, genre (situation de famille) et photographie du dossier de candidature. Dès lors, les responsables des ressources humaines (RH) ne peuvent prendre en compte ces caractéristiques dans la phase de screening des dossiers de candidatures et dans la présélection des candidatures à l'accès au premier entretien d'embauche. Les responsables RH sont ainsi amenés à privilégier les seules formations/qualifications et expériences pertinentes pour l'emploi postulé.

Dans une approche plus rigoureuse du CV anonyme, des éléments supplémentaires sont également omis dans le dossier de candidature initial car ils permettent de deviner l'âge ou la provenance du candidat. Ainsi, par exemple, la date d'obtention des diplômes ou l'expérience professionnelle qui remonterait à plus de 10 ou 15 ans – peu significative au regard des compétences et pratiques professionnelles actuelles –, sont laissées de côté dans la première phase de la procédure de recrutement.

Finalement, le CV anonyme est considéré comme un élément dans une démarche globale concernant le recrutement ainsi que dans une politique globale de la gestion du personnel. Au niveau de la démarche, la deuxième phase de la procédure d'embauche est également modifiée : plusieurs entretiens sont conduits avec le candidat, le premier avec la direction pour discuter les aspects du métier et le deuxième avec les responsables RH. La décision finale est prise à plusieurs, à la suite d'une discussion-échange, de telle sorte que les risques de discrimination s'en trouvent

Tableau 4: Mesures adoptées à l'échelon de l'entreprise selon le type de discrimination, l'approche et la phase d'embauche (selon la littérature analysée)

Phase	Mesure	Discrimination en raison de l'origine (ethnique)			Discrimination en raison du handicap			Discrimination en raison du sexe		
		Egalité de traitement	Mesures positives	Diversity management	Egalité de traitement	Mesures positives	Diversity management	Egalité de traitement	Mesures positives	Diversity management
Politiques d'entreprise	Controlling de l'égalité									
	Bilan de la situation									
	Audit de la diversité									
	Chartes/Politique du personnel									
Poste et place de travail	Objectifs									
	Quotas									
Poste et place de travail	Aménagement des horaires et structures favorables aux familles									
	Aménagement du poste de travail									
Recrutement	Mise au concours public des postes									
	Initiatives de recrutement adressées à des minorités/personnes défavorisées									
	Mise au concours réservée à certains groupes spécifiques									
	Mise au concours neutre des postes									
Procédure d'embauche	Reconnaissance des compétences et des qualifications									
	Dossier de candidature neutre									
	Formulaires de candidature uniformisés									
	CV anonyme									
	Analyse du dossier de candidature et présélection sur la base de critères									
Entretien d'embauche	Entretien guidé par des critères									
Sélection	Critères de sélection objectifs									
	Priorité aux personnes défavorisées, à qualifications égales									
	Equipe de sélection neutre									
Organisation interne	Service interne de l'égalité									
	Service interne de diversity management									
	Formation anti-discrimination de la direction/du recruteur									
	Sensibilisation des personnes clés									
Promotion	Mentorat interne									
		Discrimination en raison de l'origine (ethnique)			Discrimination en raison du handicap			Discrimination en raison du sexe		

Source: élaboration SFM, d'après les informations fournies par les employeurs.

réduits. Ceci est d'autant plus important que la discrimination à l'embauche n'est pas toujours faite consciemment.

La politique globale d'une entreprise comprend, quant à elle, la formation des recruteurs à la déontologie, une charte de l'égalité professionnelle visant à contrer toutes formes de discrimination (homme-femme, âge, handicap) et ce à tous les niveaux: recrutement, mobilité, formation professionnelle, promotion, développement de carrière. Il est notamment suggéré de faire de l'adoption du CV anonyme un critère de sélection des entreprises dans le cadre des appels d'offres publics.

Le recours au CV anonyme peut paraître exotique sous nos cieux, voire même impropre à une procédure efficace. Il faut cependant savoir, à ce propos, que le CV sans photo ni lieu et date de naissance (donc, dans sa version soft ou intermédiaire) constitue la règle dans les pays anglophones (USA, Canada, GB, Irlande, Australie et Nouvelle Zélande). En Allemagne l'*Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz* (Loi sur l'égalité) interdit, depuis 2006, la mention d'infos sur l'âge, le sexe et l'origine ethnique sur le document de candidature. Cependant, seulement 17 % des responsables de RH déclarent préférer les CV anonymes.

En France, en 2004, Claude Bébear, patron d'AXA écrit un rapport « Des entreprises aux couleurs de la France » où il préconise l'introduction volontaire du CV anonyme, dans le but de lutter contre les discriminations frappant les populations issues de la migration, les femmes et les seniors. En 2006, l'Assemblée nationale française inscrit dans le Code du travail une loi rendant obligatoire le CV anonyme pour les entreprises de plus de 50 salariés, soit environ 30'000 entreprises en France. Le décret d'application n'a jamais été approuvé, et il n'existe pas de sanction en cas de contravention à cette norme²⁵.

En Suisse, deux essais d'introduction du CV anonyme ont été menés. En 2006, à Genève, trois employeurs respectivement du secteur privé, public et parapublic ont mené, sous l'impulsion du Bureau pour l'intégration des étrangers BIE, une expérience limitée dans le temps à trois mois d'utilisation du CV anonymes :

dans les dossiers de candidature ne figuraient ni l'âge, ni le sexe ni la provenance des postulants. Le bilan de cette expérience apparaît comme mitigé: les employeurs ont finalement engagé des personnes dont le profil est légèrement atypique par rapport aux recrutements habituels pour l'entreprise, sans que les personnes d'origine immigrée n'en soient les bénéficiaires (Poyet-ton 2006). Aucun d'entre eux n'a néanmoins entrepris d'adopter cet outil dans sa pratique courante de recrutement (BIE 2006; Burnand 2006).

A Zurich, depuis 2008, le projet *Smart selection* se focalise sur l'accès à la formation professionnelle des jeunes d'origine immigrée. Quarante entreprises formatrices du canton de Zurich souhaitant pratiquer un recrutement respectueux du principe de l'équité, ont proposé sur la plateforme une centaine de places d'apprentissage dans 20 professions différentes. Les candidats répondent à ces annonces, l'interface entre l'offre et la demande étant assurée par les responsables de la plateforme. Le bilan de cette initiative est plus encourageant²⁶.

Quels sont les avantages et les inconvénients du CV anonyme ? Au niveau des premiers, on notera que le recours au CV anonyme a produit les effets bénéfiques escomptés, notamment en ce qui concerne l'élargissement dans la toute première sélection de la palette d'âge parmi les candidatures de personnes relativement plus âgées que la moyenne de l'entreprise ou encore des candidatures féminines. Il s'est avéré moins performant en ce qui concerne le recrutement des personnes d'origine immigrée.

L'outil est particulièrement apprécié car il intervient dans la phase absolument capitale du tri des dossiers. Selon les affirmations d'entreprises qui – à l'instar d'Accor en France – ont opté pour sa généralisation, après une phase d'expérimentation²⁷, l'anonymisation des dossiers est bien moins coûteuse en temps et argent que l'on ne l'imagine²⁸. D'ailleurs les autorités publiques pourraient se porter acquéreur de logiciels d'anonymisation à mettre à la disposition des recruteurs, à tout le moins tant et aussi longtemps que la pratique généralisée de cet instrument n'a pas conduit à l'utilisation de formulaires spécifiques.

25 En arrière plan, les deux directives européennes de 2000, à savoir: a) Directive (2000/43/CE): mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement visant expressément les seules discriminations en raison de la race et l'origine ethnique; son champ d'application est très vaste puisqu'il couvre à la fois le domaine de l'emploi et ceux de la protection sociale, de la sécurité sociale, de l'éducation et enfin de l'accès et de la fourniture de biens et services; b) Directive 2000/78/CE portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement spécifiquement en matière d'emploi et de travail, tant dans le secteur public que privé, et contre les discriminations fondées sur la religion, les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

26 Anonymisierte Bewerbungen erhöht die Chancengleichheit, Neue Zürcher Zeitung, 30.09.2008

27 «Le groupe Accor généralise le CV anonyme». ActuEL-RH.fr. 28.10.2009, <http://www.courriercadres.com/content/le-groupe-accor-g%C3%A9n%C3%A9ralise-le-cv-anonyme>, consulté le 18 juin 2010.

28 «Il faut entre 15 et 30 secondes pour rendre un CV anonyme», déclare le président d'une société ayant adopté cet instrument. «Ils ont mis en place le CV anonyme», Le Journal du Net, 08.02.2006, <http://www.journaldunet.com/management/0602/0602121cv-anonyme.shtml>, consulté le 18 juin 2010.

Le recours sur une base volontaire à cet instrument a été préconisé par des employeurs de grandes entreprises²⁹ et il est apprécié par le patronat dans la mesure où il permet d'éviter la mise en place d'une politique de quotas, « susceptible d'alimenter la tribalisation de la société et les communautarismes » (Le Figaro 2006). Même des patrons de PME jugent l'exercice tout à fait jouable aussi pour leurs entreprises (Rey 2006)³⁰.

D'autres soutiennent l'utilisation de cet instrument tout en ne se faisant pas d'illusion quant à son efficacité : « *Le CV anonyme, c'est un constat d'échec, mais, malgré tout, je suis pour* », dit ce jeune diplômé togolais, car il laisse aux candidats une chance de plaider leur cause, de lutter contre les préjugés (De Linares 2005).

Les avis globalement positifs ne sont pas partagés par tous les acteurs du recrutement professionnel, les objections venant aussi bien du côté patronal que du côté salarié. Certains employeurs relèvent que le recours au CV anonyme relève essentiellement d'un geste symbolique mais inefficace, car l'entretien personnel est le moment décisif pour l'embauche, une phase durant laquelle le recruteur récupère sa marge de manœuvre. Dès lors son utilisation ne fait que déplacer le problème de la phase de screening des candidatures à celle du premier entretien d'embauche, qui lui n'est pas anonyme ; qui plus est, ceci comporte des coûts importants pour les entreprises (De Linares 2005).

D'autres font valoir que les grandes entreprises se sont dotées d'instruments formalisés de recrutement et sont, de ce fait, mieux équipées à adopter le CV anonyme, les petites et moyennes entreprises se trouvant en revanche dans l'impossibilité – en raison du temps et des coûts occasionnés – de faire face à ces exigences (Paulus 2007).

Parfois l'outil donne lieu à des oppositions plus tranchées : on y voit une atteinte aux libertés publiques, une invasion de la sphère privée, ou encore une forme déguisée de discrimination positive, autant dire d'une approche redoutée, car imposée par les autorités publiques aux entreprises. L'égalité des

citoyens est sacrosainte dans les relations entre l'Etat et les individus ; dans des relations d'ordre privé elle ne peut en revanche être exigée (Müller 2005).

En France, une association de cabinets de recrutement a remis l'an dernier aux autorités un rapport sur le CV anonyme basé sur un sondage auprès de ses membres³¹ : « la moitié y est favorable, alors que l'autre moitié y est opposée. Parmi les freins avancés à la mise en place du CV anonyme, la difficulté technique de mise en œuvre et le coût sont d'abord évoqués, mais c'est avant tout la demande de leurs clients qui pourrait inciter à pratiquer le CV anonyme. Treize des 40 cabinets consultés se disent prêts à expérimenter le CV anonyme au sein de leur cabinet » (A Compétence Egale 2009)³². Certains cabinets redoutent cependant que le CV anonyme ne complique les relations avec les candidats, par nature anonymes, et qu'il soit chronophage.

Les objections viennent aussi du côté des salariés minoritaires. Elles relèvent le côté palliatif de la mesure, sa capacité à soigner les symptômes et pas la maladie. Qui plus est, la mesure qui oblige le candidat à se cacher pour obtenir un travail est ressentie comme insultante. Le CV anonyme est vu comme l'effacement de la diversité telle qu'elle apparaît par le maintien des noms, une sorte de dernier pas avant le pire, à savoir la nécessité ou la requête de changement de nom vécue comme le déni d'identité.

« Le CV anonyme perpétue le racisme et d'autres formes de discrimination dans la sélection et l'embauche ; il envoie un message de dévalorisation et de marginalisation de l'origine ethnique d'une personne, surtout celle de souche non européenne » déclare Fo Niemi, directeur du Centre de recherche-action sur les relations raciales (Crarr) à Montréal dans un article cité par le journal *Libération* (Lynhiavu 2009). Ce sont les sociétés ou plus exactement les conjonctures historiques où la pression à l'assimilation est très forte qui préconisent le changement de nom.

Ces milieux redoutent tout particulièrement le constat de l'inefficacité d'un sacrifice très coûteux sur le plan personnel. Car les bilans de l'introduction de cette mesure, généralement sur le mode volontaire, sont loin de conforter les promesses en ce qui concerne les discriminations en raison de l'origine. Plus

29 « Le CV anonyme n'est pas une fin en soi », 31.07.2006. http://www.regionsjob.com/fil_info/1850_Le_CV_anonyme_n_est_pas_une_fin_en_soi.aspx, consulté le 18 juin 2010. « Notre position, c'est de dire « laissons les gens s'appropriier les choses, n'imposons pas ». Ce qui est bon pour une grande entreprise n'est pas systématiquement applicable aux plus petites. Ceci dit, la technique aidant, cela pourrait se développer. Mais encore une fois, le CV anonyme n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un outil, un élément qui doit faire partie d'une politique. Aujourd'hui, nous disons simplement que c'est quelque chose qui nous convient bien, qui participe à la politique que nous voulons mettre en place, et nous allons continuer à le développer dans nos recrutements » entretien avec Claude Bébear, patron de AXA.

30 <http://www.lentreprise.com/3/1/1/article/4891.html>, consulté le 18 juin 2010

31 <http://www.acompetenceegale.com/upload/rapport%20cv%20anonyme%20A%20Comp%C3%A9tence%20Egale%2010%20juin%202009%20d%C3%A9f.pdf>, consulté le 18 juin 2010.

32 http://www.jobeticrh.net/Pour-un-CV-normalise-sans-informations-discriminantes_a230.html, consulté le 18 juin 2010.

fondamentalement, on fait valoir que la démarche du CV anonyme cache et institutionnalise la discrimination au lieu de l'exposer et, qui plus est, qu'elle est fondamentalement inadéquate à traiter la discrimination institutionnelle.

Ce large aperçu des positions à propos du CV anonyme suggère qu'il s'agit d'une mesure plus controversée qu'il n'y paraît : elle relève du *equal treatment*, de loin la plus consensuelle des approches en la matière³³, et est en même temps, contestée pour sa lourde charge symbolique, notamment lorsqu'elle est mise en œuvre pour combattre les discriminations en raison de l'origine.

Il est évident que l'anonymisation des dossiers de candidatures ne supprime pas les discriminations intentionnelles : le biais intentionnel pouvant, comme ses détracteurs le soulignent, sans problème être introduit à l'étape successive du processus de recrutement (l'entretien). L'anonymisation fonctionne toutefois comme un révélateur des pratiques non intentionnelles, comme le démontre le fait que, dans les expériences conduites avec cet instrument, le profil des personnes recrutées s'écarte du profil habituel des salariés des entreprises en question (e.g. personnes plus âgées que la moyenne, femmes dans des métiers considérés comme masculins).

En conséquence, cette mesure apparaît intéressante en tant qu'instrument de prise de conscience des biais non intentionnels incorporés dans les routines des responsables du recrutement. Ces routines font partie du fonctionnement habituel de tout un chacun car elles constituent une manière simplifiée d'appréhender le monde ; elles peuvent toutefois être en décalage par rapport à la réalité du moment, car déplacées ou obsolètes. D'où la nécessité de les analyser de manière critique. La prise de conscience de ces routines offre à son auteur, s'il le souhaite, la possibilité de se donner les moyens de maîtriser une subjectivité qui l'amènerait à faire des choix sub-optimaux ; en somme, le CV anonyme est un instrument pour mettre à distance sa propre pratique et s'interroger sur son bien-fondé. Il en découle que cette mesure ne fait de sens que si elle est insérée dans une politique globale du recrutement, inspirée du choix de valeurs à la base du *equal treatment*, telle qu'elle apparaît dans les check-lists.

Cette mesure est donc intéressante pour ses vertus 'pédagogiques', comme outil de mise au ban du favoritisme et de diffusion d'une manière de recruter le personnel qui mise exclusivement sur les qualifications. Il suffit de considérer que dans l'évaluation des projets de recherche à financer « les dossiers de candidature » sont rendus anonymes, afin d'éviter des biais : ainsi opère, par exemple, le Fonds national suisse de la recherche scientifique lorsqu'il demande à des experts d'évaluer les propositions.

Sur le plan pratique, la mesure est certainement viable pour les grandes entreprises ; elle peut également l'être pour les PME, à condition de s'en donner les moyens (mise à disposition de logiciels d'anonymisation ; *pooling* des fonctions de recrutement).

³³ Certains opposants disent craindre que le CV anonyme ne soit le cheval de Troie de l'introduction des quotas. Or, les philosophies d'approche de ces mesures sont diamétralement opposées.

4 Exemples de mesures prises en Suisse

Les circonstances historiques, politiques et juridiques de la lutte contre la discrimination ou pour l'égalité ayant été décrites en détail, ce chapitre aborde la pratique actuelle en Suisse. Nous nous intéresserons en particulier aux mesures volontaires mises en place par les employeurs afin de savoir dans quelle mesure les possibilités et instruments existants sont mis à profit, quelles sont les mesures concrètes adoptées et quels enseignements il faut en tirer.

