

Guide

LES SYSTÈMES DE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS LIÉES À LA DISCRIMINATION



LES SYSTÈMES DE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS LIÉES À LA DISCRIMINATION

Sommaire

Introduction	7
I . Concevoir un système de traitement des réclamations	10
1.1 Cerner les enjeux	10
1.2 Identifier les objectifs du système de traitement des réclamations	10
1.2.1 Maintenir la relation de travail	10
1.2.2 Assurer la bonne application des normes	10
1.2.3 Prévenir les risques de contentieux	11
1.3 Organiser un système de traitement des réclamations	12
1.3.1 Définir le champ d'application du système	12
1.3.2 Choisir le périmètre organisationnel du système	13
1.3.3 Définir les publics cibles	13
1.3.4 Structurer le système	14
<i>a) Définir le rôle des filiales et des business units</i>	14
<i>b) Collaborer avec d'autres structures internes</i>	17
<i>c) Coordonner les acteurs impliqués dans la gestion des alertes</i>	18
• <i>Acteurs en charge de la gestion du système</i>	18
• <i>Acteurs impliqués dans le traitement des alertes</i>	18
• <i>Acteurs impliqués ponctuellement dans le traitement des alertes</i>	19
1.3.5 Choisir les outils de saisine	20
1.3.6 Garantir le caractère facultatif du dispositif et sa complémentarité avec les autres voies de recours	22
1.3.7 Respecter la loi « informatique et libertés » - la doctrine de la Cnil	23
1.3.8 Déployer un système de traitement des réclamations à l'international	27
1.3.9 Externaliser le traitement des réclamations	27
<i>a) Motivations</i>	28
<i>b) Missions</i>	28
<i>c) Prérequis</i>	29
1.4 Garantir l'efficacité du système	30
1.4.1 Respecter la loi et les règles déontologiques	31
1.4.2 Obtenir le soutien des acteurs internes	32
1.4.3 Choisir et accompagner les intervenants	34
<i>a) Choisir les intervenants</i>	34
<i>b) Accompagner les intervenants</i>	35
1.4.4 Formaliser le fonctionnement du système	36

II . Communiquer sur le système de traitement des réclamations	40
2.1 Déterminer les cibles, canaux et outils d'information	40
2.2 Définir l'objet de la communication	41
III . Traiter les réclamations au quotidien	44
3.1 Formaliser les principes directeurs de traitement des réclamations	44
3.2 Recevoir les alertes	45
3.3 Qualifier les alertes	45
3.3.1 Enjeux de la qualification	45
3.3.2 Gestion des sollicitations qui rentrent dans le champ d'application du dispositif	46
3.3.3 Gestion des sollicitations « hors champ »	47
3.4 Instruire les alertes	48
3.4.1 Désignation de la personne en charge de l'enquête	48
3.4.2 Identification et écoute des acteurs impliqués	49
3.4.3 Formalisation du déroulement de l'enquête	49
3.4.4 Contrôle des délais de traitement	50
3.5 Décider des suites à donner aux alertes et les mettre en œuvre	52
3.5.1 Nature des décisions prises	52
3.5.2 Méthodologie	52
3.6 Accompagner les collaborateurs	54
IV . Évaluer et améliorer le système de traitement des réclamations	56
4.1 Mettre en place un dispositif de suivi	56
4.2 Interpréter les résultats obtenus	56
4.3 S'engager dans une démarche de progrès	58
Conclusion	60
Annexes	61
Glossaire	73
Remerciements	77

Introduction



Un numéro vert ou azur, une hotline, un formulaire électronique, un conseiller-médiateur...

Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination* se multiplient depuis quelques années. Sous des formes variées, ils permettent de répondre à des situations difficiles, très individualisées, et mettent en évidence les zones d'ombre des politiques de diversité.

Certes, leur mise en place et leur entretien donnent le calibre de la volonté d'un climat social pacifié. Le signal donné par l'organisation renforce l'objectif de résolution en cas de discrimination avérée. Pour autant, un certain nombre de garanties s'avèrent nécessaires pour mettre en confiance les collaborateurs - et même parfois les candidats - afin qu'ils utilisent ce recours précieux : confidentialité, déontologie maximale, suivi, obligation de résultat.

