

L'AUTRE CERCLE



# Diversité et Travail

## N'a-t-on rien oublié ?

*Contribution à la promotion de la diversité liée  
à l'orientation sexuelle et l'identité de genre  
dans l'univers professionnel*



2007 — Année européenne de l'égalité des chances pour tous

# Sommaire



Préface	p. 05
Mot du Président de L'Autre Cercle	p. 06
Pourquoi un livre sur la diversité ?	p. 09

## Homosexualité et diversité : enjeux d'une minorité non visible

1.1	Diversité : un point de vue structurant pour penser l'être ensemble	p. 12
1.1.1	La diversité, la République et les communautés	p. 12
1.1.2	Quels instruments de mesure pour la diversité ?	p. 13
1.2	Diversité : du discours à l'action	p. 16
1.2.1	Souffrance de l'invisibilité	p. 17
1.2.2	Une préoccupation récente et peu suivie d'actions	p. 20
1.3	Un droit en avance sur la pratique	p. 22
1.3.1	Un droit clairement opposé aux discriminations fondées sur l'orientation sexuelle	p. 22
1.3.2	Une application du droit encore difficile	p. 23

## Diversité et monde du travail

2.1	Nier la diversité est une source de coûts	p. 26
2.2	Quelle politique de diversité dans les organisations ?	p. 28
2.3	Une opportunité sans précédent pour faire vivre la diversité	p. 33

## Comment agir ?

3.1	Propositions pour être exemplaire en matière de diversité	p. 44
3.2	Les « bonnes pratiques » de l'Autre Cercle	p. 46

L'équipe projet	p. 51
Remerciements	p. 53
Bibliographie sélective et documentation	p. 55

# Préface



Les discriminations les plus grandes ont toujours commencé par le déni. C'est ce déni qui installe et fait perdurer d'autant plus fortement ces discriminations qu'elles ne sont pas visibles. L'obstacle pour l'orientation sexuelle est d'autant plus grand à vaincre que c'est une diversité qui n'est pas visible dans l'apparence, qu'elle induit des risques dans le recrutement et l'évolution de carrière d'autant plus graves que tout le monde se retranche derrière un « je ne savais pas », alors que nous avons connaissance d'un comportement raciste ou handiphobe.

Il est donc beaucoup plus difficile de détecter ces situations du fait de cette non-visibilité.

Dans cette chasse à cette discrimination, le DRH doit être encore plus vigilant et plus innovant qu'avec les autres. Les outils ne suffisent pas, il faut modifier les process RH et les accords d'entreprise pour être certain d'éradiquer cette discrimination.

Cela suppose, à tout moment et sur le terrain, de développer une culture partagée et de vérifier à tous les niveaux de l'organisation qu'elle est bien ancrée.

Cette dimension a été explicitement prise en compte dans l'élaboration de la norme du Label Diversité. La participation d'associations comme L'Autre Cercle à la Commission de normalisation était une volonté de n'occulter aucun critère et d'être exhaustif.

La lutte spécifique contre cette discrimination liée à l'orientation sexuelle, et les attitudes que nous avons, les uns et les autres, vis-à-vis de cette discrimination, sont les plus révélatrices de ce que nous sommes au fond de nous et de notre regard sur les autres. Il n'est plus question de tolérance, mais de respect. Sans un environnement respectueux, l'individu ne pourra faire preuve de visibilité.

Je souhaite que cet ouvrage contribue à ouvrir les yeux, lève les tabous et que nos entreprises et organisations fassent preuve de modernité dans une démarche d'innovation sociale. Le Label Diversité sera l'opportunité pour les futurs labellisés de dire, de manière explicite, leur volonté de prendre en compte l'orientation sexuelle au même titre que les autres diversités.

**Pascal Bernard**

*Président de la Commission de normalisation du Label Diversité Afaq-Afnor*

# Mot du Président de L'Autre Cercle



Construire un monde professionnel où chacun trouve une place égale quelle que soit son orientation sexuelle ou son identité de genre reste l'enjeu majeur fixé par L'Autre Cercle depuis la publication en septembre 2003 du Livre Blanc « L'Homophobie au travail, ça existe encore ? »

Bénéficiant d'une représentation nationale, d'un maillage territorial étendu, et riche de la diversité de ses 700 adhérent-e-s, L'Autre Cercle fédère aujourd'hui des actions de sensibilisation visibles et développe des outils sans cesse plus performants visant à favoriser la prise de conscience de l'existence de ces discriminations et sa nécessaire prévention dans le monde du travail. Le fonctionnement en partenariat avec les parties prenantes de la promotion de la diversité dans le monde du travail est souvent privilégié afin de faire durablement évoluer les mentalités et les préjugés encore tenaces sur ces questions qui nous touchent.

Citons par exemple notre participation au sein du Collectif Associatif « Égalité des chances, grande cause nationale 2006 » avec la création d'une pièce de théâtre filmée en collaboration avec ARBORUS<sup>1</sup>, mais aussi notre partenariat depuis 2005 avec ARBORUS, l'ANDRH<sup>2</sup> et le CNIDFF<sup>3</sup> dans le cadre du projet Equal DELEDIOS<sup>4</sup> et son volet transnational TRACE. Ce projet a permis l'élaboration de nouveaux outils méthodologiques tels que le Mini glossaire des discriminations, un Baromètre-sondage national avec le soutien de la CFE-CGC et la collaboration de la CFTD, l'édition d'un DVD de la pièce de théâtre et un programme d'action-recherche sur les passerelles entre sexisme et homophobie.

1- ARBORUS : Pour la promotion des femmes dans les prises de décisions et l'égalité professionnelle Femme-Homme

2- ANDRH : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines

3- CNIDFF : Centre National d'Information des Droits des Femmes et des Familles

4- DELEDIOS : Dans l'Emploi Lutter pour l'Égalité et contre les Discriminations liées à l'Identité de genre et l'Orientation Sexuelle

En 2007, les actions de L'Autre Cercle se sont aussi inscrites dans une dimension européenne sous la bannière de « 2007 Année européenne de l'égalité des chances pour tous », pilotée par la HALDE.

Avec la Bande dessinée « Pressions et Impressions » initiée en région Alsace, la réalisation d'une Exposition itinérante inspirée par la région Aquitaine et ce livre sur la Diversité et le Monde du Travail, L'Autre Cercle voit ainsi se compléter un dispositif qui se veut riche, pertinent et susceptible d'être relayé par nos adhérent-e-s et nos partenaires associatifs, professionnels ou institutionnels.

Parler de diversité, comme il est précisé dans cet ouvrage, c'est faire le pari de l'ouverture, de l'exemplarité et d'une société cultivant le respect des individus et écartant des relations de travail les critères irrationnels de la discrimination et de l'exclusion. Ne rien oublier, tel que le suggère le sous-titre de cet ouvrage, c'est aussi se rappeler que la diversité ne saurait se cantonner à quelques critères ethniques ou religieux, mais doit garder à l'esprit la totalité des critères potentiellement discriminants.

C'est avec tout-e-s les adhérent-e-s, qui élaborent au quotidien ce beau réseau convivial et solidaire de L'Autre Cercle, et en remerciant particulièrement celle et ceux qui ont participé activement à l'élaboration de cet ouvrage, que je vous invite à partager ce livre « Diversité et Travail. N'a-t-on rien oublié ? ».

Bonne lecture !

Christophe Berthier  
Président



# Pourquoi un livre sur la diversité ?



Le Livre Blanc de L'Autre Cercle a permis en 2003 de poser de nombreuses questions sur l'homophobie dans le monde du travail et de commencer à promouvoir l'idée de diversité dans l'entreprise, concept alors largement inconnu en dehors de quelques filiales françaises de groupes anglo-saxons.

Quatre ans plus tard, il n'est pas question de faire un nouveau « Livre Blanc », mais bien de prolonger et d'accentuer la réflexion de l'époque. En effet, à la lumière de l'évolution de la société, notre objectif est tout autant de mettre à jour les éléments présentés en 2003 que d'être un « baromètre » des transformations sociales en la matière, sans occulter les réticences identifiables, et de faire état de nos réflexions et actions en terme de formation et d'observation des « bonnes pratiques » dans les organisations, en France comme à l'étranger.

Ces problèmes de société sont des thèmes qui suscitent engagement, enthousiasme, rejet ou contradictions, mais l'occultation systématique de l'orientation sexuelle dans les discours et dans les politiques RH nous démontre qu'il reste encore un tabou à lever et des préjugés à faire tomber.

C'est pourquoi nous avons choisi de mutualiser les expériences de nos adhérent-e-s, les réflexions de spécialistes et les points de vue d'acteurs du monde économique et professionnel. Notre travail témoigne autant des zones de consensus que des controverses, sur ces sujets qui engagent chacun dans la vie de la cité, et définit une position que nous avons voulue constructive : élargir le débat sur la diversité et la discrimination aux minorités non visibles et proposer des pistes de réflexion et d'amélioration pour les dirigeant-e-s. Cela relève de l'innovation sociale et de la modernisation des politiques sociales des organisations publiques et privées, dans une démarche globale de développement durable.