Après une description concise de la méthodologie, nous présenterons, d'une part, quelques mesures et instruments élaborés par des instances tant publiques que privées et mises à la disposition des employeurs. D'autre part, nous examinerons neuf employeurs exemplaires pour décrire certaines des mesures adoptées en entreprise, ce qui constitue le véritable cœur de notre étude.

4.1 Méthodologie

Dans un premier temps, nous avons réalisé une recherche fouillée sur Internet, afin de localiser des institutions clés, plates-formes Internet, exemples de bonnes pratiques, recueils de mesures et autres listes de contrôle. Simultanément, nous avons dressé avec les donneurs d'ouvrage (SLR et BCBE) une liste de quarante informateurs de première main, considérés comme des personnes ressources dans le domaine du travail, de l'anti-discrimination et de l'égalité et qui pourraient donc nous indiquer des exemples de bonnes pratiques. Dans notre recherche d'employeurs exemplaires, nous avons commencé par accorder la priorité aux PME. Toutefois, nous avons vite constaté que les PME, même si elles sont nombreuses à avoir un engagement social prononcé et à insérer avec succès dans leur organisation des personnes défavorisées, ne disposent guère d'instruments systématiques ou standardisés que nous pourrions illustrer dans ce rapport. Nous avons donc réorienté notre recherche sur les grandes entreprises et les administrations publiques.

A la suite de ce premier sondage à la recherche d'exemples pratiques, nous avons pris contact par lettre ou par téléphone avec 40 employeurs des secteurs les plus divers : industrie, métallurgie, chimie, logistique, assurances, banques, ONG, syndicats, télécommunications, administrations publiques et autres services. Une fois les réponses dépouillées, nous avons finalement retenu neuf employeurs afin de poursuivre l'enquête. Nous avons pris contact personnellement (par téléphone ou sur place) avec les responsables du personnel, du *diversity management* ou de l'égalité afin de nous entretenir avec eux et de remplir une grille permettant d'étudier systématiquement les mesures et les processus.

4.2 Initiatives d'ordre général en Suisse

Dans cette partie, nous répertorions et décrivons les efforts actuellement réalisés en Suisse par des employeurs pour favoriser l'égalité ou réduire la discrimination à l'embauche. Puisque des activités sont réalisées dans notre pays à un plan dépassant celui de l'entreprise, il convient de tenir compte également des initiatives, plates-formes et guides de ce genre, ainsi que des mesures d'encouragement adoptées par les pouvoirs publics.

4.2.1 Recueils de mesures, guides et Check-lists En matière de minorités ethniques et d'immigration

Les guides ou recueils de mesures destinés aux employeurs dans le domaine de l'égalité des personnes issues de l'immigration ou de la prévention de la discrimination sont encore rares en Suisse.

Le projet conjoint « L'avenir prime sur l'origine. Pour une sélection équitable des apprentis » de SEC Suisse et du syndicat Travail.Suisse s'adresse aux maîtres d'apprentissage désireux de procéder à une sélection des apprentis exempte de discrimination. Le site Internet du projet propose plusieurs check-lists ou listes de contrôle pratiques : planification et préparation, journées d'information et stages pratiques d'observation, manière de traiter les dossiers de candidature, entretiens d'embauche et matrices de décision³⁴.

En 2003, le bureau Bass a réalisé un tour d'horizon des problèmes et des pistes de solutions concernant la discrimination raciale au travail. Un chapitre de cet ouvrage, consacré aux instruments concrets utilisés contre la discrimination à l'embauche, aborde au passage quelques exemples de mesures prises par des employeurs (Egger et al. 2003).

En 2005, Travail.Suisse a publié à l'usage des responsables du personnel une brochure dispensant des conseils pratiques pour l'intégration au travail des employés étrangers³⁵. Même si cet ouvrage est consacré principalement à la lutte contre la discrimination au travail, il mentionne aussi quelques exemples applicables à l'embauche, comme la reconnaissance des compétences des personnes immigrées ou l'abandon d'exigences discriminatoires en matière de qualification lors de la mise au concours des postes ou de la réalisation de tests d'aptitude.

34 http://www.avenirorigine.ch/index_fr.html, 03.09.2010

35 Bien intégrer les collaborateurs migrants dans l'entreprise, Travail.Suisse, (2005).

En matière de handicap

Dans le domaine de la réadaptation professionnelle des personnes handicapées, deux initiatives intéressantes sont à signaler. Le portail d'information *compasso* fournit aux employeurs des informations pratiques sur l'embauche de porteurs de handicap. Il présente divers liens vers des services de placement spécialisés et des listes de contrôle sur divers sujets: élaboration d'un profil de poste, évaluation des prestations, aménagement du poste de travail, préparation des entretiens de présentation, etc³⁶.

Le projet « Die Charta » a été lancé en 2009 à Bâle par Radio X avec des partenaires du monde de l'économie et du travail. Son but est de créer 100 postes pour personnes handicapées d'ici l'an 2012. Des centaines d'employeurs de la région ont déjà signé la charte et fait leur déclaration. Les exemples pratiques – dont beaucoup sont tirés de PME – ont pour vocation de motiver d'autres employeurs à créer des emplois et à permettre aux personnes handicapées de s'intégrer dans le monde du travail. Les employeurs peuvent télécharger sur ce site une offre d'emploi type, qui s'adresse aussi aux candidats porteurs de handicaps³⁷.

En matière de genre

La sélection du personnel, souvent prétendument non sexiste, se distingue en fait souvent par son sexisme en faisant encore référence, dans de nombreuses branches, aux stéréotypes masculins ou en déduisant les exigences du poste de caractéristiques masculines (Bednarz-Braun 2000: 39). Plusieurs acteurs se sont attelés à la tâche de lutter contre les stéréotypes sexistes et ont élaboré des guides en la matière.

L'Union patronale suisse a ainsi publié une brochure à l'intention des employeurs. Elle y dispense des conseils pratiques, assortis de check-lists, pour instaurer l'égalité et promouvoir l'accès des femmes aux postes de direction. Parmi les mesures concrètes que les entreprises peuvent adopter, cette brochure cite l'adaptation de leur politique de l'égalité – le langage, les symboles, les images et les rôles de l'entreprise devant aussi exprimer son souci de l'égalité. L'Union patronale suisse propose également le réexamen des modèles de direction et de carrière, la mise en place de structures de (temps de) travail propices à la vie de famille, le caractère non sexiste de la politique de sélection et d'embauche du personnel, y compris la description des postes, et, finalement, la formation et la sensibilisation des responsables du personnel³⁸.

Le Bureau de l'égalité du canton de Bâle-Ville a pour sa part publié un guide présentant des directives concrètes sur la formulation non sexiste des offres d'emploi afin de garantir l'égalité de traitement des candidates et des candidats³⁹. Le Bureau de l'égalité du canton de Vaud a lui aussi publié un guide détaillé en français⁴⁰.

En 2010, l'association Femdat a publié une check-list relative au recrutement et à la promotion des femmes à des postes de direction. Elle dispense des conseils concis mais concrets sur les offres d'emploi, les stratégies de recrutement et l'entretien d'embauche⁴¹.

Avec le soutien de l'Union suisse des arts et métiers et de l'Union patronale suisse, le SECO a élaboré en 2007 un manuel pour les PME sur le sujet de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, qui présente aux employeurs des mesures concrètes, comme la flexibilisation des horaires de travail et le travail à temps partiel⁴².

Ce recueil d'instruments et de listes de contrôle montre que le terrain est déjà bien défriché en Suisse et que d'autres employeurs peuvent en tirer parti. Il reste cependant à savoir si ces conseils et instructions sont connus. En effet, leur simple existence n'en garantit pas l'application dans la pratique, car il faut auparavant pour cela que les employeurs ou les responsables du personnel soient conscients de la problématique, s'engagent personnellement et s'approprient cette pratique en matière d'égalité et de lutte contre la discrimination.

36 <http://www.compasso.ch/fr/p90000348.html>, 03.09.2010.

37 <http://www.diecharta.ch/Das-Projekt.13.0.html>, 03.09.2010.

38 « Guide pour les employeurs n° 25 », Union patronale suisse (2004). <http://www.arbeitgeber.ch/f/content.cfm?upid=10DAF869-F6F7-5E63-AE5F4CB1CF309FD7&type=pdf&filetype=pdf>, 03.09.2010.

39 « Kompetente Bewerberinnen und Bewerber ». Gleichstellungsbüro Kanton Basel-Stadt (2008). http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent_inserieren, 04.09.2010.

40 « L'égalité s'écrit – guide de rédaction épicière », Bureau de l'égalité entre hommes et femmes, canton de Vaud: <http://www.affective-sciences.org/system/files/book/2270/langage+%C3%A9pic%C3%A8re.pdf>, 04.09.2010.

41 http://www.femdat.ch/C11/C6/ErfolgDankVielfalt/Document%20Library/Erfolg_dank_Vielfalt.pdf, 04.09.2010.

42 <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6881.pdf>, 04.09.2010.

4.2.2 Mesures d'encouragement publiques

Outre les initiatives et mesures privées, des mesures d'encouragement publiques sont également à la disposition des employeurs envisageant d'engager des personnes handicapées ou des personnes issues de l'immigration. Il faut distinguer ici plusieurs compétences et bases légales: l'autorité fédérale du marché du travail – le SECO – et les offices régionaux de placement (ORP) sont responsables des mesures générales prises sur le marché du travail dans le cadre de la loi sur l'assurance chômage; l'Office fédéral des assurances sociales et les offices AI cantonaux le sont, dans le cadre de la loi sur l'assurance invalidité, pour les mesures d'intégration en faveur des personnes handicapées. Quant à l'aide sociale, elle ne joue qu'un rôle secondaire pour l'intégration professionnelle de ses bénéficiaires. Nous présentons ci-dessous les bases légales et les mesures concrètes auxquelles les employeurs peuvent avoir recours au moment d'embaucher des migrants ou des personnes porteuses de handicap.

Assurance-chômage

Dès 1982, des mesures du marché du travail (MMT) ont été introduites dans la législation afin de lutter contre le chômage. A la suite de la révision partielle, en 1996, de la loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI), ces mesures ont perdu leur caractère purement préventif pour devenir un instrument fondamental d'une politique active du marché du travail. La loi sur l'assurance-chômage prévoit maintenant différentes mesures relatives au marché du travail qui soutiennent l'intégration des chercheurs d'emploi dans le marché du travail ordinaire (voir art. 59 à 75 LACI)⁴³. L'assurance-chômage finance ces mesures à raison de 500 millions de francs par an en moyenne (entre 1997 et 2003); en 2009, ce montant a dépassé 400 millions de francs (Erb 2010).

L'application des mesures d'intégration revient à l'autorité fédérale du marché du travail, la Direction du travail du SECO, en partenariat avec les offices cantonaux, les offices régionaux de placement, les services de logistique des mesures de marché du travail (LMMT) et les caisses de chômage (CCh)⁴⁴. Les offices cantonaux et les offices régionaux de placement sont les interlocuteurs tant des employeurs potentiels que des postulants. Des

informations sur différentes mesures et démarches se trouvent sur le site internet des ORP (<http://www.espace-emploi.ch>)⁴⁵. Dans une circulaire relative aux mesures du marché du travail (MMT) datant de 2009, la Direction du travail du SECO présente ces instruments de manière détaillée⁴⁶.

Les prestations de l'assurance-chômage sont avant tout destinées aux assurés, c'est-à-dire aux personnes à la recherche d'un emploi. Elles visent à améliorer leur aptitude au placement et à contribuer à leur réinsertion rapide et durable dans le marché du travail. Elles s'adressent en principe à toute personne en recherche d'emploi, exception faite des ressortissants étrangers, pour lesquels le droit à bénéficier de ces mesures dépend du type d'autorisation de séjour (SECO 2009). Comme nous le verrons plus avant, il existe des mesures notamment destinées à des personnes handicapées. Pour bénéficier de ces mesures du marché du travail, il faut être inscrit auprès d'un office régional de placement. Les ORP mettent à la disposition des employeurs désirant repourvoir un poste une bourse de l'emploi avec recherche anonyme de candidats⁴⁷. Les places de stage vacantes peuvent également y être annoncées.

La loi sur l'assurance-chômage prévoit trois catégories de mesures: des mesures de formation (cours, entreprises d'entraînement, stages de formation p. ex.), des mesures d'emploi (tels que semestres de motivation, stages professionnels ou programmes d'emploi temporaire), ainsi que des mesures spécifiques (contributions aux frais de déplacement quotidien et aux frais de déplacement et de séjour hebdomadaires, entre autres). Seules les mesures d'emploi nous intéressent ici, car les autres ne concernent pas les employeurs.

Places de stage et de travail

Afin d'aider la personne en recherche d'emploi à entrer dans le monde du travail, l'assurance-chômage soutient financièrement des semestres de motivation, des stages professionnels et des programmes d'emploi temporaire (PET), en fonction des groupes cibles.

43 A la suite de l'adoption par le Parlement, en mars 2010, de la révision partielle de la LACI, un référendum a été lancé. Le peuple se prononcera sur le sujet le 26 septembre 2010. <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2010/1913.pdf>, 06.09.2010.

44 Cf. à ce sujet: http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Broschuere/b_hauptsache_arbeit_f.pdf, 06.09.2010.

45 Cf. « Mesures relatives au marché du travail. Un premier pas vers l'insertion, Info-Service Assurance-chômage, DFE: http://www.espace-emploi.ch/dateien/Broschuere/b_amm_f.pdf, 06.09.2010.

46 Cf. à ce sujet: http://www.espace-emploi.ch/dateien/Kreisschreiben/Circulaire_MMT_2009.pdf, 06.09.2010.

47 Recherche de candidats sur Espace-emploi: <http://www.espace-emploi.ch/arbeitsgeber/kandidatensuche>, 06.09.2010.

Proposer une place de stage ou une place de travail dans ce cadre peut être très intéressant pour un employeur, notamment parce que ses frais salariaux sont inexistantes ou modestes. Pour les personnes à la recherche d'un emploi, qui peinent à entrer dans le monde du travail en raison de leur origine ou de leur handicap, ces mesures peuvent également représenter une chance.

Les semestres de motivation s'adressent aux jeunes chômeurs, l'objectif étant de les aider à choisir une voie professionnelle une fois leur scolarité obligatoire terminée. Il s'agit avant tout d'améliorer leur aptitude au placement en les soutenant dans la recherche d'une place d'apprentissage ou d'une formation (Froidevaux et Weber 2003). Les semestres de motivation sont destinés aux jeunes chômeurs ayant terminé leur scolarité obligatoire, à ceux qui ont interrompu un apprentissage, une formation secondaire ou une autre école, ainsi qu'aux jeunes ayant obtenu une maturité. Ce sont en général les ORP qui proposent aux jeunes un semestre de motivation, tandis que l'assurance-chômage en assume le financement, pour une durée de six mois en moyenne. Les indemnités journalières sont versées directement au jeune. Dans le cadre de ces semestres de motivation, les employeurs peuvent proposer des stages pratiques d'observation ou des places de stages traditionnelles sur les bourses de places d'apprentissages ordinaires⁴⁸.

Les stages professionnels consistent en une occupation temporaire en entreprise privée ou dans une administration publique. Ils permettent aux assuré-es – en particulier aux jeunes ayant terminé un apprentissage ou des études – d'acquérir des expériences professionnelles et de nouer des contacts avec leur profession ainsi que d'approfondir leur connaissances professionnelles. L'objectif est de faciliter leur insertion professionnelle. L'office cantonal ou communal compétent décide de l'octroi des stages professionnels. Les entreprises privées ou les administrations publiques disposées à en proposer s'annoncent auprès de l'ORP, qui examine en première instance les candidatures et les communique aux employeurs potentiels. L'employeur et l'office compétent concluent un accord d'objectifs. Le stage ne dure en général pas plus de six mois. Cette mesure ne doit en aucun cas mettre de quelque façon que ce soit en péril les postes existants.

L'établissement employeur prend à sa charge 25 % de l'indemnité journalière brute du stagiaire, mais au minimum fr. 500.– par

mois. A la fin de la mesure, la caisse de chômage de la personne assurée établit un décompte à l'intention de l'employeur⁴⁹.

Les programmes d'emploi temporaire (PET) visent eux aussi à faciliter une insertion professionnelle rapide et adaptée. Contrairement aux stages professionnels, destinés en règle générale à des candidats n'ayant pas encore d'expérience professionnelle, les PET s'adressent plutôt à des personnes cherchant à se réinsérer professionnellement. Pour ce faire, ils portent sur des activités proches de la réalité professionnelle, qui maintiennent ou améliorent la compétence professionnelle et l'aptitude au placement. Des institutions privées à but non lucratif (associations, fondations, etc.) ou des administrations publiques peuvent proposer des activités dans le cadre d'un PET. Celles-ci doivent en principe présenter un caractère extraordinaire : le poste en question ne doit pas entrer dans le budget ordinaire de l'institution ni figurer dans l'effectif régulier. Les PET ne doivent en effet pas faire directement concurrence à l'économie privée (SECO 2009). L'institution proposant un PET n'assume aucun coût : l'assurance-chômage prend à sa charge l'indemnisation des participants, sous forme d'indemnités journalières.