Dans bien des cas, les situations peuvent être désamorçées avec un renfort d'explications : le sentiment de discrimination ne correspond pas toujours à une discrimination avérée, et faire comprendre à chacun les droits et devoirs d'une organisation et de ses collaborateurs tient d'une démarche pédagogique qui fait partie intégrante des missions des systèmes de traitement des réclamations. Hélas encore, et heureusement à la fois, les dispositifs d'alerte sont là pour permettre de rétablir l'égalité et d'assurer la traçabilité* des plaintes avec le renversement de la charge de la preuve pour l'organisation. Les situations difficiles perdurent, mais elles ont désormais des recours à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Les managers opérationnels doivent non seulement s'intéresser à ces systèmes, mais aussi, en faire la promotion auprès de leurs équipes. Ces dispositifs peuvent les accompagner dans la résolution d'incidents. Il est de leur responsabilité managériale de promouvoir le recours à ces outils mis à la disposition de tous, de manière préventive comme corrective.

Dans tous les cas, le nombre de sollicitations de ces systèmes devra être pris avec une certitude : il ne représente hélas que la partie émergée de l'iceberg.

Bonne lecture et bon usage !

Mise en garde

Les Auteurs invitent les lecteurs de ce guide à prendre les précautions juridiques de rigueur au moment de mettre en œuvre leur propre dispositif. Les conseils et informations contenus dans ce guide n'ont pas de vertus autres qu'informatives.

Notes

- Les termes définis dans le glossaire sont suivis d'un astérisque la première fois qu'ils sont employés dans ce guide.
- Le terme «organisme» désigne indifféremment les entreprises de droit privé ou public, les administrations, etc.
- Le terme « système de traitement des réclamations » ou « dispositif d'alerte* » est employé indifféremment pour désigner toute voie de recours permettant aux collaborateurs d'un organisme de porter à sa connaissance des situations de discrimination dont ils pensent être victime et de les traiter, tant un « dispositif d'alerte professionnelle », soumis à un régime d'autorisation préalable (cf. § 1.3.7), qu'un dispositif/système qui n'y est pas soumis.

Concevoir un système de traitement des réclamations



I. Concevoir un système de traitement des réclamations

1.1 Cerner les enjeux

La mise en place d'un système de traitement des réclamations liées à la discrimination* peut répondre à plusieurs objectifs :

- s'assurer que la politique de prévention des discriminations d'un organisme est déployée efficacement ;
- prévenir les risques de contentieux en matière de discrimination ;
- préserver l'image de l'organisme ;
- favoriser le maintien de la relation de travail avec les collaborateurs ;
- offrir de nouvelles voies de recours aux personnes qui pensent être discriminées et qui n'osent pas solliciter les canaux « classiques*¹ » ;
- identifier et rectifier des processus potentiellement discriminants (processus RH, relations avec les clients, les fournisseurs, les candidats, etc.) ;
- sensibiliser davantage les collaborateurs de l'organisme (managers, RH, etc.) à la non-discrimination ;
- répondre aux exigences du cahier des charges du Label Diversité² ...

1.2 Identifier les objectifs du système de traitement des réclamations

1.2.1 Maintenir la relation de travail

Un système de traitement des réclamations représente, pour les collaborateurs d'un même organisme, une voie de recours interne et non contentieuse pour traiter les situations de discrimination dont ils sont témoins ou victimes.

Il leur offre la possibilité d'être écoutés et de dialoguer avec des personnes dont le rôle est de prévenir et de lutter contre les discriminations. Ces personnes sont également susceptibles d'intervenir pour garantir le respect du principe d'égalité de traitement et/ou pour renouer le dialogue entre les personnes concernées (utilisateur du système, personne mise en cause, collectif de travail, etc.) lorsque la situation le justifie.

1.2.2 Assurer la bonne application des normes

Certaines discriminations trouvent leur source dans l'application de normes discriminantes ou encore dans la mauvaise application des processus de gestion des ressources humaines.

Le signalement de situations discriminatoires en ayant recours à un système de traitement des réclamations permet alors à l'organisme de :

- identifier et réviser des normes et des processus dysfonctionnels ;
- favoriser l'assimilation, par les collaborateurs (RH, managers, etc.), de normes non discriminantes.