**Catherine Tripon, Jean-Philippe Bouilloud,  
Yannick Meiller et Jean-Michel Triat-Laval**



# Homosexualité et diversité :

enjeux d'une minorité non visible

## I.1 Diversité : un point de vue structurant pour penser l'être ensemble

La mise en avant ces dernières années de la notion de diversité a sensiblement modifié le discours de lutte contre les discriminations. Un discours de dénonciation et d'élimination de pratiques haineuses à l'égard de minorités a laissé place à une argumentation sur la valeur de la diversité et le développement des bonnes pratiques pour la protéger, ou la retrouver quand elle a déjà disparu. Ce changement de vocabulaire et d'angle de communication a créé un nouvel élan, moins stigmatisant, plus aisément déclinable pour chaque aspect concerné - moral, social, politique, économique - et probablement porteur d'une plus grande capacité fédératrice.

Cantonner cette évolution au seul champ de la communication serait une erreur. La mise en avant de la valeur de la diversité a des implications qu'il ne faut pas nier. Acter la singularité de chacun et l'existence de points communs avec d'autres interroge le modèle de société que nous souhaitons. La notion de diversité n'est pas sans lien

avec les notions « d'ordre républicain » ou de « communauté ». Dans des domaines pour lesquels les mots sont aussi des étendards, les passions vives et les suspicions d'arrière-pensées rarement absentes, les polémiques peuvent enfler rapidement - le débat sur les « statistiques ethniques » en est un exemple récent. Néanmoins, les questions sont légitimes ; il ne faut pas les éviter.

### 1.1.1 La diversité, la République et les communautés

Valoriser la diversité de la société c'est reconnaître que les gens sont différents les uns des autres. Cela implique aussi que certaines différences puissent constituer un point commun à plusieurs personnes. Cela restreint-il la démocratie à une compétition entre « communautés » ? Cela entraîne-t-il nécessairement l'abandon de « l'ordre républicain » ? Non, bien au contraire, mais ceci mérite d'être explicité.

Reconnaître la diversité des individus, ou que certaines spécificités puissent être partagées par plusieurs individus, est-ce réduire nécessairement la société à une simple juxtaposition de communautés ? Assurément non. Il est certain que le terme « communauté » est ambigu : le partage des mêmes caractéristiques (physiologiques, historiques ou sociales) ne suffit pas à créer une communauté,

des appartenances aux sous-groupes de la société. Or actuellement, certaines minorités non visibles, comme les personnes LGBT\*, se perçoivent comme victimes d'une législation (ex : mariage, adoption, don du sang) inégalitaire, car ne respectant pas leur diversité. Si l'ordre républicain n'arrive pas à être juste, l'individu risque de se rabattre vers des communautés pour y trouver la

“ Valoriser la diversité de la société c'est reconnaître que les gens sont différents les uns des autres. ”

mais il peut être important de reconnaître et d'accepter l'éventail des caractéristiques de chacun. C'est là l'enjeu de la diversité.

Reconnaître cette diversité c'est reconnaître l'ensemble des sous-ensembles de la société, sans les sélectionner, sans les hiérarchiser, sans les structurer. La société vue ainsi n'est pas une partition : chaque ensemble peut recouvrir tout ou partie d'autres ensembles. Au niveau de chacun, tout individu est singulier, à l'intersection de très nombreux ensembles. L'ordre républicain dans tout ça ? C'est l'ensemble des citoyens. La République assure normalement l'égalité devant la loi de tous les citoyens, sans distinction

reconnaissance et la défense que ne lui offre pas l'État, au lieu de s'y inscrire simplement par affinité intellectuelle et sociale. Ce serait donc un aveu d'échec, voire une remise en cause grave de l'ordre républicain.

### 1.1.2 Quels instruments de mesure pour la diversité ?

À l'automne 2007, une modification de la Loi Informatique et Liberté a été proposée. Jusqu'à présent, le recueil d'informations personnelles concernant notamment l'origine ou l'orientation sexuelle était interdit sauf autorisation explicite des personnes interrogées. La Commission Nationale Informatique et

\* Lesbiennes, Gaies, Bisexuelles et Transgenres

Liberté (CNIL) a craint que, dans le cadre d'études réalisées par les entreprises auprès de leurs effectifs, la pression hiérarchique (réelle ou supposée) ne contraigne les individus à donner systématiquement leur accord quelle que soit la pertinence de l'enquête. La

“ ... l'absence de données objectives permet de tenir n'importe quel discours ... ”

modification de la loi proposait que l'accord soit demandé à la CNIL et non aux personnes interrogées, permettant ainsi une vérification professionnelle et interdisant toute pression.

L'intégration de cette modification dans une proposition de loi concernant l'immigration a focalisé l'attention sur les informations concernant l'origine - d'où la dénomination de « statistiques ethniques » largement utilisée dans la presse. Ce projet a suscité un large débat. L'opposition sur le fond était de deux ordres :

- 1- la crainte d'un fichage des individus ;
- 2- la crainte d'une légitimation des discriminations.

Sur le premier argument il est important de distinguer dénombrement et listage. Bien évidemment, identifier et lister les individus présentant telles ou telles spécificités serait inacceptable et

l'encadrement des autorisations d'études statistiques est primordial pour éviter toute dérive. Mais s'il s'agit d'autoriser le dénombrement et la mesure statistique cela n'induit pas que ce dénombrement déboucherait nécessairement sur un listage. En revanche,

l'absence de données objectives permet de tenir n'importe quel discours, de désigner des liens entre telle spécificité et tel phénomène social ou professionnel sans pouvoir distinguer les liens avérés de ceux qui ne le sont pas.

Le second argument est plus complexe. Une façon de nier les discriminations est de leur supprimer tout support, c'est-à-dire de ne pas reconnaître les différences. Or recueillir des informations statistiques sur telle ou telle spécificité c'est reconnaître l'existence de différences, brisant ainsi l'argumentation des discriminateurs ou de ceux qui ne veulent pas voir les discriminations.

C'est justement l'intérêt de la notion de diversité : oui les gens sont divers ; non ils ne doivent pas être rejetés à cause de telle ou telle spécificité. Sinon cela aboutirait à une politique de clonage,

que nous notions déjà dans notre Livre Blanc en 2003.

Accepter l'idée de diversité rend non seulement son observation possible, mais aussi souhaitable. Des données sont nécessaires pour mieux appréhender l'ensemble et le détail de cette diversité à un instant donné ainsi que dans sa dimension dynamique, mais aussi pour expliciter des discriminations complexes liées à un cumul de spécificités, enfin pour éliminer des préjugés tenaces, montrer des corrélations négligées entre une spécificité et un phénomène social.

Dans une logique de développement durable, cette démarche est obligatoirement basée sur la présence d'indicateurs. Les audits en matière d'environnement social peuvent faire ressortir des situations inégalitaires au regard de certains critères. Il faut donc

mesurer les décalages éventuels, à partir d'un existant, afin de permettre à l'employeur de prendre des mesures correctives à partir d'un référentiel, par exemple dans le cadre du projet de Label Diversité Afaq-Afnor piloté par l'ANDRH (Association Nationale des DRH).

Néanmoins le risque demeure de hiérarchiser la valeur des spécificités en liant directement ces dernières au nombre d'individus concernés : nombre d'entreprises ne se préoccupent pas de telle ou telle discrimination car elles sous-estiment le nombre de collaborateurs concernés, ce qui est le cas du critère LGBT. Si aucune discrimination n'est acceptable, force est de constater que lutter contre elles nécessite des actions longues dont la mise en œuvre est guidée par des priorités, fondées le plus souvent sur une perception de l'ampleur des populations concernées.



La lutte contre les discriminations a certainement marqué des points ces dernières années : création de la Halde, pénalisation des propos homophobes, alignement partiel des droits des couples homosexuels sur ceux des autres couples, durcissement de la législation issue des directives européennes, condamnant les comportements discriminatoires en raison de l'orientation sexuelle. Il faut maintenant faire « vivre » ce droit.

L'enjeu du débat a aussi évolué, et l'arsenal juridique et institutionnel a commencé à se mettre en place, certes avec des lenteurs et des à-coups, mais en apportant des améliorations indéniables, même si aujourd'hui il n'y a pas ou peu de jurisprudence française en matière de droit du travail.

Néanmoins, force est de constater qu'aujourd'hui encore c'est au niveau des sanctions des comportements homophobes que la question se pose, alors que l'employeur devrait concentrer

ses efforts sur la promotion de la diversité.

Il n'y a pas d'échelle de valeur entre discriminations : aucune n'est pire qu'une autre, toutes sont inacceptables. Les efforts développés pour améliorer l'intégration des minorités visibles ont un impact moindre sur l'intégration des minorités invisibles. Le danger serait de voir des dynamiques ambitieuses de lutte contre certaines discriminations masquer la nécessité de lutter contre les autres.

Hélas la réalité des politiques publiques ne le démontre pas, et on constate l'omission systématique du critère de l'orientation sexuelle dans les discours, et le déni de la réalité de ces discriminations. Heureusement certaines organisations commencent à prendre en compte ce critère émergent aux yeux de l'Organisation Internationale du Travail.