Les allocations d'initiation au travail (AIT) font également partie des mesures financées par l'assurance-chômage. Elles incitent les employeurs à embaucher ou à maintenir en emploi des travailleurs dont le placement est difficile en raison de leur âge avancé, d'un handicap physique, psychique ou mental ou encore de mauvais antécédents professionnels. On a recourt aux AIT lorsqu'il est probable que l'entreprise devra prévoir une initiation spéciale, lorsque les candidats ne sont pas (encore) en mesure de fournir une pleine prestation de travail, ou que l'employeur ne les engagerait pas ou ne les garderait pas sans cette mesure. Les AIT s'élèvent au maximum à 60 % d'un salaire mensuel normal. Elles couvrent la différence entre le salaire effectivement versé par l'employeur et le «salaire normal» auquel l'assuré peut prétendre après la période d'initiation. Elles sont versées en général durant six mois, mais au maximum pendant douze mois, et selon un principe de dégressivité : leur montant diminue tous les deux mois. De ce fait, le total des allocations versées durant toute la période d'initiation s'élève en fin de compte à 40 % du salaire normal (SECO 2009). La caisse de chômage verse les AIT directement à l'employeur, qui paie le salaire convenu à la personne assurée (art. 90 OACI)⁵⁰.

48 Le site www.orientation.ch héberge la bourse suisse des places d'apprentissage. La Fondation Speranza recherche des employeurs dans toutes les régions de Suisse, afin de créer des places de formation à bas seuil dans l'économie privée : <http://www.stiftungssperanza.ch/default.aspx?navid=57&langid=4>, 06.09.2010.

49 Voir à ce sujet l'art. 97a de l'ordonnance sur l'assurance-chômage (OACI) : http://www.admin.ch/ch/f/rs/837_02/index.html, 06.09.2010.

50 Cf. l'art. 90 de l'ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (OACI) : http://www.admin.ch/ch/f/rs/837_02/index.html, 06.09.2010.

Pour bénéficier des AIT, l'entreprise doit garantir un véritable suivi pour la période d'initiation et conclure un contrat de travail de durée illimitée. L'objectif est qu'au terme de la période d'initiation l'assuré obtienne un engagement durable au sein de l'entreprise. Employeur et employé déterminent les modalités de l'engagement. La personne assurée doit présenter une demande d'AIT auprès de l'office compétent de son lieu de domicile.

Ces trois mesures que nous venons de présenter brièvement ne concernent pas directement la lutte contre la discrimination ou l'égalité des chances, car elles s'adressent sans distinction à tous les assurés. On peut cependant considérer qu'elles profitent particulièrement aux personnes discriminées sur le marché de travail – porteurs de handicap, migrants et migrantes. Les employeurs intéressés par ces mesures peuvent s'adresser aux offices cantonaux compétents ou aux ORP.

Assurance-invalidité

L'assurance-invalidité a pour tâche d'éliminer ou d'atténuer les effets négatifs qu'exercent les atteintes à la santé des assurés sur leur capacité de travail. La priorité est donnée à l'insertion dans la vie active ou la réinsertion dans le domaine professionnel pratiqué jusque-là; les prestations financières ne viennent qu'en second plan (selon le principe de la « réadaptation par le travail »). Depuis la 4e révision de la loi fédérale sur l'assurance-invalidité (LAI, en vigueur depuis janvier 2004), cet objectif figure expressément dans la législation. Un pas a été fait vers l'intégration des personnes handicapées avec la création, lors de cette révision, d'un service de placement dans le but de soutenir activement les personnes assurées dans la recherche d'un poste de travail adapté. La 5e révision de l'AI (en vigueur depuis janvier 2008) devrait permettre de continuer à réduire les entraves à l'insertion dans le marché du travail primaire de personnes à capacité de travail réduite pour raison de santé, puisqu'elle introduit des incitations en faveur des employeurs qui engagent des travailleurs handicapés. De plus, elle prévoit la possibilité de mener des projets pilotes d'insertion de personnes porteuses de handicap (Office fédéral des assurances sociales 2007).

L'Office fédéral des assurances sociales est responsable de l'application uniforme de la LAI à l'échelle suisse; il est également l'organe de surveillance des 26 offices AI cantonaux. Les offices AI cantonaux suivent les assuré-es et décident des mesures de réinsertion sur le marché du travail dont ceux-ci bénéficieront. Ils disposent de conseillers en placement qui tentent, dans les limites du possible, de trouver des emplois aux personnes handicapées capables de travailler. Les employeurs désirant engager une personne handicapée peuvent s'adresser directement à l'office AI de leur canton.

Le projet pilote « Job-passerelle », lancé en juillet 2007 d'après une idée du conseiller national Otto Ineichen, a été le fruit d'un partenariat conclu entre des entreprises privées, des organisations de handicapés et l'assurance-invalidité. Il s'agissait d'un réseau de location de services qui procède comme un service privé de travail temporaire. Deux organisations privées, « Intégration pour tous » (IPT) et « Profil », ont assuré son fonctionnement. L'assurance-invalidité couvre le supplément de primes de la prévoyance professionnelle résultant du handicap ainsi que les primes pour l'assurance d'indemnités journalières. De plus, la location de services comprend un coaching tant pour l'employeur que pour l'employé. Le succès de ce projet fut moins important qu'escompté et Otto Ineichen se retira du projet. Depuis avril 2008, la location de service pour personnes avec un handicap a continué sous le nom de XtraJobs et s'est même ouvert à d'autres prestataires⁵².

La 5e révision de la LAI prévoit deux mesures qui incitent les employeurs à engager des personnes aux capacités de travail réduites: les allocations d'initiation au travail (art. 18a LAI) et les indemnités en cas d'augmentation des cotisations (art. 18, al. 3, LAI).

Depuis 2008, les **allocations d'initiation au travail (AIT)** sont venues compléter une mesure déjà en place, la « Anlernzeit » (la période d'adaptation, d'initiation). Les AIT doivent encourager les employeurs à engager des personnes handicapées en réduisant les risques financiers que ceux-ci encourent au début de la relation de travail. Durant la phase de mise au courant ou d'initiation, elles compensent financièrement la capacité de travail encore limitée de la personne handicapée. L'assurance-invalidité peut, comme cela se fait avec l'assurance-chômage, verser durant au maximum 180 jours des allocations à l'employeur, pour autant que les prestations de l'employé ne correspondent pas à celles auxquelles on s'attendrait pour un « salaire normal ». Dans une convention passée avec l'employeur et l'employé, le service de placement de l'office AI fixe le salaire dû pour la période d'initiation. Les allocations sont versées à l'employeur. Ce dernier bénéficie également d'un soutien et d'un suivi de la part de l'office AI compétent⁵².

51 Job-Passerelle: <http://www.job-passerelle.ch/F/public/default.asp>. A ce sujet, voir aussi « Intégration pour tous » (IPT) (<http://www.fondation-ipt.ch>) et « Profil » (<http://www.profil.proinfirms.ch>), en allemand.

52 Voir XtraJobs: <http://xtrajobs.ch/seiten/deutsch/3.html>: und die Medienmitteilung des BSV vom 01.04.2008 <http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=18030>, 22.09.2010

Une autre incitation prévue par la révision de la LAI consiste à verser une **indemnité en cas d'augmentation des cotisations** à la prévoyance professionnelle obligatoire ou à l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie. Si, dans les deux ans suivant son placement, l'assuré se trouve à nouveau en incapacité de travail, l'employeur peut être dédommagé des hausses de primes résultant de la maladie ou du handicap. Cette mesure contribue elle aussi à réduire les risques pris par les employeurs disposés à engager des personnes handicapées placées par les offices AI (Office fédéral des assurances sociales 2007 : 298).

Ces dernières années, le modèle de l'emploi accompagné gagne en importance en Suisse. Il vise une insertion aussi rapide que possible des personnes avec handicap dans le marché du travail primaire, selon le principe de la réadaptation par le travail (« *first place, then train* ») et institue un suivi des participants (employeur et employé) durant un certain temps (Kurmann 2008; Rüst et Debrunner 2005). Quelques offices AI proposent maintenant les services de spécialistes externes qui accompagnent l'insertion au poste de travail de collaborateurs avec handicap (notamment psychique) ainsi que pour les employeurs concernés. Les offices AI de Zurich et de Berne, par exemple, ont lancé de tels projets en collaboration avec les cliniques universitaires psychiatriques⁵³. Pour aboutir, ces projets ont besoin d'établissements disposés à employer des personnes handicapées.

Aide sociale

Contrairement à ce qui se passe avec d'autres assurances sociales, légiférer en matière d'aide sociale est de la compétence des cantons, qui délèguent souvent totalement ou en partie aux communes l'application de la législation ad hoc. La Conférence suisse des institutions d'aide sociale (CSIAS), l'organisation faîtière des acteurs de l'aide sociale, édicte des lignes directrices pour la conception de l'aide sociale et développe des instruments de travail à orientation pratique⁵⁴.

L'aide sociale se propose certes d'encourager l'intégration sociale et professionnelle de ses bénéficiaires; mais, bien que les lignes directrices de la CSIAS soulignent l'importance de l'intégration sociale et professionnelle au sein de l'action sociale, les services sociaux ne disposent que de très peu d'instruments

pour intégrer ces personnes sur le marché du travail primaire. En outre, ces mesures d'intégration visent les bénéficiaires de l'aide sociale et non les employeurs. Comme l'a montré une étude de la CSIAS sur les mesures d'intégration de l'aide sociale dans la pratique, cette dernière se concentre sur les entreprises sociales et les ateliers protégés. Seuls les services sociaux qui disposent d'un service interne spécialisé dans les questions d'intégration tentent de faciliter l'entrée de leurs bénéficiaires dans des entreprises privées ou publiques à des conditions le plus proches possible de celles du marché du travail primaire, mais agissent également au cas par cas. Ce sont la plupart du temps des entreprises de placement spécialisées qui pourvoient ces postes, et rarement les services sociaux eux-mêmes (Pfister 2009).

Depuis 2005, le projet pilote CII-MAMAC (de l'allemand *Medizinisch-Arbeitsmarktliche Assessments im Rahmen von Case Management*, autrement dit bilan médical, appréciation du potentiel professionnel par rapport au marché du travail et gestion par cas) renforce la collaboration interinstitutionnelle (CII) entre l'assurance-chômage, l'assurance-invalidité et les services sociaux. Les seize cantons qui y participent ont chacun nommé un coordinateur chargé d'assurer la collaboration interinstitutionnelle⁵⁵. L'objectif est d'offrir un accompagnement global à des personnes présentant une problématique complexe et de les insérer sur le marché primaire de l'emploi⁵⁶. La collaboration interinstitutionnelle permet de tirer profit du potentiel de toutes les institutions qui participent au projet. Un plan de réinsertion commun est établi pour chaque cas; il indique les objectifs, généraux et partiels, ainsi que des indicateurs de contrôle; il fixe également les mesures nécessaires à la réinsertion sur le marché de l'emploi, ainsi que leur financement. Enfin, il désigne l'institution qui se chargera de la gestion du cas (Champion 2008).

Toutes ces mesures de soutien publiques ne sont efficaces que lorsque des employeurs proposent des postes de travail adaptés. Les bases légales et les financements sont là, mais rien ne peut se faire sans employeurs potentiels. Les entreprises disposées à offrir de tels postes peuvent se faire conseiller et accompagner de manière tout à fait simple par les services cantonaux compétents.

53 Voir à ce sujet le projet de job coach placement des services psychiatriques universitaires de Berne: http://www.upd.gef.be.ch/upd_gef/de/index/angebote-erwachsene-angebote_fuer_erwachsene/arbeit-wohnen/job_coach_placement.html; 11.02.2011.
Clinique universitaire psychiatrique de Zurich: <https://www.uzh.ch/puk-west/de/aktuell/resultate.pdf>, 06.09.2010.

54 CSIAS: <http://www.csias.ch/fr/>, 06.09.2010.

55 Voir aussi la liste: <http://www.cii.ch/Dokumente/FR/Kontakt/KantilZKoordinatoren.pdf>, 06.09.2010.

56 Voir la présentation du projet sous <http://www.bsv.admin.ch/themen/iv/00023/02249/index.html?lang=de> ainsi que le site du projet http://www.cii.ch/fr/iiz_mamac.aspx, 06.09.2010.

4.3 Mesures prises par les employeurs

Ce chapitre aborde, à l'aide d'exemples concrets qui ont fait leurs preuves, les mesures adoptées par neuf employeurs afin de limiter la discrimination et de renforcer l'égalité lors de l'engagement d'un nouveau collaborateur. Nous commençons par présenter un tableau synoptique de ces mesures, puis décrivons par ordre chronologique les différentes étapes de l'engagement. Seuls les exemples les plus éclairants sont mentionnés, car il n'est pas possible ici de s'attarder sur toutes les mesures prises par les neuf employeurs choisis. Au sein de chaque sous-chapitre, les exemples concernant l'égalité des sexes viennent en premier, suivis de ceux concernant le handicap, puis de ceux relatifs à l'origine. Nous avons opté pour cet ordre, car les exemples sont nombreux dans le premier domaine, rares dans le deuxième et quasi inexistant dans le troisième.

4.3.1 Vue d'ensemble des exemples de mesures prises par les employeurs

Afin de permettre une vue d'ensemble, nous présentons dans le tableau à la page 42 des exemples de mesures prises par les neuf employeurs retenus. Il s'agit de quatre entreprises (privées et publiques), de deux administrations cantonales, d'un syndicat, d'un centre d'apprentissage et d'une organisation non gouvernementale: AXA Winterthur (assurance), Sympany (assurance), Credit Suisse (banque), La Poste, Greenpeace Suisse, les administrations cantonales de Bâle-Ville et de St-Gall, les centres de formation LfW (formation des apprentis) et Unia (syndicat interprofessionnel) ont eu l'amabilité de nous fournir les données qui ont permis la réalisation de cette étude.

La synthèse (tableau 5, à la page 42) présente les différentes mesures, en indiquant à chaque fois le chapitre qui les décrit et des exemples d'employeurs qui les appliquent.

4.3.2 Politique d'entreprise

Lignes directrices, politique du personnel (plan d'affaires, plan d'action, code de conduite):

La plupart des employeurs interrogés ont inscrit le principe de l'égalité des chances ou de la diversité dans leurs lignes directrices. Ils informent ainsi le public et leurs collaborateurs de leur engagement pour ces principes, et permettent de juger de l'adéquation de leur action avec leurs déclarations. Des lignes directrices peuvent contenir des déclarations générales telles que l'importance accordée à l'égalité des chances, mais aussi des actions concrètes susceptibles d'atteindre les objectifs.

- **La Poste** déclare, dans sa politique du personnel, s'engager « en faveur de l'égalité des chances pour tous les collaborateurs, sans distinction de sexe, de langue, d'âge, de religion, d'origine et d'état de santé »⁵⁷.

- **Le gouvernement du canton de St-Gall** fait savoir dans ses lignes directrices en matière de personnel qu'en tant qu'employeur, le canton s'engage en faveur de « l'égalité au sens large du terme ». Il annonce ensuite vouloir atteindre un nombre d'emplois pour handicapés « supérieur à la moyenne enregistrée auprès d'employeurs comparables » et encore « créer des postes à temps partiels, pour les cadres également ». Les objectifs font ainsi leur entrée dans les lignes directrices également. Afin de pouvoir les mesurer, on leur définit des indicateurs. Chaque indicateur est ensuite assorti d'objectifs triennaux concrets, dont la réalisation est mesurée en fin de période par le service du personnel. On choisit par exemple comme indicateur le « taux de postes à temps partiel, dans l'ensemble du personnel et parmi les cadres ». Pour l'objectif consistant à « offrir des horaires flexibles », les indicateurs seront le « type de modèle d'horaires » et l'« enquête auprès des collaborateurs sur leur satisfaction et leurs horaires de travail ». Définir clairement ces indicateurs dans les lignes directrices permet d'énoncer non seulement les objectifs et principes généraux, mais aussi les moyens concrets qui servent à leur réalisation.
- Le **Credit Suisse (CS)** a fixé dans son code de conduite dix valeurs auxquelles le personnel et le conseil d'administration sont invités à adhérer. Concrètement, ce code de conduite stipule que le CS, en tant qu'employeur, veut assurer « l'égalité des chances, sans distinction d'appartenance ethnique, de nationalité, de sexe, d'orientation sexuelle, d'âge, de religion ou de handicap » et un « contexte de travail sûr et sain, sans discrimination, harcèlement ni représailles ».

Etat des lieux, controlling en matière d'égalité, audit

Pour se rendre compte de la composition effective du personnel et identifier une éventuelle sous-représentation de certaines catégories de personnes, il est utile de faire des états des lieux (à intervalles réguliers). On peut le faire à une cadence déterminée ou lorsqu'un poste se libère.

- **Sympany** accorde une grande importance à ce que la composition des équipes soit équilibrée, en particulier en ce qui concerne le sexe, mais aussi l'âge et les connaissances linguistiques. Pour chaque poste vacant, elle contrôle systématiquement l'équipe en question et établit le profil du poste en fonction de la composition de l'équipe ou l'adapte en conséquence.

⁵⁷ Voir brochure sur la politique du personnel <http://www.post.ch/fr/post-personalpolitik.pdf>. 06.09.2010.