¹ Cela peut, par exemple, être le cas lorsque le signalement d'une situation de discrimination supposée ou avérée implique la révélation d'un critère non directement apparent (orientation sexuelle, religion, etc.).

² Les exigences définies dans le cahier des charges du Label Diversité à la date de publication de ce guide sont rappelées en annexe 1.

Cas d'entreprise - L'amélioration des processus RH au ministère de l'Économie et des Finances

Lorsqu'elle identifie des risques de discrimination systémiques, la cellule de prévention des discriminations du ministère de l'Économie et des Finances participe activement à leur réduction. Elle a, par exemple, permis de lutter contre la mise en œuvre de seuils d'âge (définis auparavant dans des tableaux d'avancement ou listes d'aptitude et conditionnant l'accès à certaines promotions) en associant à sa démarche les directions des ministères et les représentants des personnels. Cette suppression vise à objectiver les décisions prises par les instances de promotion et réduit les risques de contentieux auxquels le ministère est exposé.

1.2.3 Prévenir les risques de contentieux

La façon dont l'organisme gère les réclamations liées à la discrimination engage sa responsabilité envers de nombreux acteurs :

- les personnes concernées directement ou indirectement par les réclamations (auteur de l'alerte, victime présumée de discrimination, personne mise en cause, etc.) ;
- Les instances représentatives du personnel (le respect du principe d'égalité de traitement et, par extension, la lutte contre les discriminations figurent parmi les attributions des représentants du personnel³) ;
- des acteurs externes à l'organisme (agences de notation, clients, etc.) ;
- un organisme de labellisation (ex. : l'Afnor, pour l'obtention ou le renouvellement du Label Diversité) ;
- la société (la discrimination peut faire l'objet de sanctions pénales)...

En outre, la présence de discriminations dans un organisme l'expose à un risque de condamnation en justice dont les conséquences peuvent être importantes (ex. : versement de dommages et intérêts, paiement d'amendes, publication de la condamnation, perte de clients et de chiffre d'affaires, etc.).

Même si le nombre de situations de discrimination traitées par un système de traitement des réclamations peut paraître limité, le rôle qu'il joue dans la prévention des risques de contentieux n'est pas négligeable. Dans la pratique, certains organismes intègrent la discrimination dans l'analyse des risques (humains, financiers, d'image, etc.) auxquels ils sont exposés.

Avant de s'engager à mettre en place un système de traitement des réclamations liées à la discrimination*, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Le rapport efficacité/coût du système de traitement est-il satisfaisant ?
- Les autres voies de recours (ex. : canaux « classiques ») suffisent-elles à traiter les situations de discrimination ?
- D'autres alternatives (sensibiliser et former les collaborateurs à la lutte contre la discrimination, améliorer le dialogue social, etc.) seraient-elles plus efficaces ?

³ L'article L2313-2 du Code du travail prévoit, par exemple, que les délégués du personnel puissent saisir l'employeur lorsqu'ils constatent une atteinte aux droits des personnes qui résulte notamment de toute mesure discriminatoire. ▲

1.3 Organiser un système de traitement des réclamations

L'efficacité d'un système de traitement des réclamations liées à la discrimination* dépend largement de son organisation générale.

Après avoir clarifié les objectifs de son système de traitement des réclamations, l'organisme peut délimiter son champ d'intervention et répondre aux questions suivantes : le système interviendra-t-il uniquement sur des situations de discrimination ? À quel niveau sera-t-il déployé (maison mère, filiales, etc.) ? Qui pourra y avoir recours ? Comment ?

L'organisme peut également travailler sur la structure de son système et réfléchir à la meilleure manière de l'articuler avec les dispositifs préexistants, que ce soit au niveau national ou international.

Enfin, l'organisme doit s'assurer du respect de la législation en vigueur, notamment en ce qui concerne la loi dite « informatique et libertés⁴». Il est vivement conseillé de vérifier si l'organisme doit engager une démarche spécifique auprès de la Cnil avant de mettre en place un système de traitement des réclamations (voir 1.3.7).

1.3.1 Définir le champ d'application du système

Le champ d'application du système détermine les situations pour lesquelles on peut y recourir ainsi que les compétences que l'on peut attendre des personnes qui interviennent dans le traitement des réclamations.