La diversité que nous appelons de nos vœux ne saurait être partielle.

### 1.2.1 Souffrance de l'invisibilité

Le problème de la diversité dans le cas des homosexuel-le-s est que ceux-ci constituent une minorité invisible ou peu visible, alors que la plupart des politiques se fondent sur des discriminations qui touchent des minorités « visibles ».

Il y a donc une « souffrance de l'invisibilité » dans la problématique homosexuelle, qui crée une violence symbolique forte, et pose des problèmes de reconnaissance. En effet, une personne LGBT n'est pas reconnue a priori dans sa famille ou son milieu d'origine, bien au contraire. Elle ne naît

“ La question n'est pas de devenir obligatoirement « visible », mais d'accéder à la possibilité de l'être sans que cela détériore des droits... ”

pas dans une « communauté » qui, la reconnaissant comme une des leurs, pourrait la protéger et la défendre. Elle doit se faire une place, conquérir cette reconnaissance, quelquefois de haute lutte, et se faire reconnaître et accepter par les parents, les amis, les relations de travail, etc.

Ce combat est souvent douloureux, ce dont témoigne le fort taux de suicide chez les jeunes homosexuel-le-s (rapport de 1 à 7 par rapport au suicide

des jeunes hétérosexuel-le-s), et la douleur est d'autant plus grande que la légitimité du combat ne va pas de soi dans la société : les propos homophobes, les plaisanteries peuvent être souvent perçues comme de permanentes remises en cause. Ainsi cette demande de reconnaissance est une lutte sans fin, qui se fait souvent dans le silence, voire une grande solitude pour certains, créant une véritable souffrance de l'invisibilité.

Il faut pouvoir être visible, sans obligation de l'être. Mais l'inclusion de l'intime dans la vie professionnelle est devenue un mode de management de fait. Il faut

donc que le *droit à la différence* revendiqué par certains soit avant toute chose, un *droit au respect*. Il faut que la différence perçue devienne « indifférente » à tous les acteurs sociaux pour que la discrimination disparaisse.

La question n'est pas de devenir obligatoirement « visible », mais d'accéder à la possibilité de l'être sans que cela détériore des droits, un statut ou une image - bref pouvoir être pleinement soi-même, dans toutes les circonstan-

ces de la vie sociale et professionnelle. Or les personnes LGBT, comme « minorité invisible », sont souvent négligé-e-s dans les travaux en matière de diversité, qui sont centrés sur les problèmes médiatisés des minorités visibles.

Cela concerne tout particulièrement le monde du travail. Les faits concernant l'ensemble de la population sont éloquents. Selon diverses études récentes, 7 français sur 10 considèrent leur activité professionnelle comme un moyen de gagner leur vie, et un quart des salariés français avouent prendre, de temps en temps, du plaisir en travaillant. Si nous faisons l'hypothèse acceptable qu'une grande majorité de ces réponses proviennent de personnes bien intégrées et n'ayant aucun secret sur leur vie privée pour leurs collègues de travail, que serait alors la réponse de ceux qui, de surcroît, auraient à masquer une part significative de leur vie ?

L'épanouissement individuel peut certes se mesurer sur une échelle d'intensité qui commence par l'intérêt que l'on porte à son activité et qui va jusqu'à la notion de réel plaisir. Dans la grande majorité des situations, cela peut se définir comme un état de bien-être et de cohérence permettant de se réaliser, et de réaliser correctement la mission confiée par son employeur, et chacun comprendra aisément qu'à cet

## Quelques chiffres

### Enquête APEC 2006

*Sur les éléments considérés comme importants au moment de la sélection des candidatures :*

*41% des cadres (H/F) évoquent la situation maritale des candidat-e-s et 24% des recruteurs en entreprises et 25% en cabinet sont de cet avis.*

*36% des cadres (H/F) le nombre d'enfants des candidat-e-s et 13% des recruteurs en entreprises et 14% en cabinet sont de cet avis.*

### Sondages Observatoire L'Autre Cercle

*Deux vagues 2005 et 2006 auprès de salarié-e-s. La moitié des répondant-e-s n'était pas visible sur leur lieu de travail, plus des 2/3 d'entre eux, par crainte de représailles. Les DRH également sondés confirmaient à 80% la difficulté d'assumer son orientation sexuelle en interne.*

### Enquête C. Falcoz pour la Halde 2007

*2/3 des répondants plutôt pas dévoilés durant le parcours professionnel, 17% totalement invisibles.*

*88 % ont dit avoir ressenti au moins une fois de l'homophobie implicite et/ou été témoin et/ou avoir vécu un acte homophobe.*

épanouissement s'opposent toutes les situations de suspicion, de jalousie, de stress excessif, de frustration ou de harcèlement.

Pour favoriser – sinon garantir – un bon épanouissement de chacun dans sa vie professionnelle, il apparaît en revanche nécessaire de réconcilier vie professionnelle et vie privée, et cela commence par la reconnaissance. Il est illusoire, voire déstabilisant, de chercher à masquer l'une par l'autre.

Ces considérations sont autant valables pour un homosexuel que pour un hétérosexuel. Il est en revanche beaucoup plus difficile, dès lors que l'orientation sexuelle différente n'est pas vécue avec la même acceptation, de pouvoir être heureux, et donc efficace, lorsque l'on est contraint de la masquer. Ceux et celles qui vivent en toute visibilité, c'est-à-dire le plus naturellement du monde, sans ostentation mais également sans mensonges ni faux-semblants, peuvent d'autant plus facilement s'épanouir au travail.

“ ... il apparaît ... nécessaire de réconcilier vie professionnelle et vie privée, et cela commence par la reconnaissance. ”

Le fait de ressentir qu'un collaborateur cache quelque chose – un fait ou une

« Il faudra quand même que l'on m'explique pourquoi ma vie privée doit rester en dehors de l'entreprise, alors que mon directeur et mes collègues ont leurs photos de famille sur leur bureau. Je ne vous parle même pas des retours de vacances et la tournée de photos ! » confie Antoine qui envisage de quitter un emploi intéressant mais ne supporte plus de faire semblant et d'entendre des blagues douteuses sans pouvoir réagir.

part de lui-même – a tendance à susciter le doute, la défiance ou la suspicion. Il est vrai que beaucoup d'homosexuels, hommes ou femmes, sont habitués à vivre masqués, en tout cas à certains moments de leur vie, et cela peut fausser les relations avec l'entourage. Pour éviter cela, il est souhaitable de développer un environnement respectueux, parce qu'il est essentiel de se reconnaître et de se sentir reconnu-e pour pouvoir s'épanouir, que ce soit au travail ou dans la vie en général. Si cela

est une des difficultés essentielles de la vie pour tout le monde, homo - ou hétérosexuels, il est d'autant plus crucial

et difficile d'y parvenir pour ceux et celles qui ressentent l'homophobie de leur entourage.

La visibilité n'est pas une revendication, mais une condition quelque fois expri-

“ On ne pourra plus demander aux nouvelles générations ... de porter un masque dans la sphère professionnelle. ”

mée comme allant de soi par les plus jeunes, au risque de sous-estimer l'homophobie ambiante. Aider chacun et chacune à mieux s'épanouir dans le monde professionnel, c'est déjà commencer par prendre conscience de cette réconciliation nécessaire entre vie privée, image de soi et vie sociale. Les recruteurs devront en tenir compte au moment où l'on a identifié de probables pénuries de personnel qualifié dans les années à venir. On ne pourra plus demander aux nouvelles générations, qui ont une vie sociale transparente vis-à-vis de leur famille et de l'extérieur, de porter un masque dans la sphère professionnelle.

### 1.2.2 Une préoccupation récente et peu suivie d'actions

Le thème de la diversité comme axe important de la politique de gestion des ressources humaines n'est apparu que

récemment. Les règles de la gestion des personnels sont largement diverses d'une organisation à l'autre, le paysage est donc celui d'un enchevêtrement complexe de prérogatives entre les organes de direction et de décision et la

fonction Ressources Humaines. Cette configuration ne favorise pas l'impulsion d'une démarche de diversité affirmée.

Le décalage entre le discours syndical national sans équivoque et la réalité des élus de terrain ne favorise pas non plus la signature d'accords ni la mise en pratique de politiques de diversité incluant clairement l'orientation sexuelle.

En 2004, le ministre de la Fonction Publique a demandé un rapport d'étude sur la diversité dans la fonction publique, ainsi qu'une charte de la diversité pour la fonction publique mais ce rapport (Versini) s'est focalisé uniquement sur les minorités visibles et l'intégration des jeunes issus de l'immigration.

Dans le portrait social de la France de l'INSEE 2005-2006, la non-discrimination fondée sur l'orientation sexuelle n'a pas été abordée.

Pour de nombreuses entreprises, voire pour certains chercheurs, la diversité est une préoccupation à l'embauche et ne concerne que les minorités visibles. Peu de choses sont faites pour le respect de la diversité dans le cadre quotidien du travail, et les problématiques des minorités pas ou peu visibles semblent très éloignées des préoccupations des DRH et des dirigeant-e-s d'entreprises ou d'organisations publiques.