Tableau 5: Vue d'ensemble des exemples de mesures prises par les employeurs en suisse

4.3.2 Politique d'entreprise
- Lignes directrices, politique du personnel (code de conduite, plan d'action) Ex.: CS, centres de formation LfW, La Poste, AXA Winterthur, Unia, cantons de BS et de SG
- Etat des lieux, controlling en matière d'égalité Ex.: AXA Winterthur, Sympany, canton de BS, CS, Unia
- Objectifs, quotas Ex.: CS, Greenpeace, Sympany, La Poste, AXA Winterthur, cantons de BS et de SG, Unia
4.3.3 Organisation interne
- Division égalité ou division diversité Ex.: CS, AXA Winterthur
- Taux de travail du responsable du personnel consacré aux questions d'égalité Ex.: Sympany, La Poste, Greenpeace
- Sensibilisation des responsables / des personnes clés / du personnel dans son ensemble Ex.: Unia, Sympany, La Poste, CS, cantons de BS et de SG, centres de formation LfW, AXA Winterthur
4.3.4 Poste et place de travail
- Adaptation des horaires de travail et structures favorables aux familles Ex.: CS, AXA Winterthur, Sympany, La Poste, Greenpeace, cantons de BS et de SG
- Aménagement de la place de travail Ex.: canton de BS, AXA Winterthur, CS
4.3.5 Recrutement
- Mise au concours publique des postes Ex.: administrations, Unia
- Initiatives de recrutement spéciales pour certains groupes cibles Ex.: La Poste, Sympany
- Mise au concours neutre Ex.: Unia, AXA Winterthur, cantons de BS et de SG, Greenpeace, centres de formation LfW, La Poste
- Mise au concours ciblant certains groupes (formulation) Ex.: Sympany, La Poste, canton de BS, Unia
4.3.6 Procédures d'embauche
- Reconnaissance des compétences et des qualifications Ex.: Unia, Sympany, AXA Winterthur, Greenpeace
- Formulaire de recrutement standardisés Ex.: centres de formation LfW
- Examen du dossier selon des critères préétablis Ex.: centres de formation LfW, Sympany, canton de SG, AXA Winterthur
4.3.7 Entretien d'embauche
- Entretien d'embauche mené suivant des critères préétablis Ex.: La Poste, SG, Greenpeace, Unia, centres de formation LfW
4.3.8 Sélection
- Critères de sélection objectifs Ex.: centres de formation LfW, Sympany, Greenpeace, AXA Winterthur
- Préférence accordée aux candidats défavorisés, à qualifications égales Ex.: Sympany, Unia
- Equipe de sélection neutre Ex.: Sympany, Greenpeace, canton de SG, La Poste, Unia
4.3.9 Mesures de promotion
- Programme de mentorat interne Ex.: AXA-Winterthur

- **AXA Winterthur** effectue deux fois par an un controlling quantitatif de tous les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise. Les résultats sont présentés dans un rapport sur la diversité (*Diversity Report*) incluant des indicateurs sur la composition en fonction du sexe, de l'âge, de la nationalité, sur les postes à temps partiel et sur les motifs d'absence (accident et maladie) selon le niveau hiérarchique. Grâce à ces rapports, l'entreprise a une vue d'ensemble de l'évolution de son personnel, qu'elle peut mettre en lien avec l'évolution démographique de la société et anticiper ainsi tant les tendances que les actions à mener. Le rapport sur la diversité sert également la communication externe.
- Le bureau central du personnel du **canton de Bâle-Ville** présente tous les deux ans au Conseil d'Etat un rapport sur le controlling de l'égalité des chances⁵⁸. Ce rapport trace de manière détaillée l'évolution des indicateurs relatifs à l'égalité entre hommes et femmes dans les institutions et départements cantonaux. Accessible au public, il contient une comparaison entre la situation réelle et les objectifs fixés par le Conseil d'Etat. Ce dernier se fonde sur ces données pour définir de nouveaux objectifs.

Objectifs, quotas

Les objectifs en matière de renouvellement des effectifs peuvent figurer dans des lignes directrices, dans un plan d'action, ou seulement dans les instructions de la division des ressources humaines. Il est important de fixer des objectifs concrets si l'on veut que lignes directrices et déclarations ne restent pas lettre morte. Ainsi, chaque recrutement se fait en fonction de ces principes directeurs, et les objectifs généraux (la plus grande diversité possible parmi les collaborateurs ou l'égalité effective entre collaborateurs et collaboratrices, par exemple) peuvent être réalisés pas à pas. Dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes, de nombreuses entreprises privées et administrations publiques se fixent comme objectif une représentation équilibrée des sexes, pour l'ensemble du personnel ou pour les cadres. Quelques employeurs laissent ici aussi une grande marge de manœuvre en se limitant à fixer des objectifs généraux – tels que l'augmentation de la part des femmes dans l'ensemble du personnel – alors que d'autres définissent des objectifs concrets et mesurables: par exemple un tiers ou la moitié de femmes parmi les cadres.

Il faut bien distinguer objectifs – même concrets – et quotas. Les employeurs interrogés ont été nombreux à se montrer critiques envers les quotas fixes contraignants. Ils semblent

craindre de se retrouver dans le « corset » des quotas, ces derniers sapant généralement le principe du libre choix du meilleur candidat ou de la meilleure candidate. Fixer des objectifs concrets représente par conséquent pour la majorité des responsables des ressources humaines une possibilité de sélectionner le personnel de manière plus flexible, sans perdre de vue l'égalité ou le principe de diversité.

- **Greenpeace** s'est fixée des objectifs clairs en matière d'égalité au niveau de sa direction. Cette stratégie s'est révélée efficace puisque la parité est pratiquement atteinte.
- **Sympany** s'est dotée d'objectifs concrets pour augmenter la part de femmes dans les postes de direction. Pour qu'une telle mesure soit efficace, il est essentiel de faire participer les membres de la direction et les cadres à la définition des objectifs. En effet, si l'on veut que la hiérarchie soutienne ces objectifs, il faut que les responsables du personnel et la direction collaborent pour faire un état des lieux et fixer des objectifs. La responsable des ressources humaines de Sympany teste en ce moment cette stratégie dans le cadre d'un projet pilote lancé dans deux secteurs de l'entreprise. Mener un tel essai à l'échelle d'une unité concrète comporte l'avantage de travailler dans un cadre limité facilement contrôlable. Lorsque les objectifs sont atteints dans ces secteurs, ils sont peu à peu étendus à l'ensemble de l'entreprise. Cette étroite collaboration entre, d'une part, la cheffe des ressources humaines et les responsables de l'égalité et, d'autre part, les chefs de secteur, sensibilisent en outre ces personnes aux questions de l'égalité entre les sexes.
- **La Poste** s'était dotée de quotas pour ses cadres: elle visait 13 % de femmes et 20 % de personnes appartenant à une minorité linguistique. Ce règlement purement quantitatif n'ayant pas donné de résultats satisfaisants, elle a misé sur un travail de persuasion. Afin d'atteindre ses objectifs, elle a tenté de sensibiliser les dirigeants des avantages que présente une équipe de direction mixte.
- **AXA Winterthur** s'est fixé comme objectif d'augmenter la part de femmes parmi ses cadres moyens et supérieurs. Les responsables du personnel et la direction ont déterminé ensemble les objectifs. Ces derniers n'ont toutefois pas été présentés aux responsables de secteurs comme des lignes directrices fixes, afin de ne pas donner l'impression d'introduire des quotas. Ils servent plutôt de repères pour suivre l'évolution de la situation que d'éléments contraignants pour les secteurs.

Le domaine du handicap ne connaît pas non plus de quotas, d'autant plus qu'aucune norme légale ne les impose aux employeurs. En tant qu'employeur public, les cantons font œuvre de pionniers en fixant des objectifs très concrets en matière d'engagement de personnes porteuses de handicap.

⁵⁸ A ce sujet, voir: <http://www.arbeitgeber.bs.ch/arbeiten-bei-bs/chancengleichheit.htm#standort>. 06.09.2010

- Dans le **canton de Bâle-Ville**, le Conseil d'Etat a établi en 2007 que le canton proposerait chaque année à de jeunes handicapés dix places d'apprentissage dans une profession reconnue par l'OFFT. Les organisations de personnes handicapées et les responsables du personnel des différents départements collaborent étroitement pour poursuivre cet objectif.
- Le **canton de St-Gall** tient également à assumer sa fonction d'employeur exemplaire. Il a fait figurer dans ses lignes directrices des objectifs relatifs (et non pas absolus) en matière d'emploi de handicapés et de création de postes de travail adaptés à ces derniers. Il se propose d'occuper plus de personnes « à capacité de travail réduite » que la moyenne des « employeurs comparables ». Le texte ne précise pas si cet objectif doit être atteint en recrutant de nouvelles personnes ou en gardant les personnes déjà engagées.

Il est également possible de viser la plus grande variété d'origines ethniques ou de langues maternelles parmi les collaborateurs, en se fixant des objectifs clairs. Les établissements tournés vers la clientèle ont tout intérêt à mener une réflexion stratégique afin de parvenir à une composition optimale de leur personnel.

- Le syndicat **Unia**, par exemple, pour satisfaire les besoins de ses membres et en attirer de nouveaux, doit disposer d'employés d'origines diverses, et par là de compétences linguistiques variées elles aussi.

4.3.3 Organisation interne

Division égalité ou diversité

Les grandes entreprises peuvent consacrer un poste ou même une division aux questions d'égalité et de *diversity management*. Ce faisant, elles créent une base pour le traitement de cette thématique et y allouent des ressources.

- Le **Credit Suisse** avait créé en 1986 déjà un service spécialisé, devenu *Diversity and Inclusion* en 2001, chargé de l'égalité des chances entre les personnes indépendamment de leur ethnie, nationalité, sexe, orientation sexuelle, religion, âge et handicap⁵⁹.
- **AXA Winterthur**, qui disposait déjà d'une division *Human Resources Communication and Marketing* et d'un poste *Head of Recruiting*, a créé en 2008 un service spécialisé appelé *Diversity & Family Care* (ce dernier, tout d'abord nommé *Child Care*, est devenu *Family Care* avec l'ajout du domaine de l'*Elder Care*). Les responsables estiment que la collaboration, les échanges et le dialogue entre ces services se sont révélés très utiles et fructueux. La responsable de la diversité doit par exemple être informée des besoins concrets des divisions

en matière de personnel et de recrutement afin de pouvoir fournir ses prestations de conseil. On souligne en outre chez AXA Winterthur que le service consacré à la diversité doit être rattaché le plus directement possible à la direction générale, afin que les contacts soient directs et fréquents. Une localisation bien plus basse dans la hiérarchie augmente la probabilité de voir les questions de diversité reléguées parmi les affaires non prioritaires alors qu'un contact régulier avec (au moins) un membre de la direction garantit de pouvoir exercer une influence directe. L'engagement – indispensable – des plus hautes sphères de l'entreprise est ainsi assuré.

Taux de travail des responsables du personnel consacré à l'égalité

Les établissements de petite ou moyenne taille n'ont souvent pas les moyens de créer un poste entièrement dédié à l'égalité ou au *diversity management*. Une telle mesure n'est par ailleurs pas toujours nécessaire. Il est possible de prendre correctement en compte ces thématiques en attribuant au responsable du personnel un mandat ainsi qu'un temps de travail réservé au traitement de ces questions.

- **Sympany** a imparti à sa cheffe des ressources humaines un temps partiel consacré aux tâches relatives à l'égalité. L'association de ces deux fonctions – ressources humaines et égalité – est considérée comme particulièrement efficace, car la question de l'égalité est systématiquement prise en compte dans toute décision touchant le personnel. Pour réaliser les objectifs fixés, il est essentiel de pouvoir se fonder sur un cahier des charges précis. La responsable de l'égalité estime par ailleurs qu'il n'est pas indispensable d'être un ou une spécialiste des questions d'égalité pour occuper ce poste. Etre sensibilisé à la question suffit souvent pour faire progresser cette thématique au sein d'une entreprise.
- **La Poste** a doté son groupe d'une division consacrée au *diversity management*. Elle a de plus attribué aux responsables des différents secteurs un mandat assorti d'un temps partiel pour ce domaine.
- Etant donné la taille de son organisation nationale, **Greenpeace Suisse** n'a pas créé de poste de *diversity management*. Sa cheffe des ressources humaines est cependant sensible à l'égalité entre hommes et femmes, et l'encouragement tant de la diversité que de l'égalité fait partie de son catalogue d'objectifs.

Sensibilisation des responsables ou des personnes clés

Du côté de l'établissement employeur, un facteur déterminant pour la réalisation de l'égalité des chances est la sensibilisation des personnes clés au sein de l'établissement. Les meilleures chartes et lignes directrices restent sans effet si les principes énon-

59 A ce sujet, voir Mazumder, Sita, Gabrielle Wanzenried et Nicole Burri (2009).

cés n'ont pas été intériorisés et ne guident pas l'action. Les personnes amenées à prendre des décisions dans le domaine des ressources humaines ainsi que les membres de la direction doivent être sensibilisés à la problématique de la discrimination (et aussi aux formes inconscientes et indirectes de discrimination). Ce n'est que lorsque les responsables sont conscients des enjeux de l'égalité à tous les stades de la prise de décision que la politique de l'égalité devient réalité. La sensibilisation peut se faire au moyen de formations ou de modules de perfectionnement professionnel donnés par des intervenants externes, mais aussi à l'interne, par un ou une responsable de l'égalité.

- **La Poste** sensibilise ses conseillers RH à la thématique de la diversité.
- Le **Credit Suisse** a instauré des programmes de formation obligatoires axés sur l'importance de la diversité et de l'inclusion, les collaborateurs et collaboratrices y apprennent en quoi le fait d'exploiter entièrement le potentiel de chaque membre du personnel bénéficie à la clientèle. L'un des objectifs de cette formation consiste à sensibiliser les cadres en particulier.
- **Sympany** mise sur la sensibilisation de son PDG, de sa direction et de ses chefs de secteurs. La responsable de l'égalité compte sur des interventions régulières consacrées à l'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'à l'égalité des porteurs de handicap et des personnes d'âge avancé pour que la direction du groupe s'engage dans ce sens. La sensibilisation des hautes sphères de l'entreprise peut à son tour influencer la politique du personnel et se matérialiser dans des décisions concrètes concernant les collaborateurs.
- Le **canton de Bâle-Ville** teste un renforcement de ses mesures internes de sensibilisation à la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Un état des lieux a été dressé au moyen d'une étude quantitative et d'entretiens, et des mesures concrètes de sensibilisation ont été prises.
- **AXA Winterthur** accomplit un travail de sensibilisation à tous les échelons en thématisant l'importance de la diversité, des différents modes de vie et des diverses phases de l'existence. Les responsables de la diversité et du recrutement soulignent qu'il faut d'abord modifier la culture d'entreprise pour que le principe de la diversité soit appliqué et vécu au quotidien. Pour cela, il faut combattre efficacement les préjugés de toutes sortes et s'ouvrir à de nouveaux modèles de vie ainsi qu'aux besoins individuels des collaborateurs et collaboratrices. Ce travail de sensibilisation se fait notamment lors de manifestations, d'ateliers et de programmes spécifiques ainsi qu'à travers le journal interne de l'entreprise et l'Intranet. Le fait de relater des réussites et des expériences positives, capables de convaincre d'autres personnes, est considéré comme particulièrement utile.

- Le syndicat **Unia** ne se limite pas à agir à l'interne pour combattre la discrimination. Il sensibilise d'autres employeurs, notamment en les rendant attentifs lorsque des postes sont mis au concours de manière directement ou indirectement discriminatoire.

4.3.4 Poste et place de travail

Aménagement des horaires de travail et structures favorables aux familles

Pour garantir l'égalité à l'embauche, il faut avoir, au préalable, créé des conditions permettant à toutes les candidates et tous les candidats de postuler. Les employeurs qui désirent mettre en pratique leurs réflexions au sujet de l'égalité doivent adapter en conséquence l'organisation du travail au sein de leur établissement. Des employeurs de tous types ont aménagé leurs horaires afin de mieux tenir compte du besoin des femmes et des hommes de concilier famille et travail. Des horaires flexibles quel que soit le taux de travail donnent davantage de marge aux parents pour mener de front carrière et éducation des enfants, par exemple. Mettre à disposition des structures d'accueil des enfants internes ou externes augmente ainsi les chances de voir aussi bien des hommes que des femmes avec charge de famille se porter candidat.