D'une manière générale, le traitement des réclamations peut s'inscrire :

- dans le cadre d'un système dédié exclusivement aux discriminations et au harcèlement* discriminatoire ;
- dans un cadre plus large, comprenant, par exemple, la corruption, les pratiques anticoncurrentielles, le domaine financier, etc.

Pour déterminer si son système est soumis au régime d'autorisation préalable, conformément aux dispositions de la loi du 6 janvier 1978 modifiée, un organisme peut se référer à la section 1.3.7 et/ou se rapprocher de la Cnil. Si le système y est soumis, son champ d'application peut - sous certaines conditions rappelées à la section 1.3.7 - couvrir un vaste champ d'application (voir, par exemple, la délibération n°2012-395 du 8 novembre 2012 de la Cnil).

Points de vigilance

Un organisme souhaitant traiter la diffamation et l'injure non publiques présentant un caractère raciste ou discriminatoire (voir le glossaire pour plus de détails) dans le cadre d'un dispositif d'alerte professionnelle dont la mise en place est soumise à une autorisation de la Cnil, doit le spécifier expressément lorsqu'il définit le champ d'application de son dispositif.

4 Voir la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée.

1.3.2 Choisir le périmètre organisationnel du système

Le choix du périmètre organisationnel du système de traitement des réclamations dépend :

- de la culture de l'organisme et de sa structure (filiales, établissements, etc.) ;
- de l'organisation globale de l'organisme (logiques de centralisation/décentralisation) ;
- des ressources disponibles pour traiter les réclamations.

Lorsqu'un système de traitement des réclamations est mis en place au niveau international, il convient de tenir compte de paramètres supplémentaires (voir 1.3.8 pour plus de détails).

Le système de traitement des réclamations peut être décliné :

- au sein d'une seule organisation (« maison mère », ministère, collectivité locale, etc.) quelle que soit sa zone d'implantation (France, Europe, étranger) ;
- au sein de chaque entité dont est composé l'organisme (filiale, établissement, administration, etc.).

Exigences du Label Diversité

Dans les organismes candidats à la labellisation, le choix du périmètre de labellisation conditionne le périmètre sur lequel le système de traitement des réclamations liées à la discrimination est déployé.

Voir l'annexe 1 pour obtenir plus d'informations sur les exigences du Label Diversité.

1.3.3 Définir les publics cibles

Plusieurs catégories d'utilisateurs peuvent signaler des faits de discrimination dont ils pensent être victimes ou témoins. Parmi ces utilisateurs figurent :

- les collaborateurs (salariés, agents, etc.) de l'organisme ;
- les candidats à un emploi dans l'organisme ;
- les anciens collaborateurs de l'organisme ;
- les intérimaires ;
- les fournisseurs ;
- les clients ;
- les consommateurs...

Le choix des publics cibles est plus restreint lorsque la mise en place du système de traitement des réclamations est conditionnée par l'obtention d'une autorisation de la Cnil (voir 1.3.7).

Cas d'entreprise - Quelques exemples de publics cibles chez Adecco et à la Banque Postale

■ un collaborateur, un client ou un intérimaire peuvent rendre compte d'une discrimination :

Chez Adecco, toutes les réclamations ayant pour motif la discrimination doivent faire l'objet d'un traitement et de recherche de solution. Son dispositif s'adresse à tout candidat à un poste, intérimaire en poste ou collaborateur permanent du Groupe Adecco qui estime avoir été traité défavorablement du fait d'un critère prohibé par la loi.

Les objectifs de ce dispositif sont :

- d'assurer aux candidats, intérimaires et collaborateurs permanents une prise en compte systématique des réclamations ayant pour motif la discrimination ;
- d'assurer, si besoin, la mise en œuvre d'actions correctives ;
- d'en assurer la traçabilité pour répondre à d'éventuelles plaintes, de prévenir le risque de contentieux et, le cas échéant, de pouvoir corriger une procédure existante dans l'entreprise qui pourrait donner lieu à des situations de discrimination.