Pourtant la législation européenne, tant dans ses termes que dans ses propositions, semble en avance sur les pratiques actuellement constatées dans les entreprises et les administrations françaises.

### Le parlement européen met en avant la diversité

#### « Extraits de la résolution P6 TA Prov 0273 de 2006 du Parlement Européen

*Résolution du Parlement européen sur la montée des violences racistes et homophobes en Europe*

#### Le Parlement européen,

- (...)

A. considérant que le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme, l'homophobie et la haine à l'égard des gitans sont inspirés par des mobiles irrationnels et sont parfois liés (...) au refus de concevoir la diversité dans nos sociétés comme une source de richesse, (...)

13. demande aux États membres de lancer campagnes et projets à tous les niveaux et dans tous les secteurs, spécialement auprès des médias et dans les établissements scolaires, avec pour objectif de promouvoir la diversité culturelle considérée comme une richesse et une source de dynamisme économique, l'égalité entre les hommes et les femmes, la lutte contre les discriminations, la tolérance, le dialogue et l'intégration, par exemple dans le contexte de l'Année européenne de l'égalité pour tous (2007) (...)

### 1.3.1 Un droit clairement opposé aux discriminations fondées sur l'orientation sexuelle

L'évolution du droit dans les trente dernières années est sans ambiguïté et l'arsenal juridique de lutte contre la discrimination s'est renforcé depuis la publication de notre Livre Blanc en 2003 :

- Avant 1981, l'homosexualité du coupable était considérée comme une circonstance aggravante pour des délits (incitation à la débauche, etc.) - le droit était activement discriminant ;
- Depuis 2004, l'homosexualité de la victime est considérée comme une circonstance aggravante de l'agression qu'elle a subi - le droit aujourd'hui condamne la discrimination ;
- L'article L122-45 du Code du travail et l'article 6 de la loi de 1983 de la Fonction publique sont en théorie moins contraignants pour le salarié ou l'agent dans l'apport de la preuve de la discrimination, quelque soit le critère, puisqu'ils sont tous cités, y compris l'orientation sexuelle.

- par la loi du 30 décembre 2004, la création de la Halde s'est accompagnée d'une définition des discriminations et le droit français devance de nombreux autres en reconnaissant qu'il n'y a pas d'échelle de valeur entre les discriminations.

Parallèlement, plusieurs domaines du droit ont évolué pour ne plus traiter différemment les homosexuel-le-s. Par exemple, concernant les libertés fondamentales, le droit fiscal ou le droit du travail, il n'y a pas de différence entre les citoyens. Concernant le droit civil et social, la création du PACS et les modifications ultérieures ont abouti à une quasi égalité économique entre couples « pacsés » et couples mariés.

Ce qui ne se traduit pas dans les faits si l'on regarde les avantages accordés par les employeurs, car il reste néanmoins une inégalité de fait : les couples homosexuels ne peuvent pas choisir entre PACS et mariage.

### 1.3.2 Une application du droit encore difficile

Ce n'est pas parce que le droit condamne la discrimination que celle-ci disparaît. Par exemple, concernant les biens et les services, il n'y a pas de différence de traitement en droit selon que la personne soit homosexuelle ou non. Pourtant, il existe encore des cas de refus de vente ou de service à des couples de même sexe.

De la même manière, le droit du travail est en avance sur la réalité du terrain. La difficulté vient de sa mise en application. D'une part, il faut dénoncer la faute - les propos homophobes, par exemple, sont encore trop souvent perçus comme anodins -, d'autre part, il faut obtenir une condamnation, avec toutes les difficultés inhérentes aux dossiers de harcèlement.

“ ... le chiffre réel de cas de discriminations en raison de l'orientation sexuelle est très supérieur ... ”

La jurisprudence en la matière est quasi inexistante. On constate une différence de sévérité entre le pénal et le prud'homal. Les prud'hommes ont tendance à être plus réticents à sanctionner l'homophobie. Il y a très peu de dossiers traités, mais la violence et la gravité de ces derniers laissent penser que le chiffre réel de cas de discriminations en raison de l'orientation sexuelle est très supérieur, dès lors que la peur du dévoilement par les

victimes, lié à l'opacité des engagements des responsables sur cette discrimination, ne favorise pas le dépôt de plainte ou l'utilisation des procédures d'alertes internes aux organisations.

Plusieurs acteurs font le lien entre le droit et le terrain : la Halde, les associations, les magistrats référents compétents en matière de discrimination (loi du 21 juillet 2007) et les inspecteurs du travail au travers d'une circulaire qui leur permet de transmettre à la Halde les dossiers pour avis. Dans une moindre mesure on peut citer les syndicats, mais localement ils s'avèrent trop souvent en décalage avec les positions sans ambiguïté des confédérations nationales, ou les médecins de travail, mais leur indépendance vis-à-vis de l'entreprise est souvent considérée comme discutable.

Enfin, la France n'a toujours pas mis en

œuvre de programmes de prévention de l'homophobie, malgré les demandes répétées de l'Union Européenne, ce qui pourrait être sanctionné.

Nous le demandions en 2003. Nous maintenons la nécessité d'une autorité compétente en matière de discriminations dotée de pouvoirs de sanctions et de moyens financiers.



# Diversité et monde du travail

## 2.1 Nier la diversité est une source de coûts

Chacun est singulier, du fait de sa personnalité et de son histoire. Toute organisation contient un certain degré de diversité : ses équipes se composent d'hommes et de femmes, potentiellement d'âges différents, d'origines socio-économiques différentes, de confessions différentes, d'orientations sexuelles différentes, etc. La diversité est là - peu ou prou - il reste à l'appréhender.

Le gestionnaire de l'organisation sensibilisé à la diversité a, malgré tout, tendance à considérer que le critère de l'orientation sexuelle doit être cantonné à la sphère personnelle. Cette attitude se présente comme a priori respectueuse de la vie privée : « Ce n'est pas mon rôle de gérer la vie privée de chacun ; les familles, les orientations sexuelles, etc. de mes collaborateurs et collaboratrices ne me regardent pas ».

En réalité, l'inclusion de l'intime dans la vie professionnelle reste un mode de management, voire de « team building »

(construction de la cohésion d'équipe). Tout concourt dans la vie quotidienne au travail à la mise en visibilité d'une vie privée normée, que ce soit à l'embauche, dans la gestion de carrière, les événements festifs où se retrouvent les employé-e-s et fonctionnaires, ou dans l'application de droits ou d'usage pour les couples pacés. Certains n'hésitent pas à recommander de briser la glace pour créer du lien et du liant, établir des relations de confiance entre collaborateurs.

Dès lors, nier la réalité de cette diversité et de ses implications revient à tolérer l'existence de tensions entre des collaborateurs, injustifiables du point de vue de l'objet de leur travail. Le respect de cette diversité n'étant pas une préoccupation explicite de l'organisation, ces tensions sont difficiles à résoudre et à dépasser :

- Elles ne peuvent pas être « mises sur la table » pour un règlement rapide car il est difficile de les évoquer ouvertement,

- Relevant de la sphère privée, elles ne sont pas filtrées par les procédures de l'organisation puisque celle-ci ne les identifie pas comme incompatibles avec le travail,
- L'absence de discours de l'organisation concernant la diversité permet à chacun de donner libre cours à ses comportements usuels, y compris racistes, homophobes, misogynes, etc.

À minima, ces tensions dégradent les relations entre collaborateurs. Le travail d'équipe est moins bon, les échanges sont moins rapides. Parfois même, le travail peut être utilisé pour créer des

“ *Le coût social peut être considérable, notamment vis-à-vis de l'actionariat ou du grand public.* ”

chasse-trapes, afin de mettre en difficulté le collaborateur ou la collaboratrice dont on ne tolère pas la singularité. Toute l'organisation en souffre indirectement.

Ces tensions peuvent au fur et à mesure créer un mal-être réel des collaborateurs ou collaboratrices qui en pâtissent. Ils ne sont plus à l'aise pour jouer leur rôle dans l'organisation. Ce mal-être, à son tour, tend à générer un désir de compensation ou de dégagement.

Au pire, ces tensions peuvent aboutir à un problème grave qui ne peut

qu'éclater au grand jour : une plainte pour harcèlement par exemple, voire une dépression ou un suicide.

L'expérience de L'Autre Cercle sur plusieurs cas nous montre que le coût pour l'organisation peut devenir énorme : procédure juridique, mise en cause de la responsabilité de l'organisation et de certains de ses dirigeants ou de son encadrement, enquête interne, gestion de crise, traitement interne par la mise en place de formations, séminaires, campagnes de communication, voire départ de la victime, ce qui induit la perte d'une compétence pour l'organisation.

En matière de discrimination, il faut aussi traiter quelquefois l'onde de choc médiatique d'un tel accident. Un problème qui n'existe pas est soudainement la cause d'une crise qui oblige toute l'organisation et sa Direction à se remettre en cause. Le coût social peut être considérable, notamment vis-à-vis de l'actionariat ou du grand public. Seule une approche préventive des problèmes permet de diminuer ces risques, qui ne semblent pas encore bien perçus.