- Pour **AXA Winterthur**, permettre de concilier travail et famille n'est pas « un coup de relations publiques, mais une nécessité économique » selon Christoph Müller, responsable des ressources humaines et membre de la direction. AXA Winterthur postule par conséquent un modèle d'horaire flexible, qui tient compte des besoins des collaborateurs et collaboratrices aux différentes phases de leur vie. Ce modèle comprend tant la création de postes à temps partiel qu'un temps de travail annualisé, source d'une plus grande flexibilité pour le personnel. Chaque cas est examiné pour voir comment concilier au mieux carrière et vie privée (garde des enfants, par exemple). Les différentes possibilités font l'objet de négociations entre le candidat ou la candidate et l'entreprise au moment de l'entretien d'embauche déjà. L'entreprise propose télétravail, partage de poste, réduction ou augmentation du taux de travail, selon les cas. Au besoin, elle met à la disposition de ses employés des places dans une de ses crèches ou dans une structure subventionnée externe, dont les tarifs varient en fonction du revenu des parents. Pour les postes à temps partiel, elle veille à ce qu'il y ait toujours un interlocuteur disponible, soit en nommant un ou une remplaçante durant les absences du titulaire du poste, soit en déviant à l'interne les courriels et appels téléphoniques. AXA Winterthur offre également la possibilité aux cadres supérieurs de travailler à temps partiel, mais au minimum à 50 %. Ceux qui optent pour cette solution doivent être joignables en cas d'urgence au moyen d'outils de com-

munication modernes. La responsable du recrutement en est convaincue: «On trouve toujours le moyen de réaliser ce qui nous tient vraiment à cœur.» C'est pourquoi les responsables de la division concernée sont consultés afin de trouver dans chaque cas la solution qui satisfera au mieux toutes les parties. Relater des histoires de succès et des cas de réussite est souvent déterminant pour que de nouveaux modèles de travail fassent école, même parmi les cadres sceptiques. Finalement, AXA Winterthur table sur la flexibilisation des horaires et la possibilité de concilier vie professionnelle et vie familiale pour améliorer son attrait en tant qu'employeur. En effet, les personnes avec charge de famille ne sont pas les seules à tirer profit de tels modèles de travail. Ces derniers intéressent aussi ceux et celles qui se préparent à quitter le monde du travail ou qui préfèrent occuper un poste à temps partiel afin de suivre une formation ou un perfectionnement professionnel ou encore se consacrer à des mandats extraprofessionnels.

- Le **Credit Suisse** offre une palette de modalités flexibles afin d'aider son personnel à concilier travail et famille. En font partie le travail à temps partiel, le partage de poste et le télétravail, lorsque cela est possible. De plus, le CS accorde des congés de maternité et de paternité ainsi qu'un congé d'adoption plus généreux que le minimum légal.
- S'appuyant sur ses lignes directrices, le gouvernement du **canton de St-Gall** a publié dernièrement un plan de mesures visant à améliorer les possibilités qu'offre l'administration cantonale de concilier vie privée et vie professionnelle. Concrètement, afin de réaliser l'objectif final, soit augmenter le nombre de postes à temps partiel, les responsables du personnel des différents départements sont invités à examiner systématiquement si le poste à pourvoir pourrait être partagé entre deux personnes. Il s'agit aussi de voir s'il est envisageable de mettre le poste au concours avec une formule 80 % +/- 20 %. Ces mesures visent à remettre en question la norme que représente le travail à plein temps. Le canton de St-Gall prévoit également d'introduire un horaire adapté aux phases de vie. Cela doit permettre aux collaborateurs d'adapter leur temps de travail aux circonstances de leur vie (enfants en bas âge, formation): leurs heures de travail sont enregistrées sur un compte individuel et peuvent être compensées ultérieurement. Le canton a également décidé d'autoriser plus fréquemment le télétravail, ce qui permet aux collaborateurs assumant des tâches de garde d'exécuter une partie de leur travail à domicile. Dans ce domaine, les moyens de communication actuels rendent possible cette flexibilité accrue.
- Le service central du personnel du **canton de Bâle-Ville** a édité des check-lists à l'intention des responsables du personnel afin d'encourager le partage de poste et les postes à temps partiel dans les fonctions de cadre⁶⁰. L'objectif est d'augmenter la

part de femmes occupant des fonctions supérieures. Les check-lists servent à examiner pour chaque poste vacant la possibilité de le diviser.

- **Greenpeace Suisse** a fait de telles démarches dans le sens qu'elle n'offre plus que des postes à temps partiel et garantit même des horaires flexibles dans certains cas – aux mères d'enfants en bas âge notamment. Les temps partiels permettent également à des rentiers AI à capacité de travail limitée de se faire engager. Parmi les dispositions que Greenpeace Suisse a prises pour être un employeur favorable aux familles, citons un congé de paternité d'un mois.
- **La Poste** offre à son personnel plusieurs possibilités d'adapter ses horaires: postes à temps partiel (pour cadres également), temps de travail annualisé, partage de poste et télétravail. Sa division Développement du personnel et de l'organisation a élaboré des fiches sur ces différents modes d'organisation du travail à l'intention des responsables du personnel: les possibilités et conséquences d'un aménagement différent du travail y sont présentées et commentées.

Aménagement (physique) de la place de travail

Au même titre que des horaires adaptés, une place de travail aménagée peut être déterminante pour permettre à une personne porteuse de handicap d'accéder à un poste. Il peut s'agir par exemple de rendre le bâtiment accessible aux fauteuils roulants (une obligation pour les administrations publiques), mais aussi d'adapter les instruments de travail aux handicapés de la vue, aux malentendants, aux sourds-muets, etc. Les entreprises privées peuvent trouver financement et soutien auprès de l'office AI de leur canton pour réaliser ces opérations parfois coûteuses. Contrairement à une idée très répandue parmi les employeurs, ces démarches n'engendrent pas de frais supplémentaires pour eux. Le canton de Bâle-Ville, AXA Winterthur et le Credit Suisse ont recours à de telles aides lorsqu'une place de travail doit être aménagée.

4.3.5 Recrutement

Accès du public aux mises au concours

En mettant un poste au concours à l'interne seulement, on court le risque d'exclure d'office de la procédure de recrutement les meilleurs candidats et candidates. Une telle manière de faire présente en outre le désavantage de tenir totalement à l'écart certains groupes cibles. Les porteurs de handicap ainsi que les personnes migrantes, qui ne sont pas insérées dans le monde du travail et ne peuvent compter sur un réseau consolidé

⁶⁰ A ce sujet, voir <http://www.arbeitgeber.bs.ch/merkblatt-job-sharing.doc>; http://www.arbeitgeber.bs.ch/checkliste_teilzeit. 06.09.2010.

risquent de ne jamais avoir de réelles chances de faire valoir leurs compétences lors d'une première ronde de sélection. Pour éviter cette discrimination durant la première phase de recrutement, il suffit de mettre le poste au concours publiquement, et donc de le faire connaître d'un public aussi large que possible. Une plateforme internet facilement accessible ou des agences d'emploi en ligne sont de bons moyens de diffusion, de même que la presse écrite.

- **L'administration cantonale vaudoise** annonce les postes à pourvoir en premier lieu aux offices régionaux de placement (ORP) et ne les publie que quelques jours plus tard dans les quotidiens. Pour les administrations publiques, la mise au concours publique est souvent une obligation. Certaines administrations cantonales commencent toutefois par annoncer le poste vacant à l'interne, avant de le mettre au concours publiquement, à l'instar du **canton de St-Gall** (exception faite des postes de cadre, toujours communiqués au public).
- Le syndicat **Unia** met d'abord ses postes au concours à l'interne et dans la presse syndicale. Après dix jours environ, il fait paraître des annonces dans la presse quotidienne.

Recrutement ciblant certains groupes

Pour atteindre certains candidats et candidates, il ne suffit souvent pas de publier des annonces dans les canaux de diffusion classiques. Lorsqu'il s'agit de toucher un groupe bien déterminé (cadres féminins, groupe de personnes parlant une certaine langue), il est possible de passer par des médias occupant un créneau, des plateformes internet ou des agences de placement spécialisés.

- **La Poste** par exemple, afin d'accéder à des candidatures féminines pour ses postes à responsabilités, a recours aux services d'une plateforme de recrutement pour femmes⁶¹. D'autre part, pour réserver des postes de cadre à des représentants des minorités linguistiques, elle publie toujours les annonces correspondantes dans deux langues officielles.
- Le PDG de **Sympany** a approuvé la création de postes de travail pour personnes handicapées. La responsable du personnel s'est donc adressée à l'office AI compétent afin de trouver des candidats répondant aux exigences. Selon elle, cette stratégie, dont la mise en pratique s'est révélée extrêmement simple, a toujours débouché sur l'engagement d'employés adaptés aux besoins de l'entreprise.

Mise au concours neutre (formulation)

Un employeur souhaitant atteindre le plus grand public cible et garantir l'égalité de traitement lors de la mise au concours d'un

poste optera pour une formulation la plus neutre possible, pour que tant les femmes que les hommes, les personnes valides que les personnes handicapées, ainsi que des candidats de différentes origines se sentent interpellés.

- Parmi les formulations neutres, la première à faire son entrée dans le monde du travail a été la formulation non sexiste. **La Poste** a rédigé une notice interne à ce sujet. Elle veille en outre à prendre en compte les caractéristiques de chaque sexe au moment de décrire le profil recherché. Dans des instructions internes destinées aux responsables de personnel, La Poste souligne le fait que les femmes analysent en général en détail les annonces et ne postulent que lorsqu'elles sont certaines de satisfaire à toutes les exigences. Les hommes, au contraire, se portent candidats pour des tâches qui les intéressent, estimant qu'il sera encore temps pour eux d'acquérir certaines compétences une fois engagés⁶². Au moment de formuler une offre d'emploi, les responsables du personnel tentent de prendre en compte les différences existant entre les sexes.
- **AXA Winterthur** formule ses offres d'emploi de manière strictement non sexiste. Si, en présence de candidates et candidats à qualifications égales, les responsables du personnel prévoient d'accorder la préférence au représentant de l'un des deux sexes afin d'équilibrer la composition de l'équipe, cela n'est pas mentionné dans l'annonce.
- Afin de garantir l'égalité de traitement entre hommes et femmes au sein de son personnel, le **canton de Bâle-Ville** a édité un guide de rédaction d'offres d'emploi⁶³ qui présente des recommandations d'ordre linguistique : comment formuler correctement l'annonce au féminin et au masculin ou comment éviter des dénominations de profession sexistes par exemple. Le guide donne également de précieux conseils en matière d'énoncés non sexistes de profils d'exigence, de parcours professionnels et de carrières. Il propose des formules pour mentionner la possibilité de concilier famille et travail. Grâce à ce guide très pratique, les offres d'emploi peuvent être formulées de manière à ce que tant les femmes que les hommes se sentent concernés.

Mise au concours ciblant certains groupes (formulation)

La manière dont une annonce est formulée ainsi que son graphisme peuvent également avoir un effet et toucher certaines catégories de personnes. Les employeurs sont nombreux à recourir à un langage visuel.

62 Document interne « Gestion de la diversité lors du recrutement du personnel », La Poste.

63 <http://www.arbeitgeber.bs.ch/leitfaden-stelleninserate.pdf>. 06.09.2010

61 <http://www.femdat.ch/C2/C1/femdatfr/default.aspx>. 06.09.2010.

- **La Poste** fait une ample utilisation de matériel visuel dans la brochure qui la présente comme employeur⁶⁴. En y faisant figurer des photos d'hommes et de femmes de différents âges et de différentes couleurs de peau, elle compte donner une idée de la diversité de ses collaborateurs et collaboratrices afin que toutes les catégories de personnes se sentent pareillement interpellées. L'objectif de cette représentation imagée du personnel est de lutter contre les stéréotypes. La Poste a recours aux images pour certaines de ses offres d'emploi également. Elle fait par exemple figurer des photos de femmes sur ses annonces de postes de cadres afin d'encourager les candidatures féminines. Sous la rubrique « Nous offrons... », elle met délibérément en avant certains aspects susceptibles d'attirer des groupes déterminés (crèche, horaires de travail flexibles, télétravail, temps partiel).
- **Sympany** indique dans certaines annonces qu'à compétences égales, la préférence sera donnée à une femme. Depuis l'instauration de cette pratique, la responsable du personnel a constaté que les femmes sont bien plus nombreuses à postuler auprès de Sympany, et cela dans un secteur traditionnellement masculin. On insère dans la description du profil des caractéristiques qui éveillent plutôt l'intérêt des femmes. Ces mesures sont actuellement en passe de devenir systématiques.
- Le **canton de Bâle-Ville** a émis en 2007 une directive qui oblige ses départements à insérer dans ses offres d'emploi une phrase mentionnant que les candidatures de personnes porteuses de handicap sont les bienvenues : « xy encourage les personnes présentant un handicap à déposer leur candidature ». A l'heure actuelle, cette directive est appliquée par certains départements. Il est prévu d'évaluer si les personnes handicapées seront effectivement plus nombreuses à postuler à la suite de ces annonces.
- Au syndicat **Unia**, on veille, lors de la rédaction d'une offre d'emploi, à ne pas exclure les personnes issues de l'immigration. Les responsables des ressources humaines font par exemple particulièrement attention à ne pas exiger du candidat qu'il soit « de langue maternelle allemande » ; ils privilégient l'expression « bonnes connaissances de l'allemand » et mentionnent également d'autres compétences linguistiques. Les migrants et migrantes se sentent ainsi plus concernés. Unia renonce en outre à exiger certains types de permis de séjour, car cela signifierait à nouveau exclure d'office certaines catégories de personnes.

4.3.6 Procédure d'embauche

Reconnaissance de compétences et de qualifications

Le profil du poste et les critères de sélection présupposent souvent un parcours professionnel correspondant à un cursus de formation masculin et à une carrière plutôt masculine. On oublie que d'autres types d'expériences et d'autres compétences que l'on n'acquiert pas directement par le travail peuvent être tout aussi importants pour occuper un poste. Les itinéraires professionnels plutôt courants chez les femmes – comprenant souvent des interruptions pour l'éducation des enfants – ainsi que les compétences et expériences acquises à l'étranger par les migrants et migrantes et non reconnues par un diplôme en Suisse, ne remplissent souvent pas les exigences.

- Lors de la sélection des candidatures, **Sympany** comptabilise comme une occupation à mi-temps les mois que les parents (en général les mères) ont consacrés à l'éducation de leurs enfants, reconnaissant par là l'expérience accumulée dans le cadre familial. Pour les parents (et pour les femmes en particulier), cette manière de procéder signifie que cette période n'est plus considérée comme un « trou dans le CV ». Ils améliorent ainsi leurs chances par rapport à des hommes ayant des qualifications comparables aux leurs.
- **Greenpeace** a développé un modèle de compétences qui reprend les réflexions faites dans le cadre du modèle de compétences IESKO, conçu en 2001⁶⁵. Cet instrument convivial permet, à l'aide d'un outil informatique simple, d'enregistrer et d'évaluer de manière systématique les principales compétences sociales, personnelles et méthodologiques des candidats et candidates et d'effectuer ainsi une sélection non discriminatoire. Les responsables du personnel obtiennent par ce procédé une image plus complète des postulants. Chez Greenpeace, le modèle de compétences est utilisé tant lors de l'élaboration du profil du poste, lors de l'entretien d'embauche, pour les critères de sélection que lors de l'évaluation des collaborateurs.
- **AXA Winterthur** tente autant que possible de prendre en compte les références et expériences professionnelles de candidats provenant de l'étranger.
- Le syndicat **Unia** comptabilise, lorsque cela est possible, les formations, certifications et expériences acquises à l'étranger. Il attribue une pondération plus faible qu'habituellement aux

⁶⁴ Voir la brochure online de politique d'entreprise <http://www.post.ch/fr/post-personalpolitik.pdf>. 06.09.2010.

⁶⁵ Voir à ce sujet le manuel IESKO de Kadishi (2002). L'instrument de sélection de personnel IESKO se fonde sur le principe qui veut qu'on peut apprendre partout : dans les activités professionnelles autant qu'extra-professionnelles (bénévolat, tâches familiales et ménagères, loisirs). Le candidat ou la candidate doit cependant prouver, dans le cadre de l'entretien d'embauche, en quoi ses expériences professionnelles et extra-professionnelles lui ont apporté les compétences-clés requises pour le poste. Pour plus d'informations à ce sujet, introduire le mot-clé IESKO dans le masque de recherche Topbox du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes : <http://www.ebg.admin.ch/dienstleistungen/topbox/suche/index.html?lang=fr> 06.09.2010

différents niveaux de connaissance de la langue locale, et accorde par contre tout autant d'importance aux autres connaissances linguistiques. Chez Unia, on est conscient que pour de nombreux postes il ne faut pas survaloriser le fait d'avoir d'excellentes connaissances de la langue locale, et que la pratique intensive est souvent le seul moyen de se perfectionner dans une langue. Pour décrire ses exigences professionnelles, le syndicat utilise des expressions telles que « formation professionnelle achevée ou formation équivalente ». Cette formulation ouverte évite d'exclure d'avance de la procédure les personnes n'ayant pas de certificats suisses.

Formulaires de recrutement standardisés

En particulier dans le domaine de la sélection des apprentis et apprenties, des instruments complets ont été mis au point pour faire une première estimation objective des capacités et compétences des candidats.

- Les **centres de formation LfW** exigent, outre les documents faisant habituellement partie d'un dossier de postulation tels que lettre d'accompagnement et certificats, les résultats de tests standardisés des aptitudes professionnelles comme le basic check – un test que l'on peut passer dans chaque canton, à dates fixes –, le multichack ou le « Stellwerk » (ce dernier n'existe qu'en allemand)⁶⁶. Les résultats à atteindre varient en fonction du profil professionnel. Cette procédure standardisée offre une base de décision neutre et objective, qui se concentre sur les aptitudes professionnelles.

Examen du dossier de candidature selon des critères préétablis

La manière dont sont examinés les dossiers de postulation est essentielle pour le premier tri des candidats et candidates. Pour assurer l'égalité de traitement, il est important que les décisions prises à ce stade soient elles aussi fondées sur des critères objectifs et prédéfinis, et non sur des préjugés. Et comme les préjugés influencent la plupart du temps nos actions de manière inconsciente, de nombreux responsables du personnel se créent une grille d'évaluation avant de prendre connaissance des dossiers.