■ **le collaborateur et les partenaires sociaux peuvent porter réclamation :**

« La Banque postale met en place un dispositif d'information et de recours permettant à chaque salarié de saisir le directeur des ressources humaines de l'entreprise de toute question ou situation liée à une éventuelle discrimination... Dans le cadre d'une telle démarche, les salariés qui le souhaitent peuvent se faire accompagner d'un représentant du personnel de leur choix. »

Source : Accord portant sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors du 23 décembre 2009, La Banque postale

1.3.4 Structurer le système

Un système d'alerte peut prendre des formes variées (cellule d'écoute et de traitement des saisines, cellule de médiation ou d'intermédiation, commission de traitement des alertes, etc.) et être positionné de manière très différente en fonction des enjeux et de l'organisation de chaque organisme.

Le choix de privilégier le traitement des alertes au niveau local ou au niveau du siège, au niveau de la maison mère ou de chaque filiale, n'est pas anodin. Il a une forte incidence sur la nature des acteurs intervenant dans le traitement des réclamations, sur leur coordination, sur la circulation de l'information et sur la résolution de chaque situation.

a) Définir le rôle des filiales et des business units

Si la question se pose rarement dans de petites structures, certains organismes emploient des milliers de collaborateurs et regroupent une multitude de filiales et d'entités (ex. : business units, directions régionales).

Lorsque c'est le cas, il est nécessaire de s'interroger sur le niveau pertinent d'intégration du système. Est-il préférable de gérer les alertes au sein d'une même structure ou de déléguer cette gestion à des structures locales ? Lorsque cette seconde option est retenue, doit-on superviser ces structures ? Doit-on les accompagner ? Comment ?

Pour répondre à ces questions, chaque organisme peut tenir compte de plusieurs paramètres :

- son organisation générale (ex. : organisation par filières métiers, par business units, par filiales, etc.) ;
- ses modes de gouvernance, le degré d'autonomie accordée à chaque entité (ex. : structure centralisée ou décentralisée, structure matricielle ou fonctionnelle, etc.) ;
- la présence de structures dédiées à la prévention et à la lutte contre la discrimination préexistantes et les ressources disponibles dans ses différentes entités (ex. : référents diversité, etc.).
- son histoire et sa culture.

Certains organismes apportent parfois des réponses différentes aux mêmes questions. C'est, par exemple, le cas lorsqu'un organisme décide de mettre en place un nouveau système de traitement des réclamations centralisé alors que certaines entités disposent déjà de dispositifs équivalents. Le maintien de ces dispositifs peut alors être justifié par la confiance que les collaborateurs leur accordent et par les compétences développées dans ces entités.

L'organisation du système selon un modèle centralisé ou décentralisé présente des opportunités et des risques différents⁵ :

	Modèle centralisé	Modèle décentralisé
Opportunités identifiées	Cohérence dans le traitement des alertes	Gestion d'un volume important d'alertes
	Vision globale des alertes	Responsabilisation des acteurs locaux
	Constitution d'une expertise au niveau central	Montée en compétence des acteurs locaux
Risques identifiés	Délais de traitement accrus (incapacité à gérer un volume important d'alertes)	Formation insuffisante des acteurs en charge du traitement des alertes (risques juridique, d'image et financier accrus ⁵)
	Difficultés d'accès à l'information	Manque de cohérence dans le traitement des alertes
	Mécompréhension de l'environnement local	Délais de traitement accrus (cf. nombre d'acteurs impliqués)
		Perte d'informations (cf. descente et remontée d'informations)

Un organisme peut également opter pour un modèle mixte. La réception, la qualification et le traitement des réclamations peuvent être effectués à des niveaux différents (ex. : réception d'une alerte au niveau du groupe suivi d'un traitement en local). Il convient alors de s'intéresser de très près à la circulation des informations dans l'organisme et aux modalités de traitement des réclamations.

Par exemple :

- un organisme dans lequel les alertes sont reçues et traitées au niveau local peut rencontrer des difficultés pour réunir et consolider les données dont il dispose sur le nombre, la nature et la résolution des alertes au niveau global ;
- un organisme dans lequel les alertes sont adressées au niveau du groupe et traitées au niveau local prend le risque de ne pas savoir si celles-ci ont été traitées correctement (cf. délais de traitement, connaissance des normes applicables, etc.) à moins de prendre les dispositions adéquates (voir annexe 2).