## 2.2 Quelle politique de diversité dans les organisations ?

L'évolution en cours du monde économique, et notamment le développement de l'économie de la connaissance, nous laisse penser qu'elle va favoriser de plus en plus la valorisation de la diversité au travail.

Nous y voyons un double mécanisme d'accélération du rythme des mutations sectorielles et d'augmentation de l'importance du « travail de la connaissance » dans les organisations. Dans ce

n'y a pas d'apport des uns qui soit nouveau pour les autres et donc susceptible de créer des surprises, un débat et in fine de faire avancer le processus de création d'une solution.

La diversité des collaborateurs est aussi un atout pour percevoir l'évolution de son secteur et de la société en général. Cette connaissance est nécessaire pour se positionner correctement dans un monde en mouvement. Il n'est pas

“ Il s'agit de tirer parti de l'expérience de la vie de chaque collaborateur au sein de la société civile ... ”

contexte, le référentiel des compétences nécessaires à une organisation est lui aussi moins stable. Si tous ses collaborateurs correspondent à un profil pointu adapté à une certaine méthode pour une activité donnée, il sera plus difficile pour une organisation de s'adapter à une réorientation que si elle dispose en interne d'une diversité de talents. Si tous les collaborateurs sont « identiques », il

question ici de diplôme ou de compétence technique. Il s'agit de tirer parti de l'expérience de la vie de chaque collaborateur au sein de la société civile, avec laquelle l'organisation cherche justement à rester en phase. En ce sens, l'implication des salarié-e-s dans des ONG commence à être considérée par certaines entreprises comme une valeur ajoutée, voire même dans

certain cas incité par une politique volontariste. La fonction publique semble beaucoup plus frileuse à ce transfert de compétences désintéressé.

Là, plus qu'ailleurs, la diversité est fondamentale. D'une part, plus les collaborateurs seront divers plus l'observation et la créativité seront foisonnantes. D'autre part, plus la singularité de chacun sera bien vécue dans le travail plus il sera facile d'évoquer des

sujets qui la concerne et de faire des propositions qui ne peuvent venir qu'à l'esprit de personnes concernées.

C'est l'enjeu de la diversité : avoir les compétences et la capacité à savoir travailler avec des gens qui ne vous ressemblent pas.

## Interview de Béatrice Collin, Professeur à l'ESCP-EAP, Visiting Professor, Cornell University

“ Quels sont les enjeux de la diversité pour les entreprises internationales ? ”

Au travers de son processus d'internationalisation, l'entreprise se trouve confrontée à une multiplicité d'individus et d'organisations dont les systèmes de valeurs, les comportements et les attentes s'avèrent très différents. Cette diversité devient alors un élément central du développement stratégique, organisationnel et managérial.

En effet, quand l'entreprise s'engage sur un processus de développement mondial de ses activités, elle va transférer au cœur de ses activités, de son organisation, de son management, des compétences développées sur les marchés extérieurs ou en relation avec des partenaires étrangers. Elle va ainsi progressivement reconnaître les autres et les intégrer dans les fondements mêmes de son identité. Les autres étant nombreux et différents, ceci fonde une caractéristique essentielle de ce

développement : en faisant l'apprentissage de nouvelles réalités, les entreprises apprennent à se mouvoir dans la diversité, à la gérer avec pertinence et efficacité. En effet, l'organisation tisse entre elle et les autres des liens qui vont se multiplier et s'entrecroiser ; elle met en œuvre des processus de partage (partage de compétences et de savoir-faire, partage de la connaissance, partage des cultures nationales et managériales). Ce faisant elle permet l'émergence de processus de co-construction entre elle et les autres, la mise en œuvre de dispositifs d'élaboration en commun de projets, d'activités, d'outils et de décisions.

“ *... de la capacité des managers à opérer avec aisance dans ce nouvel environnement organisationnel, à manager la diversité de façon appropriée et efficace, à reconnaître et à accepter l'altérité, à partager savoir et culture ...* ”

La mondialisation implique dès lors que toute entreprise internationale accepte de se confronter à la complexité d'intégrer des systèmes de pensée et de valeurs distincts.

**Quelles sont les conséquences pour l'organisation et son environnement ?**

Des travaux déjà anciens avaient

montré que l'entreprise mondiale se devait d'adopter une organisation « géocentrique », certes complexe (interdépendance filiales/maisons mères, recherche de collaboration et de consensus entre des entités très différenciées, intégration mondiale des processus de décision), mais qui seule allait permettre de relever pour les entreprises le défi de la mondialisation. Plus récemment, on a montré que la problématique essentielle pour les entreprises voulant évoluer sur la scène mondiale était de trouver la meilleure synthèse, tant d'un point de vue stratégique qu'organisationnel entre une perspective globale et une perspective locale. Au travers du

modèle de l'entreprise « transnationale », les principes fondamentaux sont alors énoncés :

Les entreprises doivent cultiver la différenciation et non l'homogénéisation. Les différentes entités, présentes dans des environnements locaux variés, ne peuvent pas être organisées ni gérées suivant un modèle unique.

Les entreprises doivent cultiver l'interdépendance entre la maison mère et ses filiales, et non la dépendance ou l'indépendance. Être interdépendant signifie ici partager l'information et les ressources, coopérer dans la résolution de problèmes et mettre en œuvre collectivement des actions.

Une organisation ainsi différenciée et interdépendante suppose la mise en place de mécanismes de coordination tant formels qu'informels, où collaboration et intégration doivent remplacer le contrôle classique. Toutefois, de telles évolutions soulèvent la question de la capacité des managers à opérer avec aisance dans ce nouvel environnement organisationnel, à manager la diversité de façon appropriée et efficace, à reconnaître et à accepter l'altérité, à partager savoir et culture ; et par-dessus tout à se mouvoir face à de nouvelles expressions du pouvoir.

L'organisation intègre ainsi de nouvelles compétences développées sur des marchés étrangers ou avec des partenaires internationaux. Elle va non seulement reconnaître les autres, mais elle va les intégrer à sa propre identité. Des processus de partage s'instaurent autour du savoir, des cultures managériales et nationales. Mais cela implique pour les managers une véritable transformation de leur uni-

vers d'action. Ainsi les entreprises qui se mondialisent doivent créer le contexte et développer les moyens qui permettront aux individus de s'engager eux-mêmes dans un processus de profonde évolution.

**Comment réussir cette transformation ?**

À partir de l'analyse des entreprises européennes mettant en œuvre depuis plusieurs années une véritable stratégie de mondialisation, nous avons pu mettre en évidence trois grands domaines d'action, engagés de façon concomitante car interagissant les uns avec les autres et assurant par là même une plus grande rapidité et efficacité du processus :

- 1- la création d'une vision partagée, c'est-à-dire l'élaboration d'une ambition collective qui oblige les managers à s'impliquer dans la construction des nouvelles représentations de leur environnement.
- 2- l'évolution des perceptions et des comportements grâce au partage mutuel de la connaissance, à la coopération trans-fonctions, au benchmarking interne et externe et à la transformation progressive de l'architecture organisationnelle.



3- l'acquisition de compétences et de pratiques managériales qui s'inscrivent dans la volonté stratégique de développement mondial de l'entreprise.

Grâce à la conjonction de ces trois domaines d'action, les managers acquerront la conviction de la nécessité du changement, engageront le processus de transformation de leurs perspectives et de leurs visions et pourront ainsi agir de façon adéquate dans leur nouvel environnement.

Pour développer ces trois domaines d'action, les entreprises ont une palette variée de moyens à leur disposition :

- Le développement de programmes de formation qui ne visent pas uniquement l'acquisition de connaissances mais qui ont également pour objectifs le partage de la connaissance et de pratiques managériales entre des acteurs issus de fonctions et de nationalités différentes,
- La constitution de groupes projets avec pour ambition de créer et

mettre en œuvre des processus qui s'inscrivent dans la nouvelle vision stratégique et organisationnelle de l'entreprise engagée sur la voie de la mondialisation,

- L'accompagnement individuel dans la phase de transition afin de réussir rapidement le processus de transformation au travers de dispositifs de coaching mais aussi par exemple en multipliant les missions de courte et moyenne durée dans les différents pays d'implantation...

À chaque entreprise de trouver les meilleurs dispositifs compte tenu de son environnement et de son organisation ; en soulignant bien évidemment que ces domaines d'action ne pourront donner leur pleine efficacité qu'à la condition d'un fort engagement de la direction.

En effet, ces processus qui portent leurs fruits dans les entreprises que nous avons observées sont longs et doivent par conséquent s'inscrire dans une volonté forte et durable de l'organisation. ”

## 2.3 Une opportunité sans précédent pour faire vivre la diversité

Les grandes organisations du secteur privé et public vont connaître dans les années à venir des départs massifs en retraite. Il s'agit là d'une formidable opportunité pour imprégner les politiques de recrutement des principes de diversité et de non discrimination. C'est aussi le moyen de « casser » certaines mentalités et comportements homophobes issus d'un système largement hétéronormé.

À cet égard, les différentes initiatives prises témoignent de la lucidité des décideurs sur l'échec de la non-discrimination à l'embauche.