- Les **centres de formation LfW** sélectionnent les candidats et candidates à un apprentissage exclusivement en fonction de leurs aptitudes à exercer la profession en question.
- Le **Département de l'intérieur du canton de St-Gall**, dans sa stratégie de sélection d'apprentis et apprenties⁶⁷ adoptée en 2008, a établi un guide présentant des critères complets

et clairs pour l'examen des dossiers. Il y est recommandé aux responsables du personnel d'inscrire pour chaque candidat et chaque candidate les caractéristiques suivantes dans un tableau Excel : sexe, établissement scolaire, livret scolaire, éventuellement test d'aptitude ; documents de candidature (ordinaires ou particuliers) ; compétences particulières : loisirs, associations (fonction dirigeante), langue maternelle étrangère, origine, autres compétences linguistiques et éventuels handicaps, autres avantages pour un poste déterminé. Les données de chaque dossier sont insérées dans une grille et étudiées avec soin.

- Lors de l'examen du dossier et de la présélection des candidatures, **AXA Winterthur** s'en tient strictement aux critères correspondant au profil de poste établi au préalable. On y fait la distinction entre exigences obligatoires et éléments considérés comme des atouts.

4.3.7 Entretien d'embauche

Entretien d'embauche mené suivant des critères préétablis

Afin de mener les entretiens d'embauche selon les critères les plus objectifs possible et d'éviter les interprétations subjectives, de nombreux employeurs ont recours à des catalogues de questions établis au préalable en fonction des caractéristiques recherchées. Ces guides réduisent la probabilité d'aborder (de manière inconsciente parfois) des sujets discriminants ou relevant du préjugé.

- **La Poste** s'est dotée d'instructions internes sur la manière de mener des entretiens structurés. La formulation non sexiste en fait partie. La langue maternelle des candidats et candidates est prise en compte, afin qu'ils puissent s'exprimer dans la langue dans laquelle ils se sentent le plus à l'aise (pour autant qu'il s'agisse d'une langue nationale). Ces instructions soulignent en outre qu'aucune question ne doit être posée à propos des projets de famille, de la situation professionnelle du compagnon ou de la compagne, de l'orientation sexuelle, de l'appartenance religieuse ou politique ainsi que d'éventuels handicaps ou maladies. La Poste recommande aussi de mentionner lors de l'entretien d'embauche la flexibilité dont elle fait preuve en matière de temps partiel et de place de travail.
- **La Poste** a également édicté des lignes directrices pour les évaluations de candidats et candidates : il convient notamment d'établir un profil d'exigence non sexiste et d'éviter les stéréotypes de genre dans les exercices. Les observateurs doivent maîtriser la langue maternelle du candidat ou de la candidate et l'équipe de sélection être composée aussi bien d'hommes que de femmes.
- Pour la sélection des apprentis et apprenties, les **centres de formation LfW** font passer aux candidats un test évaluant leur « intelligence professionnelle » afin de récolter les données le

⁶⁶ Voir la page <http://www.basic-check.ch/i4Def.aspx?tabindex=0&tabid=253&lang=fr>, 06.09.2010.

⁶⁷ Document interne du Département de l'intérieur du canton de Saint-Gall, 03.03.2010.

plus objectives possible. De plus, entre quatre et six observateurs sont présents.

4.3.8 Sélection

Critères de sélection objectifs

De même que lors des entretiens d'embauche, il est important de faire preuve d'objectivité dans la procédure de sélection proprement dite, durant laquelle on se prononce en faveur ou défaveur d'une candidature. Pour ce faire, il faut établir au préalable une grille d'évaluation en fonction du profil du poste vacant, grille qui permet de mesurer les candidats et candidates, les curriculum vitae et les résultats de l'entretien. Les centres de formation LfW, Sympany, Greenpeace et AXA Winterthur, entre autres, ont déclaré utiliser une telle méthode.

Préférence accordée aux candidats défavorisés à qualifications égales

Tous les employeurs souhaitent engager «le ou la meilleure candidate». Une fois les dossiers examinés et une première ronde d'entretiens réalisée, un filtre est appliqué. Ne restent alors en lice que les personnes correspondant le mieux au poste. A ce moment-là, les employeurs ont en général le choix entre plusieurs candidatures. Il y a parfois «ballottage» dans la dernière ronde de sélection, et certains employeurs décident alors d'introduire un critère de sélection supplémentaire : à qualifications égales, ils donnent plutôt la préférence à une certaine catégorie de personnes. Cette «mesure positive» accorde la priorité à une personne en général plutôt défavorisée, ou qui représente une catégorie sous-représentée au sein de l'équipe.

- En cas de «ballottage», **Sympany**, qui s'est fixée des objectifs en matière d'égalité entre hommes et femmes, donne la préférence à une femme (à qualifications égales). Cette manière de faire est explicitement mentionnée dans l'offre d'emploi.
- Le syndicat **Unia** a inscrit dans son règlement relatif à la politique du personnel un principe qui veut que pour les postes de cadre, à qualifications égales, la préférence est accordée aux candidatures féminines. En pratique, cette règle est également appliquée aux autres postes, d'autant plus qu'Unia cherche à augmenter la part de femmes dans son personnel.

Equipe de sélection neutre

Afin que la décision d'engager ou pas une personne ne repose pas sur un seul collaborateur, ce qui présenterait le risque de voir des critères subjectifs tels que la sympathie ou l'antipathie l'emporter, la plupart des employeurs d'une certaine taille délèguent cette tâche à une équipe. Le principe du double contrôle permet déjà d'avoir deux points de vue. Notons que la composition de l'équipe de sélection peut elle aussi influencer la décision ; il vaut donc mieux que les sexes y soient représentés de ma-

nière équilibrée ou neutre. Une telle démarche peut déjà être appliquée lors de l'examen des dossiers de candidature.

- **Sympany** veille à ce qu'un homme et une femme au moins prennent part aux décisions.
- A **La Poste**, on s'assure en outre qu'une personne de l'équipe de sélection ou la personne responsable du personnel maîtrise la langue maternelle du candidat ou de la candidate, pour peu qu'il s'agisse d'une langue nationale.

4.3.9 Mesures de promotion

Mentorat interne

Le mentorat interne est une autre mesure visant à encourager l'engagement à certaines fonctions (membre de la direction, cadre) de candidats et candidates appartenant à des catégories déterminées de personnes désavantagées. Il est possible de remédier à une sous-représentation d'une catégorie particulière de personnes dans les postes à responsabilité au moyen de cours et formations continues, ou en donnant l'occasion à certains candidats de faire leurs preuves et de se profiler. Le mentorat – un exemple classique de mesure positive – est surtout utilisé pour la promotion des femmes. Il sert à sensibiliser à la question en réunissant plusieurs points de vue.

- **AXA Winterthur** a lancé fin 2009 un projet pilote appelé «Gender Monitoring»⁶⁸. Les femmes de tous les niveaux hiérarchiques ainsi que des membres de l'équipe dirigeante pouvaient s'annoncer pour y participer. Grâce à des données personnelles de tout type, on a formé des paires de mentorat qui, dans la grande majorité des cas, ont pu fonctionner. Ces échanges ne profitent pas seulement aux carrières des femmes. Les mentors masculins y apprennent aussi beaucoup. Selon la responsable de la diversité, ce programme a permis en particulier de vaincre des préjugés tant du côté des femmes que de leurs mentors. Un changement s'amorce, des clichés sont revus, notamment à propos des rôles de chacun, une nouvelle culture voit le jour. D'où l'intérêt qu'il y a à mettre en présence plusieurs points de vue (découlant de parcours de vie différents). La diversité est vécue tant sur le plan cognitif qu'émotionnel, ce qui est essentiel pour ancrer la diversité dans tous les domaines d'une entreprise, soit tant dans la culture d'entreprise que dans les processus et les structures. Lancé il y a peu de temps, le projet est déjà considéré comme une réussite, car l'échange direct entre deux personnes sensibilise chacune d'elles. De plus, des actions et mesures relevant de ce mentorat ont montré que les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise voient un avantage dans la diversité.

⁶⁸ Pour plus de détails à ce sujet, voir l'article paru le 27.02.2010 dans Alpha, le supplément du Tagesanzeiger : http://epaper3.tagesanzeiger.ch/ee/stela/_main_/2010/02/27/004/article8.pdf. 06.09.2010

5 Bilan et transversalité des mesures

5.1 Bilan

Après avoir décrit en détail les mesures concrètes appliquées pour lutter contre la discrimination à l'embauche, nous tirons maintenant un bilan de la recherche empirique menée sur des exemples pratiques. Nous résumerons les accents mis dans les différents domaines, les approches prédominantes et les mesures privilégiées par les entreprises. Le tableau 6 ci-joint présente les mesures prises par neuf employeurs suisses, de manière analogue au tableau 4 (chapitre 3.2), qui traitait des observations faites dans la littérature spécialisée internationale. Les cases foncées indiquent les domaines et approches sur lesquels l'accent est mis.

Comme nous l'avons expliqué en début de chapitre, de nombreuses check-lists et manuels ont paru en Suisse sur le sujet. En principe, toute une gamme d'instruments et d'instructions serait déjà à disposition des employeurs.

Si l'on compare les mesures observées chez les employeurs suisses et les recommandations, exemples et possibilités mentionnés dans la littérature spécialisée, on constate que la marge de manœuvre est encore importante dans notre pays. Les exemples tirés de la pratique (tableau 6) montrent clairement qu'en Suisse, les efforts portent surtout sur l'égalité entre les sexes, ce qui révèle un large consensus sur la nécessité d'agir dans cette direction. Peu d'expériences sont faites par contre dans les domaines du handicap et de l'origine. Personne ou presque ne semble envisager des actions en faveur d'un recrutement de personnel ne discriminant pas les personnes porteuses de handicap ou d'origine étrangère. Seule une ébauche de sensibilisation à ces problématiques a l'air de poindre chez les employeurs. Cela confirme que les quelques mesures prises en Suisse dans ces domaines sont encore bien loin de refléter un courant dominant dans la société.

Le fait que les employeurs concentrent leurs efforts sur la promotion de la condition féminine et l'égalité entre hommes et femmes s'explique par la conjonction de deux phénomènes. D'une part, les modèles familiaux se sont fortement modifiés ces dernières décennies; d'autre part, le marché du travail a de plus en plus besoin d'insérer les femmes pour disposer de main-d'œuvre supplémentaire. Evolution de la société et nécessité économique convergent. Par ailleurs, les employeurs sont toujours plus nombreux à se convaincre que les équipes et les directions mixtes, dans lesquelles les sexes sont représentés de manière équilibrée, sont performantes⁶⁹.

En pratique également, comme dans la littérature spécialisée, les mesures concrètes pour l'égalité ou contre la discrimination concernent moins l'embauche de nouveaux collaborateurs et collaboratrices que les conditions de travail, soit la situation des personnes déjà engagées. Actuellement, on trouve de nombreuses interventions en faveur de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle ainsi qu'en faveur de l'égalité de salaire.

Les employeurs veulent par définition engager le meilleur candidat ou la meilleure candidate. Ils pensent souvent qu'un traitement (parfois prétendument) égalitaire leur garantit de faire le meilleur choix. Dans cette vision limitée, ils ne s'aperçoivent pas que les stratégies habituelles de recrutement n'atteignent parfois tout simplement pas certains groupes cibles et candidats potentiels. La prévention de la discrimination ne bénéficie par conséquent pas seulement aux candidats potentiels, mais également à l'établissement employeur, qui aura un plus grand choix.

Les exemples tirés de la pratique confirment que les approches sur lesquelles reposent les mesures sont extrêmement variées et qu'une partie de ces exemples est difficile à rattacher à un courant particulier. Les employeurs adoptent fréquemment aussi bien des mesures relevant de l'égalité de traitement que des mesures positives. Il est frappant de constater que les établissements mentionnés se réfèrent pour la plupart à l'approche de la diversité (ce qui peut toutefois s'expliquer par la taille des établissements choisis). Le principe de l'égalité de traitement figure dans les lignes directrices ou dans la politique du personnel de la plupart des employeurs, mais il y est compris dans son sens large, c'est-à-dire l'égalité des chances pour tous.

Les mesures positives concernent presque exclusivement le domaine de l'égalité entre hommes et femmes et, dans des cas exceptionnels seulement, les personnes porteuses de handicap. Cela montre clairement que, abstraction faite des efforts consentis pour soutenir les femmes afin que l'égalité des chances devienne réalité, peu d'employeurs sont conscients que d'autres groupes ont besoin d'être pris en compte de manière particulière pour bénéficier de l'égalité des chances sur le marché du travail: c'est le cas des porteurs de handicap et des travailleurs à capacité réduite, des migrants et migrantes ou des personnes de la deuxième et de la troisième génération.

Sur le terrain, le *diversity management* semble avoir le vent en poupe, surtout chez les grands employeurs aux activités souvent internationales. Comme l'indique déjà le concept, l'accent est cependant mis sur la gestion: des entreprises, confrontées à la réalité d'une clientèle et d'un personnel toujours plus internationaux, souhaitent profiter un maximum de cette situation. Les

69 Au sujet de la réussite des entreprises ayant un fort taux de féminisation de leur encadrement: <http://eco.rue89.com/2010/02/21/plus-il-y-a-de-femmes-responsables-plus-l'entreprise-reussit-139778>. 06.09.2010.

Tableau 6 : exemples de mesures tirés de la pratique

■ = exemples tirés de la pratique des entreprises

■ = exemples de mesures mentionnées dans la littérature spécialisée internationale (cf. tableau 4)

Phase	Mesure	Discrimination en raison de l'origine (ethnique)			Discrimination en raison du handicap			Discrimination en raison du sexe		
		Egalité de traitement	Mesures positives	Diversity management	Egalité de traitement	Mesures positives	Diversity management	Egalité de traitement	Mesures positives	Diversity management
Politiques d'entreprise	Controlling de l'égalité Bilan de la situation Audit de la diversité		■	■		■	■		■	■
	Chartes/Politique du personnel	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Objectifs	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Quotas		■			■			■	
Poste et place de travail	Aménagement des horaires et structures favorables aux familles		■	■		■	■		■	■
	Aménagement du poste de travail					■	■			
Recrutement	Mise au concours publique des postes	■	■		■	■	■	■	■	■
	Initiatives de recrutement adressées à des minorités/personnes défavorisées		■			■			■	
	Mise au concours réservée à certains groupes spécifiques		■			■			■	
	Mise au concours neutre des postes	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Procédure d'embauche	Reconnaissance des compétences et des qualifications		■	■		■	■		■	■
	Dossier de candidature neutre	■			■			■		
	Formulaires de candidature uniformisés	■			■			■		
	CV anonyme	■			■			■		
	Analyse du dossier de candidature et présélection sur la base de critères	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entretien d'embauche	Entretien guidé par des critères	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sélection	Critères de sélection objectivés	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Priorité aux personnes défavorisées, à qualifications égales		■	■		■	■		■	■
	Equipe de sélection neutre							■	■	■
Organisation interne	Service interne de l'égalité	■	■		■	■		■	■	
	Service interne de diversity management			■			■			■
	Formation anti-discrimination de la direction/du recruteur	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Sensibilisation des personnes clés	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promotion	Mentorat interne		■	■		■	■		■	■
		Discrimination en raison de l'origine (ethnique)			Discrimination en raison du handicap			Discrimination en raison du sexe		

Source : élaboration SFM, d'après les informations fournies par les employeurs.

instruments de recrutement concrets qui prennent en compte les catégories de personnes défavorisées ne sont pas encore très développés. Par contre, le changement de mentalité et de culture obtenu grâce à l'intensif travail de sensibilisation réalisé au sein des établissements dans le cadre du *diversity management* est prometteur. Une gestion réussie de la diversité, le respect de la différence et l'ouverture aux nouveaux modèles peuvent aboutir à des modifications structurelles durables, dont les catégories de personnes défavorisées bénéficient aussi.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que de nombreuses petites et moyennes entreprises font preuve d'une grande responsabilité sociale et offrent de précieuses places de travail réservées à des personnes porteuses de handicap ou présentant une capacité de travail réduite. L'engagement personnel des membres de la direction y est souvent déterminant. Le plus souvent, ces pratiques de recrutement non discriminantes reposent sur des examens au cas par cas et non sur des mesures systématiques ou standardisées. Il arrive donc que les PME soient tout à fait conscientes des questions de discrimination et appliquent des principes progressistes au quotidien, mais elles ne disposent souvent pas des ressources nécessaires pour rendre ces démarches systématiques ou les développer.

Les entreprises ou administrations d'une certaine taille sensibilisées à la problématique de la discrimination et de l'égalité n'ont souvent mis sur pied qu'une démarche limitée pour tenir compte de ces questions lors de l'embauche de personnel. Dans les grandes organisations également, la volonté et l'engagement des décideurs (c'est-à-dire des responsables des ressources humaines, mais surtout des membres de la direction) sont déterminants lorsqu'il s'agit de concrétiser de bonnes intentions; nous avons eu maintes fois l'occasion de le constater lors des entretiens. Institutionnaliser la thématique de l'égalité au sein d'un établissement en y consacrant un poste de travail (à plein temps ou à temps partiel) et un cahier des charges semble être une stratégie efficace.