Cet inévitable renouvellement des effectifs doit permettre d'affiner une véritable stratégie de recrutement et de gestion des carrières qui intègre la diversité. Dans ce cadre là, affirmer haut et fort que la lutte contre toutes les discriminations et la promotion de la diversité sont des facteurs déterminants d'une politique de recrutement tendrait à transformer le « risque d'image » en

avantage concurrentiel sur le marché du travail.

En effet, le fossé s'est creusé entre celui qui emploie et celui qui est employé. De plus en plus de jeunes veulent réussir leur vie et non pas réussir dans la vie. Pouvoir assumer son orientation sexuelle et ne pas, ou plus, avoir à omettre ou mentir sur sa vie deviendra un élément objectif pour une prise de décision des candidat-e-s.

La diversité présente donc un enjeu majeur dans le contexte d'évolution de la gestion des ressources humaines.

Certaines entreprises l'ont d'ailleurs bien compris et ont intégré cette dimension dans leurs nouvelles valeurs. Celles-ci pouvant être affichées clairement dès le hall d'entrée, placardées sur les murs et rappelées dans les discours du top management. Il faudra néanmoins que ces valeurs se traduisent sous formes d'engagements respectés.

Il en va de même du lien étroit existant entre promotion de la diversité et engagement dans une démarche de développement durable. Les entreprises cotées, la RSE (Responsabilité Sociale-Sociétale des Entreprises), la Loi française NRE (Nouvelle Régulation Economique), le GRI (Global Initiative Reporting), les rapports annuels de développement durable sont autant de raisons poussant les entreprises à poursuivre leurs efforts sur le volet environnement social. Les analystes sont de plus en plus sensibles aux risques de nature sociale et le développement des fonds de pension éthiques démontre bien que l'enjeu est pris en compte.

Les risques d'image s'étant accrus, les entreprises se doivent d'être irréprochables pour maintenir, voire développer, leur valorisation boursière, mettant ainsi en avant ces avantages concurrentiels par rapport aux organisations laissant passer cette formidable opportunité qu'est la diversité.

En revanche, dans le secteur public, le thème de la diversité comme axe important de la politique de gestion des ressources humaines n'est apparu que récemment. Le phénomène est, là encore, largement dû à l'absence de réel employeur public unique (malgré le rôle du ministère de la fonction

### Les entreprises européennes investissant dans la diversité ont aussi des motivations économiques

*Dans le cadre du programme communautaire de lutte contre les discriminations (2001-2006), la direction générale « Emploi, affaires sociales et égalité des chances » de la Commission européenne a commandité la réalisation d'un business case concernant la diversité et les bonnes pratiques sur le lieu de travail. L'étude se base sur 919 réponses d'entreprises européennes.*

*En plus des aspects éthiques, 83 % des entreprises estiment que les efforts consentis en matière de diversité produisent des avantages commerciaux tangibles :*

- 1. 42% espèrent résoudre des problèmes de recrutement (pénurie de main d'œuvre, maintien de personnel hautement qualifié)*
- 2. 38% pensent améliorer leur image et leur réputation*
- 3. 26% s'attendent à plus d'innovation et de créativité.*

publique). Les règles de rémunération et autres aspects importants de la gestion des personnels sont largement divers d'un corps à l'autre ou d'une administration à l'autre, le paysage est donc celui d'un enchevêtrement complexe de prérogatives entre le ministère de la fonction publique et une fonction « Ressources Humaines » plus ou moins balbutiante selon les ministères, et plus ou moins centralisée.

Cette configuration ne favorise pas l'impulsion par un pouvoir décisionnaire

“ Pouvoir assumer son orientation sexuelle et ne pas, ou plus, avoir à omettre ou mentir sur sa vie deviendra un élément objectif pour une prise de décision des candidat-e-s. ”

centralisé d'une démarche de diversité affirmée. Le peu de sensibilité des organisations syndicales sur le sujet, ainsi que la polarisation des acteurs décisionnels sur des questions de réforme de statut, expliquent également cet état des choses.

Ce n'est qu'en 2004, que le ministre de la Fonction Publique a demandé un rapport d'étude sur la diversité dans la fonction publique et une charte de la diversité pour la fonction publique. Outre une focalisation particulière sur le recrutement, la lettre de mission du ministre déplorait que, à côté des

marges de progrès sur le resserrement de l'écart salarial entre les hommes et les femmes, « rien n'existe sur la situation des personnes dont on peut considérer qu'elles appartiennent à des minorités visibles ou moins visibles ». La mention des « minorités moins visibles » semblait de bonne augure pour la lutte contre toutes les formes de discrimination, mais le rapport Versini allait se focaliser uniquement sur les minorités visibles et l'intégration des jeunes issus de l'immigration.

Quant à la charte des diversités dans la fonction publique, elle n'a tout simplement pas vu le jour...

Le portrait social de la France 2005/2006 de l'INSEE comprend quant à lui un article intitulé « la fonction publique : vers plus de diversité ? », qui dresse un tableau d'ensemble de la situation, pour la seule fonction publique d'État. Il s'avère que la fonction publique est plus féminisée que le secteur privé, mais qu'elles y occupent encore relativement peu d'emplois de direction supérieure. Les personnes dont les parents sont issus de l'immigration sont

quant à elles en sous représentation plus importante que celle du secteur privé. La situation de l'emploi des handicapés n'est pas abordée, mais d'autres études ont montré que les travailleurs handicapés sont globalement un peu moins présents dans le secteur public que dans les établissements privés de plus de 20 salariés. La non-discrimination fondée sur l'orientation sexuelle n'est pas abordée.

La sensibilité nouvelle des responsables politiques pour la diversité dans le

secteur public ne saurait donc cacher le retard pris en la matière.

Et pourtant l'enjeu est tout aussi majeur que pour le privé, dans le contexte de réforme de la gestion des RH et tout particulièrement le projet de « décloisonnement des corps ». En effet, ce projet créera des opportunités en termes de développement de carrière, mais aussi de mobilité fonctionnelle ou géographique. Dans ce contexte, la vigilance dans la lutte contre toutes les discriminations revêt une importance toute particulière.

## ➤ Interview de Pascal Bernard, Vice-président de l'ANDRH, DRH d'Eau de Paris

“ Depuis le colloque de septembre 2003 où vous étiez intervenu, avez-vous noté une évolution sur la reconnaissance de l'existence des homosexuel-le-s ?

Les discours ont évolué, mais sur le terrain, ça peine. Il faut passer des intentions aux actes. Il n'y a pas eu d'actions spectaculaires de cette population comme a pu en connaître en

novembre 2005, aussi personne ne s'est interrogé sur ce que ressentent les homosexuels. Il y a eu des sensibilisations sur les comportements racistes ou machistes, rien sur l'homophobie. Je le constate trop souvent, on assiste à un déni de la question. Pourtant nous le savons, la diversité est source de progrès, de citoyenneté et se manifeste en termes de meilleure performance économique.

D'où viennent les blocages ? Une plus grande visibilité des homosexuel-le-s peut elle faire changer les choses ?

Il y a un « boostage » des mentalités à opérer. L'orientation sexuelle touche à l'intime et donc les mentalités sont lentes à transformer, d'autant que l'on est face à un univers conservateur, avec de solides préjugés. Et il faut reconnaître que le progrès vient d'ailleurs, de l'Europe.

On s'aperçoit que peu d'organisations ont prévu d'adapter leurs documents pour établir une égalité entre couples mariés et couples pacsés. Et pourtant, on commence à voir arriver des couples homos dans les fêtes de fin d'année, c'est très récent, peu fréquent, mais la société évolue et frappe à la porte des entreprises, ne serait-ce qu'au niveau de l'homoparentalité. Il faut en prendre conscience et l'intégrer.

Il ne faut pas enfermer les individus dans un comportement schizophrène. La vie privée, ça n'existe que dans les bouquins ! Ignorer la vie privée est aussi dangereux qu'être intrusif. La société doit promouvoir des modes d'organisation qui permettent une visibilité choisie du collaborateur.

Le travail est au service de l'homme et non l'inverse. Quand on peut dire

qui on est, on est plus productif et plus épanoui.

Y a-t-il une différence entre le secteur privé et public ?

On part du postulat que l'irrationnel est partout dans l'entreprise ou l'organisation.

Dans le secteur privé, sous la pression du résultat, il y a un risque de conformisme, mais cette pression peut aussi avoir un côté positif qui offre la capacité à évoluer rapidement. Dans le secteur public, il y a moins de pression à court terme, mais c'est le monde du conformisme. Les carrières ne se gèrent pas de la même manière que dans le privé. C'est plus le type de management que le type de structure qui peut avoir vocation à faire évoluer.

Qu'est ce qui vous semble indispensable à mettre en place aujourd'hui au-delà des discours ?

Inscrire cette volonté dans le marbre. Il faut commencer par nommer les choses, notamment ne plus hésiter à parler de l'orientation sexuelle, c'est systématiquement le critère qui disparaît des discours. Il faudrait mettre en place des actions de sensibilisation, mais aujourd'hui, aucune organisation

n'est demandeuse sauf si une crise l'oblige à réagir.

Il faut travailler sur la mesure de la performance. Une étude au Canada avait opposé des individus similaires, des clones, à un groupe totalement divers. Les deux groupes devaient résoudre un problème. Le résultat fut éloquent, le groupe cloné a remis rapidement un rapport très bien formaté. L'autre groupe a mis plus de temps, mais son rapport était plus solide et pouvait s'adapter à des situations imprévues.

Il ne faut pas hésiter à casser les

vérifier la mise en place et l'application des bonnes pratiques.

Un autre moyen important est l'entretien annuel qui devrait systématiquement inclure une note sur les actions réalisées/résultats obtenus par un collaborateur pour faire reculer les discriminations dans l'entreprise. C'est un bon outil de GRH et ça a le mérite de rendre réellement mesurables les actions entreprises par les personnes apparemment non susceptibles d'être victimes de discriminations. À Eaux de Paris, on fait faire des études de cas qui sont notées pour 1/4 dans la note finale. Certaines personnes n'ont pas

**“ ... la société évolue et frappe à la porte des entreprises, ne serait ce qu'au niveau de l'homoparentalité. Il faut en prendre conscience et l'intégrer. ”**

bastions d'archaïsmes. Sur la question du sexisme, une équipe ne voulait pas de femme. On en a nommée une à la tête et l'on constate que les mentalités sont en train d'évoluer.

Il faut pouvoir mesurer pour progresser. Le Label Diversité permettra de

eu de promotion car leur note sur un cas concernant la diversité et la non discrimination avait été mauvaise.

Nos entreprises doivent comprendre qu'élargir leur sourcing est un critère de richesse. ”



# Comment agir ?

“ ... il convient de construire une harmonie entre valeurs, engagements, processus et organisation. ”

Si les rayonnages des bibliothèques se remplissent d'ouvrages sur la Diversité, prônant de bonnes pratiques et des conseils avisés, force est de constater que, dans moins de 1% des cas, ces recommandations sont applicables à l'orientation sexuelle, quand ce critère n'est pas tout simplement exclu d'une liste, pourtant souvent présentée comme exhaustive.

Que faut-il en conclure ?

Qu'une hiérarchisation des priorités s'est insidieusement mise en place et que volontairement ou involontairement, le sujet a été évacué par manque de vision, de volonté ou par déni ?

Afin de saisir toutes les opportunités et avantages liés à la diversité, il convient de construire une harmonie entre valeurs, engagements, processus et organisation.

Plusieurs actions sont indispensables pour faire vivre la diversité en faisant explicitement référence à l'orientation sexuelle :

- Un engagement clair des dirigeants des secteurs public et privé afin qu'ils impulsent depuis le sommet de l'organisation une vraie motivation sur l'éloge de la diversité,
- La mise en œuvre effective de sanctions et sa communication en interne,
- L'implication de toute l'organisation en tenant compte des lourdeurs, voire des réticences.

C'est un processus nécessairement long qui implique une mise en œuvre patiente pour réussir.

## 3.1 Propositions pour être exemplaire en matière de diversité

Parce que tout le monde peut être discriminant, volontairement ou non, du fait que le risque zéro n'existe pas, il faut que les responsables et managers soient proactifs sur cette question.

La diversité, prenant en compte toutes les spécificités, est une dimension qui doit être gardée à l'esprit à tout moment, que ce soit lors du recrutement, de l'exécution du travail ou de l'évolution de carrière.

- Dès l'embauche, lors du module d'intégration, il faut préciser systématiquement l'engagement de l'organisation en précisant explicitement toutes les diversités y compris l'orientation sexuelle.

- L'engagement peut prendre différentes formes, et doit dépasser le stade de la simple lettre d'information pour faire l'objet d'une véritable campagne volontariste auprès de l'encadrement et de l'ensemble des salarié-e-s ou agents : discours de fin d'année, Noël du Comité d'Entreprise, mise en place de voyages

de stimulation ou de récompense, avantages accordés aux couples pacés, gestion des expatrié-e-s et des mutations, organisation des congés payés, offres du CE et leurs avantages parentaux... Citer nommément l'orientation sexuelle et rappeler ou affirmer que les couples de même sexe bénéficient des mêmes droits ou avantages que les autres est un préambule.

- Inclure explicitement dans les accords d'entreprise et de la fonction publique l'orientation sexuelle, en impliquant les représentants du personnel, y compris au sein des instances représentatives (CE, CHSCT, DP). Légalement le CHSCT peut établir un rapport sur les risques en entreprise.

- Pour les grandes entreprises, vérifier que dans les Rapports Annuels et Développement Durable, soient bien nommée l'orientation sexuelle et que soient bien listées toutes les actions visant à favoriser un environnement respectueux et non discriminant. Cela

implique une collecte des données accrue sur le volet sociétal et une réflexion sur les mesures observables et quantifiables.

- L'expérience de notre pôle Formation confirme l'absolue nécessité de sensibiliser et former sur l'orientation sexuelle. La pédagogie face à cette minorité non visible est doublement nécessaire non seulement parce qu'il faut aborder sans tabous cette question pour ouvrir les esprits, mais qu'il est de plus indispensable d'apporter des outils pour permettre la gestion de comportements discriminatoires.

La diffusion de modules de sensibilisation, voire de formation, au sein de l'organisation, est indispensable à tous les échelons : directions générales, management intermédiaire, délégués syndicaux, fonctions RH, enfin tout le personnel.

- Pour toutes les organisations avec des filiales ou sites décentralisés, il faut mettre en place un mécanisme de détection des problèmes qui implique tout le personnel.

En matière de procédure d'alerte, certaines entreprises ont mis en place, en interne, des cellules « diversité et harcèlement moral » avec l'engagement de ne pas laisser sans suite une déclaration de discrimination et/ou de harcèlement. Des enquêtes doivent être menées et des procédures respectées

dans des délais pré-définis. Ces procédures préventives ont été initiées il y a quelques années et ont fait leurs preuves, même si le critère de l'orientation sexuelle n'a pas encore été véritablement pris en compte, pour des questions de visibilité déjà évoquées.

D'autres testent l'externalisation de la procédure d'alerte en s'appuyant sur une association référent lorsque la parole est difficile à libérer.

Cette démarche existe majoritairement dans le secteur privé, avec quelques exemples dans des grandes collectivités.

- Dans le secteur public où la diversité et la lutte contre les discriminations sont des préoccupations récentes, il apparaît nécessaire de fournir un cadre de référence pour les managers du public qui tiennent compte des spécificités d'organisation et soit une aide à la sensibilisation des agents et managers du secteur public.

- Dans tous les cas de figure, quand il y a sanction, il faut le faire savoir en interne, tant au niveau de l'encadrement qu'auprès du personnel.

- Deux Référentiels de Bonnes Pratiques pour les entreprises du secteur privé et pour la fonction publique ont été élaborés en liaison avec l'ANDRH. Ces référentiels sont en expérimentation dans quelques organisations.

## Référentiel de Bonnes Pratiques pour les entreprises

### Quatre Bonnes Pratiques indispensables (Protection) :

- 1. Assurer une neutralité de l'orientation sexuelle dans le déroulement de carrière**
  - Nombre de cas de discrimination détectés (à valoriser relativement à la taille de l'entreprise) (ont-ils un indicateur pour le mesurer ?)
  - Existence formalisée d'un mécanisme de prise en charge/résolution des problèmes soulevés
- 2. Assurer une parfaite confidentialité aux salarié-e-s LGBT\* qui le souhaitent**
  - Présence d'un mécanisme assurant la déclaration de PACS en toute confidentialité
  - Adaptation de l'ensemble des process RH
- 3. Accorder aux pacsé-e-s et partenaires des salarié-e-s les mêmes droits qu'aux conjointe- s et concubin-e-s.**
  - Existence d'une communication autour de ces droits
  - Affirmation dans les accords d'entreprise signée avec les partenaires sociaux
- 4. Sanctionner les comportements discriminatoires vis-à-vis des salarié-e-s LGBT\***
  - Inclusion du sujet dans le règlement intérieur de l'entreprise ou de l'organisation
  - Existence et animation d'une instance interne de lutte et de prévention des discriminations

### Cinq Bonnes Pratiques recommandées (Sensibilisation) :

- 5. Assurer la communication interne sur la politique de l'entreprise ou de l'organisation**
  - Présence d'une charte ou d'un code de déontologie interne mentionnant la lutte contre les discriminations, ou un Comité d'Ethique
  - Présence d'une rubrique spécifique dans l'intranet de l'entreprise ou organisation
  - Nombre d'articles dans les media internes, citant explicitement le terme orientation sexuelle ou LGBT\*

\* LGBT : Lesbienne, Gay, Bisexuel-le, Transgenre

### 6. Sensibiliser les partenaires sociaux

- Nombre d'évocations au CE/CHSCT
- Communication sur l'attribution aux pacsé-e-s/partenaires des avantages CE pour les conjoint-e-s/concubin-e-s
- Existence d'accord spécifique sur la Diversité

### 7. Former une personne dédiée au traitement des cas de discrimination

- Identification d'une personne
- Nombre ou heures de sessions de formation
- Nombre de saisines
- Niveau hiérarchique et position dans l'organigramme de la personne en question