Comme nous l'expliquons dans le chapitre suivant, les pratiques répertoriées visent souvent un seul domaine (en particulier celui de l'égalité entre hommes et femmes), mais pourraient tout à fait, dans certains cas, être transposées à d'autres domaines ou être adaptées. Toute action pour l'égalité des chances commence par l'idée et la volonté de repenser les pratiques en place et d'apprendre d'autres expériences.

5.2 Quelle transversalité des mesures ?

Quelles conclusions tirer de cette étude ? Clarifions d'emblée que nous situons celles-ci dans une perspective opérationnelle plutôt que théorique. Le souci de la traduction en pratique ne gomme pas pour autant la nécessité d'en définir l'orientation théorique. Or, dans les deux domaines qui nous concernent, les discriminations en raison de l'origine et celles en raison du handicap, les orientations ne peuvent se recouper que partiellement.

Etant donné la situation actuelle en Suisse, les mesures préconisées pour la lutte contre les discriminations devraient, à notre avis, se situer dans l'orientation de l'*equal treatment* notamment en ce qui concerne la lutte contre les discriminations en raison de l'origine. Plusieurs arguments plaident en faveur de ce choix. Il s'agit tout d'abord d'un objectif consensuel dans la société, car il correspond au courant libéral sur lequel se fondent nos démocraties. Aucun parti ne conteste, tout du moins ouvertement, ce principe. Qui plus est, l'expérience enseigne que l'objectif d'*equal treatment* est le premier à avoir été recherché par les mouvements de défense des groupes en position minoritaire, l'exemple le plus éclatant à cet égard étant celui de la lutte des femmes. Finalement, cet objectif est strictement conforme aux finalités légitimes de la rentabilité économique poursuivies par les employeurs, au point que la théorie économique considère que s'en écarter porterait atteinte à une saine gestion des entreprises.

Il en va différemment en ce qui concerne de la lutte contre les discriminations dont souffrent les porteurs d'handicap. Nous avons déjà vu que, dans ce domaine, les approches se distinguent en premier lieu par leur conception du handicap et non pas par leur finalité (§ 2.4) : une approche *equal treatment* étant en effet manifestement inadéquate dans ce domaine, l'objectif est d'emblée défini en termes de (*equal*) results. Qui plus est, le principe des mesures positives est largement consensuel dans ce domaine.

Nous ne nous encombrerons pas d'œillères idéologiques dans la discussion des mesures de lutte contre les discriminations; elles sont d'autant moins pertinentes que les différences entre approches sur le plan opérationnel ne sont pas aussi nettes que sur le plan conceptuel. La finalité de ces conclusions, à savoir, la recherche d'un minimum commun dénominateur, permettra de passer sans difficulté d'une approche à l'autre, les suggestions dérivant du *diversity management* étant donc également prises en considération.

Rappelons que l'objectif du présent exercice n'est pas d'identifier les voies au travers desquelles résoudre les divers problèmes indi-

viduels des demandeurs d'emploi appartenant à des groupes en position minoritaires. Nombre d'employeurs se mobilisent à titre personnel et parviennent ainsi à aménager des solutions au cas par cas; ces pratiques généreuses et assez fréquentes sont tout à fait précieuses et utiles. Le présent rapport a toutefois pour mission de se focaliser sur les mesures librement consenties par les employeurs sur une base volontaire, mais disposant d'une assise institutionnelle au sein de l'entreprise et exprimant donc une détermination dans la durée qui dépasse les circonstances ponctuelles et les équations personnelles.

Nous allons ainsi passer en revue notre chapitre quatre consacré aux mesures pour proposer une discussion quant à leur possible transfert d'un domaine à l'autre.

Nombre d'initiatives « externes » aux entreprises ont été mises sur pied sous l'impulsion des fédérations d'employeurs, des syndicats, des associations professionnelles, des offices d'égalité ainsi que du SECO. Le domaine du recrutement équitable des femmes est non seulement le plus traité, mais aussi celui sur lequel le plus d'acteurs sociaux sont présents.

La densité élevée des check-lists dans les domaines prioritaires dans cette étude indique qu'un travail de défrichage de ces nouveaux thèmes et de leur prise en charge a déjà été accompli par les instances privées et publiques principalement concernées par l'égalité des chances sur le marché du travail. Un savoir-faire correspondant aux standards des procédures les plus appropriées a ainsi été élaboré. Et nous l'avons vu précédemment, les procédures sont, dans le cas de la sélection, essentielles.

Il semble toutefois que ce précieux travail soit trop souvent resté stérile, sa seule disponibilité ne suffisant pas à en assurer la diffusion. Tout entrepreneur comprend que la mise au point d'un produit ne devient un succès que s'il on parvient, via la publicité, à le faire connaître et, notamment, à le rendre attractif.

La diffusion de ces diverses formes de vade-mecum devrait être conçue comme un moyen pour les entreprises de soigner leur image et de renforcer, par là même, leur attractivité auprès du public et de leur clientèle ainsi que des collaboratrices et collaborateurs potentiels. L'on miserait, ce faisant, sur une saine émulation entre entreprises dans la mise en œuvre de procédures de sélection non seulement correctes sur le plan de l'égalité des chances, mais aussi profitables à la bonne marche des affaires. Dans ce champ, la question de la transférabilité d'un domaine à l'autre ne se pose pas: des check-lists sont en effet disponibles pour accompagner un processus de recrutement équitable dans chacun des domaines traités dans ce rapport.

Un champ s'ouvre ainsi à l'implication plus forte et plus visible des autorités publiques aux côtés des acteurs de la société civile qui ont produit des catalogues de mesures afin de sortir ces démarches prometteuses d'une certaine confidentialité. Une action décidée par les biais de manifestations, colloques, prix et d'autres instruments de promotion peut contribuer à stimuler un regard critique sur certaines pratiques de recrutement actuelles et à faire entrer dans la normalité des procédures de recrutement plus objectives et, par là même, plus équitables.

Mentionnons également ici, en sa qualité de mesure externe à l'entreprise, une autre 'bonne pratique' relative au recrutement: le *mentoring*. Cet instrument a été utilement mis à contribution pour favoriser l'accès des femmes au marché du travail, notamment dans des métiers réputés masculins⁷⁰ ou dans des postes à responsabilité⁷¹. Il connaît aussi une diffusion certaine dans l'action en faveur d'un meilleur accès à la formation professionnelle, notamment pour les jeunes femmes d'origine immigrée⁷². Ici également, la possibilité de transférer des pratiques du champ de la lutte contre les discriminations en raison du genre à celui contre les discriminations en raison de l'origine et du handicap paraît évidente.

Les programmes actuels de *mentoring* visent en premier lieu à venir en aide aux personnes en difficulté, opérant ainsi une médiation entre le demandeur d'emploi/de formation et les employeurs. L'action principale se développe à l'égard du *mentoree* qui apprend le savoir-faire nécessaire dans la recherche d'emploi/de formation; en sus, se greffent soutien émotionnel, expertise du mentor et appel à la bonne volonté de tous les acteurs en présence pour atteindre le but recherché: l'accès à l'emploi du *mentoree*.

Dans l'hypothèse d'une extension du *mentoring* à la lutte contre les discriminations non intentionnelles, les entreprises devraient être concernées par ce processus d'apprentissage des savoir-faire nécessaires au recrutement équitable. Pour garantir une bonne collaboration des employeurs dans le *mentoring*, les instances qui conçoivent et mettent en œuvre ces projets devraient pouvoir tabler sur un soutien public et s'assurer, dans le

⁷⁰ www.16plus.ch, 18.06.2010, projet terminé en 2004.

⁷¹ www.mentornet.ch, 18.06.2004. Le Fonds national pour la recherche scientifique soutient, dans le cadre du programme fédéral d'égalité, une vaste gamme de projets de mentoring pour femmes engagées dans une carrière scientifique auprès des universités suisses.

⁷² Projet Inclusio à Berne: [http://www.isabern.ch/front_content.php?changlang=%22.\\$lang.%22&idcat=17](http://www.isabern.ch/front_content.php?changlang=%22.$lang.%22&idcat=17), ou encore à Bâle: <http://www.baselland.ch/mentoring-htm.287789.0.html>, 18.06.2010.

même temps, une forte implication des milieux patronaux dans ce travail individualisé, taillé sur mesure pour les entrepreneurs. L'ancrage de ces démarches dans la logique libérale de l'*equal treatment voire du diversity management* est susceptible de rassurer les employeurs de la conformité de ces approches à leurs finalités économiques légitimes.

Venons-en aux mesures internes aux entreprises : en passant en revue point par point tous les éléments apparus dans l'enquête de terrain, nous les commentons afin d'identifier les possibles convergences entre domaines d'intervention en faveur de demandeurs d'emploi en position minoritaire.

Politique d'entreprise

Le niveau de base est constitué par la formulation et la déclaration publique d'une politique d'entreprise à l'égard de la diversité. L'étude de terrain a identifié les actions à ce niveau : les chartes et codes de conduites d'une part, la définition d'objectifs et les instruments de monitoring de leur avancement d'autre part (§ 4.3.2).

L'adoption de chartes et de codes de conduite devrait être promue : de nature déclarative, son introduction comporte un processus de sensibilisation à la diversité de l'ensemble du personnel et, en particulier, des personnes en charge des RH. L'adoption d'une déclaration d'intention ou d'une charte engage symboliquement l'entreprise ainsi que son personnel au respect du principe d'égalité des chances. Elle va souvent de pair avec un plan d'action indiquant la manière dont on veut opérer pour traduire, dans les années à venir, les principes en objectifs opérationnels. C'est un instrument souple, que les entreprises se choisissent et se taillent sur mesure. Sa contribution la plus précieuse est de faire entrer lentement dans les mœurs un certain nombre de 'reflexes' égalitaires. Avec de telles caractéristiques, ce n'est pas un hasard si la pratique des chartes s'étend progressivement à un nombre croissant d'entreprises.

La liste des prétextes de discrimination déclarés comme illégitimes, et donc à bannir, figurant dans ces documents est généralement assez vaste ; les objectifs opérationnels que les entreprises choisissent d'énoncer sont cependant souvent formulés de manière ciblée pour favoriser l'emploi et la promotion des femmes. Il convient d'élargir la pratique de l'énonciation des objectifs librement choisis par les entreprises afin d'y englober les porteurs d'handicap et les personnes d'origine immigrée.

L'intervention autour de cet instrument symbolique représente un volet non négligeable d'une action qui mise sur l'engagement citoyen des entreprises.

Organisation interne aux entreprises

Dans les grandes entreprises, il est possible d'institutionnaliser et d'ancrer structurellement la prise en compte de la question de la diversité via la création d'un département de l'égalité (ou de la diversité) à l'intérieur-même de l'entreprise (§4.3.3). Pour les petites et moyennes entreprises il n'est en revanche souvent pas possible d'instaurer un responsable de l'égalité pour la lutte contre les discriminations en raison de l'origine et du handicap.

Il est, par contre, tout à fait envisageable que la personne en charge de l'égalité homme-femme étende sa sphère de compétence à d'autres domaines et que son cahier des charges soit adapté en conséquence, ou que le cahier des charges du responsable des ressources humaines soit modifié de sorte à inclure ces nouvelles tâches spécifiques. Cela présuppose que les responsables RH connaissent la problématique de la discrimination et y soient sensibilisés.

D'autres alternatives sont imaginables. Les PME œuvrant dans un même secteur, en se regroupant pour la gestion du personnel de sorte à atteindre une taille critique (une pratique déjà en place), peuvent, par exemple, inscrire la finalité du recrutement équitable parmi les tâches d'un service recrutement partiellement externalisé⁷³. Les organisations faitières des employeurs pourraient mettre à disposition de leurs adhérents un service conseil spécifique par branche qui jouirait à la fois de la connaissance du segment du marché du travail et des outils de promotion des personnes en position minoritaire susceptibles d'être agréées par les employeurs.

Les actions au niveau des chartes et des structures de recrutement présupposent un travail soutenu de sensibilisation⁷⁴.

Aménagement du poste et de la place de travail

La gestion souple du temps de travail est devenue une nécessité économique. Les entreprises s'y sont, en conséquence, pliées de bonne grâce, notamment pour faciliter l'accès au travail des femmes et, plus généralement, des parents. La majorité des employeurs conçoit l'aménagement du temps de travail comme une mesure visant à concilier famille et activité professionnelle (§4.3.4).

⁷³ L'externalisation de la fonction de recrutement par le biais de mandats à des entreprises spécialisées dans le domaine est pratique courante, notamment pour les niveaux élevés de qualification.

⁷⁴ Cf. § 4.3.3 par le biais de soutien et financement de séminaires de sensibilisation pour employeurs.

Mais l'outil d'une gestion individualisée du temps de travail se prête à une vaste gamme de finalités (p.ex. accompagnement de la prise de retraite, emploi seniors). Pour notre propos, l'aménagement du temps de travail apparaît également tout à fait pertinent pour des salariés porteurs d'handicap. Un emploi à temps partiel ou le télétravail sont souvent des conditions sine qua non d'accès à l'emploi pour nombre de personnes titulaires d'une rente d'invalidité. En somme, l'aménagement flexible du temps de travail est une opportunité pour les personnes dont la capacité de production se trouve limitée; il se situe dans la droite ligne de l'adaptation de la place de travail, une mesure spécifique visant à permettre l'emploi des personnes handicapées.

Les expériences décrites montrent la nécessité d'un travail de sensibilisation en profondeur à l'intérieur des entreprises⁷⁵.

Recrutement

Un recrutement neutre d'un point de vue du genre semble être entré dans les mœurs, notamment dans la formulation des annonces mais aussi dans le recours à des plateformes ciblées pour les femmes (§4.3.5). Or, l'expérience accumulée à ce propos peut, sans autre, être mise à contribution pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées et des personnes d'origine immigrée. Comme pour les femmes, la mise à contribution de ce réservoir de main-d'œuvre sera de plus en plus une nécessité. En effet, au cours des prochaines années, les jeunes d'origine étrangère représenteront numériquement un groupe de plus en plus important, avec un quart, voire jusqu'à un tiers des élèves ayant terminé leur scolarité obligatoire (OFS 2008).

Il faut ainsi veiller à une formulation adéquate des annonces de poste, pour ne pas mettre dans l'embarras des candidates et candidats potentiels: pour énoncer ses exigences linguistiques, l'employeur évitera, par exemple, de demander la langue locale comme langue maternelle, et mentionnera plutôt la maîtrise élevée de la langue locale qui pourrait bien ne pas être la langue familiale du candidat, de la candidate.

Le recours à des plateformes spécifiques est également un outil à recommander, car il permet un ciblage des destinataires des annonces d'emploi sans pour autant restreindre la liberté de choix de l'employeur quant au profil de la personne recherchée. S'adresser aux services de placement de l'assurance invalidité est également en moyen simple pour les entreprises de prospector

le segment des demandeurs d'emploi porteurs d'handicap et, en même temps, de s'assurer de bénéficier des diverses formes de soutien public à l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Procédure d'embauche

Les entreprises ont appris à prendre en compte les expériences extra-professionnelles des femmes, notamment en ce qui concerne le travail reproductif ou de *care* (§4.3.6). Ceci est d'autant plus important que l'actuelle organisation du travail comporte la mise à contribution de « qualifications-clés » qui concrétisent, à côté de leurs compétences strictement professionnelles, la compétence sociale des candidats. Ces dimensions sont également importantes pour l'emploi des personnes handicapées et des personnes d'origine immigrée, parfois soupçonnées d'en manquer.

A l'instar du projet IESKO, des outils devraient être élaborés pour rendre visibles les compétences acquises informellement ou dans un cadre différent de celui habituellement pris en compte en Suisse. C'est la même perspective qui inspire le Portofolio européen des langues qui rend compte des compétences communicatives en langues qu'elles aient été acquises dans, ou en dehors, d'un cadre formel.

Face à une main-d'œuvre de plus en plus mobile, la question de l'emploi des personnes ayant acquis leur qualification à l'étranger et de la prise en compte correcte de leurs qualifications, formelles et informelles, devient indispensable. A ce niveau, un soutien du point de vue de la reconnaissance des diplômes est nécessaire si l'on veut contrecarrer l'expérience périlleuse de la déqualification pour les nouveaux arrivants.

A cet égard, une politique plus active des services fédéraux et cantonaux en charge de la reconnaissance des qualifications est souhaitable; il est à recommander qu'elle mise sur une collaboration avec les associations professionnelles.

A en juger par les exemples recueillis, la disponibilité à s'engager pour un recrutement *fair play* des personnes d'origine immigrée est plus grande lorsqu'il s'agit de l'accès à la formation professionnelle; nous en retirons l'indication que ce segment très particulier du marché du travail pourrait être priorisé pour développer la sensibilisation des employeurs et pour expérimenter des modalités de recrutement correspondant tout à la fois aux souhaits des employeurs et aux exigences de personnes en position minoritaire. Les outils décrits dans le projet « Le futur prime sur l'origine »⁷⁶ pourraient être examinés avec les

⁷⁵ Cf. § 4.3.3 par le biais de soutien et financement de séminaires de sensibilisation pour employeurs.

⁷⁶ http://www.avenirorigine.ch/index_fr.html, 18.06.2010

représentants des milieux professionnels avec la finalité de les associer à un projet de ce type et d'en faire des alliés dans les efforts de mise en œuvre.