### 8. Former et sensibiliser l'ensemble du personnel aux avantages et enjeux de la Diversité

- Nombre de sessions de formation chaque année
- Taux de personnel sensibilisé chaque année à la gestion de la Diversité

### 9. Intégration de l'aptitude à la gestion de la Diversité comme critère d'aptitude au management

- Présence d'un critère dans le support de l'entretien annuel d'évaluation
- Présence du sujet dans le cadre des examens vecteurs de la promotion interne

### Quatre Bonnes Pratiques souhaitées (Pro-activité) :

### 10. Assurer la remontée d'information des filiales ou sites décentralisés

- Présence d'un mécanisme de détection des problèmes/remontées d'information
- Nombre de cas de discrimination détectés

### 11. Assurer la communication externe sur la politique de l'entreprise ou de l'organisation

- Mention de la politique de l'entreprise dans le rapport développement durable et/ou bilan social
- Présence dans les brochures de présentation de l'entreprise ou l'organisation de leur politique
- Mention de la politique de Diversité lors des recrutements
- Nombre de participations à des événements externes sur la Diversité

### 12. Promouvoir/encourager les événements concernant la lutte contre les discriminations

- Nombre de participation à des colloques, séminaires, études
- Nombre d'événements organisés

### 13. Reconnaissance des éventuelles associations LGBT.

- Présence d'une association
- Mention de l'association dans l'annuaire interne des associations d'entreprise
- Droit d'utilisation du nom et du logo de l'entreprise ou de l'organisation



# Référentiel de Bonnes Pratiques pour la fonction publique et les collectivités locales

## 1. Assurer la neutralité de l'orientation sexuelle dans le déroulement de carrière vertical et horizontal

- Nombre de cas de discrimination détectés
- Existence formalisée d'un mécanisme de prise en charge/résolution des cas soulevés.

## 2. Assurer une parfaite confidentialité aux agents LGBT\* du secteur public qui le souhaitent

- Existence d'un mécanisme assurant la déclaration de PACS en toute confidentialité
- Existence d'un mécanisme assurant la confidentialité dans toutes les procédures (mutation, demande de logement, rapprochement familial...).
- Diffusion effective d'une information au personnel sur la garantie d'anonymat.

## 3. Application de la loi du 15 novembre 1999 relative au PACS

- Intégration dans les textes d'application de l'administration concernée (ex : circulaire d'application du 7 Mai 2001 ministère de la fonction publique).
- Existence d'un dispositif réglementaire assurant le paiement par le comptable d'éventuels avantages financiers, en assurant la confidentialité du bénéficiaire.
- Actualisation/adaptation du règlement intérieur.
- Nombre de droits octroyés par rapport aux demandes formulées.

## 4. Sanctionner les comportements discriminatoires vis-à-vis des agents LGBT\* du secteur public.

- Intégration du sujet dans la réglementation propre à la structure (règlement intérieur, circulaire...).
- Nombre de cas sanctionnés.

## 5. Assurer la communication interne sur la politique de l'administration

- Intégration du sujet dans les intranets.
- Parution d'articles dans les journaux de communication interne (nombre de citations spécifiques de la discrimination LGBT\*).

## 6. Sensibiliser les partenaires sociaux

- Nombre d'évocations devant les instances paritaires.
- Communication sur les droits accordés aux pacsés/partenaires par les associations gérées par les partenaires sociaux.

## 7. Former et sensibiliser l'ensemble du personnel aux avantages et enjeux de la diversité

- Présence du sujet dans les modules de formation initiale.
- Intégration du sujet dans le plan de formation.
- Taux de personnel sensibilisé chaque année.

## 8. Former un référent au traitement des cas de discrimination

- Identification d'une personne.
- Nombre/heures de formation touchant à la discrimination LGBT\*.
- Nombre de saisines
- Temps consacré à la discrimination LGBT\*.
- Présence d'un mécanisme de circulation de l'information entre services centraux et services déconcentrés.

## 9. Intégration de l'aptitude à la gestion de la diversité comme critère d'aptitude au management

- Intégration dans les supports d'échange avec la hiérarchie.
- Intégration dans les examens/concours dans le cadre de la promotion interne (écrit/oral).

## 10. Reconnaître les éventuelles associations LGBT\*.

- Nombre de rencontres avec la direction du personnel/DRH de la structure.
- Mention dans le répertoire téléphonique/l'annuaire des associations/brochures de présentation de la structure.
- Nombre de participation aux réunions paritaires.

## 11. Assurer la communication externe sur la politique de l'administration.

- Mention dans le rapport annuel d'activité.
- Mention dans les brochures de présentation de la structure.
- Mention de la politique de diversité dans le processus de recrutement.
- Nombre de participant-e-s à des événements externes sur la diversité.

\* LGBT : Lesbienne, Gay, Bisexuel-le, Transgenre

# L'équipe projet



Les contributeurs, issus de l'équipe du Livre Blanc de L'Autre Cercle, édition 2003.



## **Jean-Philippe Bouilloud**

*Professeur de sociologie des organisations à l'ESCP-EAP, Jean-Philippe Bouilloud dirige le Mastère Management des Organisations et des Systèmes d'Information, et le Centre d'Etude et de Recherches Sociologiques (CERS) de l'ESCP-EAP. Membre de L'Autre Cercle depuis 2002.*



## **Yannick Meiller**

*Consultant spécialisé en gestion de l'innovation, fondateur du cabinet Novapten, Yannick Meiller est membre de l'Autre Cercle depuis 2002.*



## **Jean-Michel Triat-Laval**

*Ancien auditeur, il est actuellement consultant en organisation et management, spécialisé dans le Management de la diversité et la prévention du harcèlement moral. Membre de l'Autre Cercle depuis 2001, il a assuré la fonction de Secrétaire Général de la Fédération Nationale entre 2005 et 2007.*



## **Catherine Tripon**

*Membre de l'Autre Cercle depuis 2001, après avoir coordonné le Livre Blanc et lancé l'Observatoire de l'Autre Cercle, elle a assuré successivement la présidence de la région Ile de France puis de la Fédération Nationale avant d'en devenir porte-parole en 2007. Au titre de l'Autre Cercle, Catherine Tripon siège au sein de la Commission nationale Diversité de l'ANDRH, du Comité de pilotage de « 2007, Année européenne de l'Egalité des chances pour tous » et de la Commission de normalisation du Label Diversité Afaq-Afnor. Elle a été nommée au Comité consultatif de la Halde en juillet 2007.*

# Remerciements



Nous remercions les membres de L'Autre Cercle qui, au sein des pôles Observatoire, Formation et International, ont apporté leur expertise et tout particulièrement leurs responsables ; Jean-Louis Martin Bourdelle, Pascal Hureau et Geoffroy Ross, ainsi que Valérie V., Jean-François R. et Lionel F. pour leur contribution.

Merci à Luc Ferrand, Directeur Juridique de la Halde, Béatrice Collin, Professeur à l'ESCP-EAP, Visiting Professor à Cornell University, Christian Saint-Etienne, Professeur des Universités en Économie, membre du Conseil d'Analyse Économique, et Pascal Bernard, Vice-président de l'Association Nationale des DRH, DRH d'Eau de Paris et Président du Comité de normalisation du Label Diversité, pour le temps qu'ils nous ont consacré et leur contribution à cet ouvrage.



Enfin, sans le soutien financier de l'Europe, au travers du programme « 2007, Année européenne de l'égalité des chances pour tous », nous n'aurions pu publier ce livre.

# Bibliographie sélective et documentation



**Adler N., Bartholomew S.**, 1995, *Managing globally competent people*,  
In International Management, The Dryden Press, pp 350-364

**Castel, R.**, *La discrimination négative*, 2007, Paris, Le Seuil

**Falcoz, C.**, *Enquête homophobie dans l'entreprise*, 2007,  
Documentation française, série Halde

**Franklin P.**, 2000, *Doing Strategy through culture in knowledge-based organisations*,  
Strategic Change, Mar-Apr, pp 129-134

*Les tabous dans l'entreprise. Prévenir et gérer ces risques dont on ne parle jamais.*  
2007, Eyrolles Editions d'Organisation

*Livre Blanc de L'Autre Cercle* - L'homosexualité au travail, ça existe encore ?, 2003

*Actes du Colloque de L'Autre Cercle à la Mairie de Paris*  
« Les homosexuels et le monde professionnel », 2004

*Sondages de l'Observatoire de l'Autre Cercle : salarié-e-s 2005 - 2006*, DRH 2006.

*Rapport annuel de SOS Homophobie*, 2007

**Pour joindre L'Autre Cercle :**

06 76 64 19 32

*communication@autretercerle.org*

*www.autretercerle.org*

© Diversité et Travail N'a-t-on rien oublié 2007

Dépot Légal : décembre 2007. ISBN : en cours

Maquette & Impression : Solution Fab'

**Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.**

*L'article L.122-5, 2° et 3° à, relatif au Code de la propriété intellectuelle interdit  
les copies ou reproductions destinés à une utilisation collective.*

*Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur,  
de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal  
et les articles L.335-2 et suivant du Code de la propriété intellectuelle.*