L'on pourrait aussi travailler dans ce segment en ce qui concerne les personnes porteuses d'handicap confrontées à l'exigence d'une formation professionnelle.

Screening des dossiers de candidature, entretiens d'embauche et procédures de sélection

Il s'agit d'une phase cruciale au cours de laquelle il convient que les RH soient capables de mettre à distance leurs perceptions subjectives et surtout leurs routines afin de s'en tenir à une démarche objective (§4.3.7 et 4.3.8). Le recours à des instruments standardisés ou à des grilles d'entretiens ad hoc élaborées en fonction du poste à pourvoir permettent une approche réflexive, car solidement ancrée sur des critères de sélection objectifs d'avance. Il est recommandé de faire usage de grilles structurées afin de maîtriser la part de subjectivité impromptue, ou de se servir des check-lists.

Pour favoriser l'égalité des chances dans l'accès des femmes au marché du travail, les entretiens d'embauche ont été menés par des équipes incluant des femmes. Il est ainsi tout à fait imaginable d'inclure dans les équipes d'autres dimensions de la diversité, tel un responsable porteur d'handicap ou un dirigeant d'une origine ethnique en position minoritaire ou un responsable du personnel d'une langue autre que celle du lieu. Il est généralement recommandé que diverses dimensions soient prises en compte dans les équipes responsables des décisions d'embauche.

Nous arrivons au terme de notre revue des instruments à mettre en œuvre pour réaliser cet *equal treatment* qui se fonde sur les valeurs de base de nos sociétés. Le sentiment qui en découle est que la question ne se pose plus réellement en termes d'instruments, car depuis quelques années nombre d'acteurs se sont employés à défricher le terrain et à faire œuvre de pionniers. De là à conclure que le savoir-faire idoine existe dans les milieux des RH, il y a un pas que l'on pourrait certainement franchir.

La mise en œuvre de ces instruments est, en revanche, déficitaire. Il est donc urgent de développer une réflexion et une campagne susceptible de convaincre les employeurs 1) de leur intérêt économique à élargir leur recrutement à des personnes en position minoritaire 2) de la nécessité sociale à le faire. Le maître mot en la matière est donc la sensibilisation.

Les autorités publiques ont ici une double responsabilité, à la fois comme instances chargées du bien collectif et comme employeurs. Au premier titre elles sont chargées de la sensibilisation, au deuxième de constituer un modèle.

Les administrations sont des employeurs importants. Les exemples décrits dans ce rapport montrent que les Offices du personnel de certains cantons ont entrepris une évolution vers des procédures de recrutement équitables à l'égard des groupes en position minoritaire, respectueuses des principes concrétisés dans les check-lists. Les instances fédérales de coordination des départements responsables des ressources humaines pourraient se faire les promoteurs de la connaissance de ces bonnes pratiques à l'intérieur des administrations cantonales, diffusant ainsi les savoir-faire nécessaires et travaillant sur les doutes et les résistances présents dans les services. Ils pourraient ainsi promouvoir des études qui mettent en lumière la dynamique ayant amené à ces pratiques innovantes de sorte à inspirer, là où les conditions y sont favorables, d'autres cantons à l'émulation.

Les villes se situent, quant à elles à l'avant-garde de la réflexion sur la politique d'intégration des personnes d'origine étrangère ; elles se sont notamment dotées d'office de l'égalité – généralement autour de la problématique genre – qui sont toutefois en passe de devenir des offices chargés de la diversité ou des droits humains. Il est quelque peu surprenant de ne pas avoir distingué, dans l'enquête de terrain, de villes actives au niveau de la politique de recrutement, en dépit du fait que, à l'instar des cantons, les villes sont aussi des employeurs considérables. Il en va de même pour l'administration fédérale. Il est d'autant plus aisé de viser ces employeurs que le cadre théorique dans lequel se situe l'action envisagée est bien celui de l'*equal treatment* et non pas d'un traitement privilégié des groupes en position minoritaires susceptible de susciter un débat plus incertain dans l'opinion publique.

Une diffusion volontariste auprès de toutes les administrations publiques (qu'elles soient fédérales, cantonales ou communales) des chartes déclarant l'objectif de l'*equal treatment* et l'adoption de ce type de procédures accompagnées notamment d'une sensibilisation aux pratiques discriminatoires non-intentionnelles sont susceptibles de donner un signal fort d'engagement et, par là-même, d'influencer les standards de recrutement dans le pays.

On peut identifier un second groupe de destinataires des actions de sensibilisation : les professionnels des RH. Ils disposent effectivement d'un savoir-faire qu'ils pourraient potentiellement développer s'il existait une action de sensibilisation importante. Ce serait pour eux une qualification supplémentaire à faire valoir dans

leur offre de services auprès des employeurs, qu'ils soient publics ou privés. Par leur canal, à cet égard 'transversal', les bonnes pratiques des uns pourraient se propager auprès des autres.

Le maître mot dans ce domaine est donc la sensibilisation : la responsabilité – morale, opérationnelle et financière – de ce travail incombe aux autorités, la mise en œuvre comportant la régulation et la collaboration de divers milieux : nous venons de voir le rôle de modèles des administrations publiques et la place que pourraient occuper les professionnels des RH. À ceux là, peuvent s'ajouter les multinationales – dont on ne peut imaginer qu'elles agissent de manière contraire à leurs intérêts – qui, socialisées à un environnement international ouvert, ont saisi la nécessité d'un *diversity management*. Ces acteurs sont susceptibles de montrer aux autres employeurs pourquoi il convient d'aller dans la direction d'une plus grande égalité des chances, notamment en raison des évolutions démographiques et des impératifs économiques, dans le respect le plus strict de l'option « du meilleur candidat ». Des séminaires de sensibilisation auprès des employeurs apparaissent comme un des outils d'une action concertée mettant en relation tous les acteurs concernés.

Bibliographie

- A Compétence Egale (2009). «Rapport sur le CV anonyme» 10 Juin 2009.
- Alba, Richard (2005). «Bright vs blurred boundaries: Second-generation assimilation and exclusion in France, Germany and the United States.» *Ethnic and Racial Studies*, 28(1): 20-49.
- Beckmann, Petra et Iris Möller (2002). «Die Verbreitung betrieblicher Vereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern Ende der 90er Jahre», in Engelbrech, Gerhard (Hg.), *Arbeitsmarktchancen für Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. BeitrAB, p. 167-174.
- Bednarz-Braun, Iris (2000). «Berufliche Gleichstellungspolitik für Frauen in den USA, Grossbritannien und Deutschland - Unterschiede, Gemeinsamkeiten, politische Schlussfolgerungen.» *Das Forschungsjahr 2000*: 35-45.
- Bell, Mark, Isabelle Chopin et Fiona Palmer (2007). Developing Anti-Discrimination Law in Europe. The 25 EU Member States compared, European Commission.
- BIE (2006). *Bilan de l'action CV anonyme. Conférence de presse 22 août 2006*. Genève.
- Burnand, Frédéric (2006). «Bilan ambigu pour le CV anonyme testé à Genève. Après trois mois d'évaluation, les trois employeurs engagés dans une expérience de recrutement sur CV anonymes n'entendent pas l'adopter durablement.» *Swissinfo*, 22 août 2006.
- Champion, Céline (2008). «Davantage collaborer, afin d'éviter l'effet carrousel: les premières expériences MAMAC sont prometteuses.» *Sécurité sociale CHSS*, 3.
- Commission européenne (2009). International Perspectives on positive action measures. A comparative analysis in the European Union, Canada, the United States and South Africa. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities
- De Linares, Jacqueline (2005). «Le CV anonyme: le débat est lancé.» *Le Nouvel Observateur*.
- De Vos, Marc (2007). Les dispositions légales en matière de discrimination et la pratique de l'action positive de la Communauté européenne. Commission européenne.
- Degener, Theresia (2003). «Behinderung neu denken», in Hermes und Köbsell (Hg.), *Disability Studies in Deutschland. Behinderung neu denken! Dokumentation der Sommeruni*. Kassel, p. 23-26.
- DOK (2004). Mesures visant à inciter les employeurs à l'embauche de personnes handicapées. Zurich, Conférence des organisations faîtières de l'aide privée aux handicapés. Anreize für Arbeitgeber zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung Zürich, Dachorganisationenkonferenz der privaten Behindertenhilfe.
- Egger, Thomas, Tobias Bauer et Kilian Künzi (2003). Möglichkeiten von Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt. Eine Bestandesaufnahme von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten. Berne, Büro Bass.
- EQUAL (2004). Diversity among Staff Members: Challenge and Added Value for Management in Enterprises and Institutions, EQUAL and ITHACA.
- Equal Opportunities Commission (2003). Mainstreaming Equality. Wales, ECO, Equal Opportunities Commission.
- Erb, Tony (2010). «Arbeitsmarktlche Massnahmen als Instrument einer aktiven Arbeitsmarktpolitik.» *Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*: <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201007/Erb.html>.
- Erin, Kelly et Frank Dobbin (1998). «How Affirmative Action became Diversity Management.» *American Behavioural Scientist*, 47(7): 978.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008). Equality and diversity in jobs and services for migrants in European cities: Good practice guide. Dublin: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/71/en/3/EF0871EN.pdf>
- Fischer, Michael (2008). «Diversity Management and the Business Case», in Kraal, Karen et al. (Hg.), *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets. Discrimination, Gender and Policies of Diversity*. Amsterdam: IMISCOE.
- Fragnière, Jean-Pierre et Roger Girod, Eds. (2002). *Dictionnaire suisse de politique sociale*. Lausanne: Réalités sociales.
- Froidevaux, Aline et Markus Weber (2003). *Semestres de motivation (SEMO) Rapport 1999-2002*. Berne: SECO.
- Geisen, Thomas et al. (2008). *Disability Management in Unternehmen in der Schweiz*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Bern, Bundesamt für Sozialversicherung. 03.
- Geiser, Thomas (2009). «Anstellungsdiskriminierung und diskriminierende Kündigung.» www.ebg.admin.ch/themen/00007/00069/index.html?lang=de.
- Guiraudon, Virginie (2009). «Equality in the making: implementing European non-discrimination law.» *Citizenship Studies*, 13(5): 527-549.
- Hammar, T. (1990) Democracy and the Nation State: Aliens, Denizens and Citizens in a World of International Migration. Avebury, Aldershot.
- Hahn, Harlan (1985). «Toward a Politics of Disability: Definitions, Disciplines, and Politics.» <http://www.independentliving.org/docs4/hahn2.html>.
- Interprofessionelle Gewerkschaft der ArbeiterInnen (2007). Sektoralesanalyse. Externe Haushaltsarbeit im Kanton Basel-Stadt. Basel.

- Kadishi, Bernadette (2002). *Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung. Altstätten*: Tobler Verlag.
- Kandola, R.S. et Johanna Fullerton (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kirton, Gill et Anne-Marie Greene (2003). *The dynamics of managing diversity: a critical approach*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
- Krell, Gertraude (2004). «Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich.» *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4): 367-376.
- Kurmann, Sara (2008). «Handicapés psychiques: quelle insertion sur le marché du travail?» *Sécurité sociale CHSS*, 3: 162-166.
- Kymlicka, Will (1995). «The Boundaries of Citizenship - Race, Ethnicity, and Nationality in the Liberal State - Spinner, J.» *American Political Science Review*, 89(2): 491-492.
- Le Figaro (2006). «Le CV anonyme, fable.» *Le Figaro*, 17.03.2006.
- Lynhiau, Alykhanhthi (2009). «Le CV anonyme: cette fausse bonne idée.» *Libération*, 06.01.2009.
- Marks, Deborah (1997). «Models of disability.» *Disability and Rehabilitation*, 19(3): 85-91.
- Maschke, Michael (2008). *Behindertenpolitik in der Europäischen Union. Lebenssituation behinderter Menschen und nationale Behindertenpolitik in 15 Mitgliedstaaten*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mazumder, Sita, Gabrielle Wanzienried et Nicole Burri (2009). *Diversity Management. Erfolg durch Vielfalt Das theoretische Fundament und Einblicke in die Praxis von Axa Winterthur, Credit Suisse, Die Schweizerische Post, Hochschule Luzern und Novartis*. Luzern.
- Müller, Reinhard (2005). «Eine «Kultur der Antidiskriminierung»? Der rot-grüne Gesetzentwurf und seine möglichen Nebenwirkungen.» *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 10 mars 2005.
- OCDE (2003). *Transformer le handicap en capacité*. Paris.
- OCDE (2006). *Maladie, invalidité et travail: surmonter les obstacles*. Vol. 1: Norvège, Pologne et Suisse. Paris, OCDE.
- Office fédéral des assurances sociales (2007). *Sécurité sociale. Dossier Application de la 5^e révision de l'AI*. Département fédéral de l'intérieur.
- Ohms, Constance et Christina Schenk (2003). «Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer «Politik der Verschiedenheit» (Politics of Diversity).» <http://www.christian-schenk.net/politik/diversity-management/diversity-wiesbaden-03.pdf>.
- OIT (2001). *Recueil de directives pratiques sur la gestion du handicap sur le lieu de travail*. Réunion tripartite d'experts sur la gestion du handicap sur le lieu de travail. Genève.
- Olgiati, Etta et Gillian Shapiro (2002). *Promoting gender equality in the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/61/en/1/ef0161en.pdf>.
- Paireder, Karin et Mathilde Niehaus (2005). «Diversity Management als betrieblicher Integrationsansatz für (ausländische) Mitarbeiter/innen mit Behinderungen.» *Heilpädagogik online*, 01/05: 4-33.
- Pärli, Kurt, Annette Lichtenauer et Alexandra Caplazi (2007). *Literaturanalyse Integration in die Arbeitswelt durch Gleichstellung*. Berne, Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFE): 101.
- Paulus, Herta (2007). «Grüße aus Absurdistan.» *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2 avril 2007.
- Pfister, Natalie (2009). *La pratique du mandat d'intégration de l'aide sociale*. *Un état des lieux de la CSIAS basée sur l'enquête menée auprès de 20 services sociaux (résumé): Conférence suisse des institutions d'action sociale*.
- Poyetton, Virginie (2006). «Les CV anonymes avantagent les femmes et les cinquantenaires» *Le Courrier*, 23 août 2006.
- Rawls, John (1999). *A theory of justice*. Oxford [etc.]: Oxford University Press.
- Rey, Marianne (2006). «Le CV anonyme dans les PME: oui, c'est possible ! Trop cher, trop compliqué à mettre en oeuvre dans les petites entreprises, le CV anonyme ? Pas du tout, répondent en chœur deux patrons qui ont adopté le système.» *L'entreprise.com*, mis en ligne le 19/10/2006.
- Rüst, Thomas et Debrunner, Annelise (2005). *Supported Employment. Modelle unterstützter Beschäftigung bei psychischer Beeinträchtigung*. Zurich/Coire.
- Schulz, Patricia et Elisabeth Keller (1999). *Aktionsplan der Schweiz. Gleitstellung von Frau und Mann*. Berne, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.
- SECO (2009). *Circulaire relative les mesures du marché du travail (MMT)*. Berne: seco - Direction du travail.
- Sriskandarajah, Dhananjayan et Catherine Drew (2006). *Brits abroad. Mapping the scale and nature of British emigration*. London: ippr.
- Storvik, Aagot et Mari Teigen (2010). *Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aussichtsräte*. Internationale Politikanalyse, Friedrich Ebert Stiftung. http://www.astrid-online.it/Le-pari-op/Documenti/FES_Frauenquote_06_2010.pdf.
- Taran, Patrick A. (2000). *Challenging Discrimination in Employment. A Summary of Research and a Compendium of Measures*. Genève, OIT.
- Trauner, Helene et Karin Sohler (2005). *Betriebliche Massnahmen gegen Diskriminierung und zur Gleichstellung von Mi-*

grantInnen und ethnischen Minderheiten im europäischen Vergleich. Modellbeispiele aus der Praxis in den Ländern Grossbritannien, Belgien, Deutschland, Irland, Niederlande und Schweden. Gleiche Chancen. Wien, Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung.

Vedder, Günther (2009). «Diversity Management im internationalen Vergleich», in Andresen, Sünne, Mechthild Koreuber und Dorothea Lüdke (Eds.), *Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Verbeek, Stijn et Rinus Penninx (2008). «Employment Equity Policies in Work Organisations», in Kraal, Karen et al. (Eds.), *Equal opportunities and ethnic inequality in european labour markets. Discrimination, gender and policies of diversity*. IMISCOE, S. 69-93.

Wrench, John (1997). «European Compendium of Good Practices for the Prevention of Racism at the Workplace: A Summary», in: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/51/en/1/ef9751en.pdf>

Wrench, John (2001). *Diversity management in the European context: a critical examination of organizational strategies for combating ethnic discrimination and exclusion*. International Perspectives on Cross-Cultural Workforce Diversity: The Inclusive Workplace. Bellagio.

Wrench, John (2002). *Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarifications, critiques and research agendas*. Norrköping.

Wrench, John (2007). *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU*. Aldershot [etc.]: Ashgate.

Wynne, Richard, Donal McAnaney und Caroline O'Kelly (2006). *Employment guidance services for people with disabilities*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Young, Iris Marion (1990). *Justice and the Politics of Difference*. Princeton : Princeton University Press.