⁵ Le traitement de réclamation requiert une expertise en RH, notamment en droit, la connaissance des accords de l'entreprise ainsi que des aptitudes relationnelles.

Lorsque le traitement des alertes est réalisé par des structures locales, un organisme peut demander à ces structures d'informer le siège dès qu'un dossier est instruit et d'effectuer un reporting régulier. Cette démarche permet de maintenir la cohérence du système et de s'assurer de son bon fonctionnement.

Cas d'entreprise - La gestion d'un dispositif centralisé chez Alstom

« Les alertes seront traitées en central en lien avec le directeur des ressources humaines de l'établissement concerné. »

Source : Accord sur la diversité et l'égalité des chances du 9 janvier 2009, Alstom Transport

Cas d'entreprise - Le traitement des alertes au niveau local, à La Poste

Pour faire vivre les engagements du Groupe visant à prévenir la discrimination, La Poste privilégie le traitement des alertes et des réclamations au niveau local. Ce choix se justifie dans la mesure où il permet une plus grande responsabilisation des managers opérationnels. Les effectifs importants du Groupe (268 822 collaborateurs en 2012) nécessitent de prévoir des solutions adaptées en cas de volumes d'alertes et de réclamations élevés.

Point de vigilance - Risques potentiels liés aux modèles « mixtes »

Certains organismes reçoivent les alertes au niveau groupe et les adressent au niveau local pour instruction et traitement. Les acteurs intervenant (RH, directeurs d'établissement, etc.) au niveau local sont alors choisis au cas par cas, pour les besoins de l'instruction.

Il est alors nécessaire de s'assurer que ces acteurs respectent les principes déontologiques et disposent des compétences ainsi que du temps nécessaire pour accomplir leurs missions (voir 1.4.3).

Dans le cas contraire, les organismes sont exposés à des risques similaires à ceux identifiés notamment pour le modèle décentralisé :

- le non-traitement de certaines alertes ;
- l'absence d'informations sur les actions engagées suite à certaines alertes ;
- la confiance insuffisante accordée par les collaborateurs à une structure proche de leur hiérarchie directe ;
- l'implication d'un (trop) grand nombre d'acteurs dans le traitement des alertes (cf. délais, confidentialité, etc.) ;
- la formulation de réponses insatisfaisantes d'un point de vue humain/légal (le traitement des dossiers nécessite une expertise en RH et une connaissance minimale du droit du travail, des accords d'entreprise, etc.).

Pour prévenir ces risques, les organismes prévoient généralement :

- que les acteurs en charge du dispositif au niveau groupe accompagnent et/ou conseillent les acteurs locaux ;
- que ces mêmes acteurs rendent compte régulièrement de leur action auprès du groupe.

b) Collaborer avec d'autres structures internes

Lorsqu'il met en place son système de traitement des réclamations liées à la discrimination, un organisme devrait veiller à ce qu'il s'inscrive de manière cohérente dans son environnement.

Le signalement de situations de discrimination peut nécessiter l'intervention de nombreux acteurs. Il est préférable de les identifier et de les consulter très tôt de manière à prévenir de futurs conflits internes et difficultés (cf. attributions légales, conflits de périmètres, doublons, non-traitement des alertes, etc.).

Ces derniers peuvent être sollicités lors de la mise en place du système ou par la suite (ex. : correspondant informatique et liberté, service informatique et service archivage, déontologues, cellules d'écoute, services juridiques, services RH, direction déontologie, direction des risques, direction éthique, etc.).

Cas d'entreprise - La démarche adoptée par le Groupe La Poste

En 2012, La Poste a fortement renforcé ses canaux de communication et les moyens de ses instances chargées de traiter les recours. La capacité d'action de ces dispositifs d'alerte a été renforcée par la mise en place d'une instance de médiation auprès du président de La Poste. Celle-ci dispose de pouvoirs élargis.

Pour renforcer leur efficacité, les instances de recours de La Poste peuvent désormais s'appuyer sur une nouvelle structure de réception des signalisations de tous ordres dénommée « soutien-postiers ». Cette structure transmet toute demande qui lui parvient aux instances chargées selon leur domaine d'expertise de traiter les recours (par exemple les questions concernant la diversité, le handicap ou le harcèlement).

La création de ce service « soutien-postiers » a fait l'objet d'une importante campagne de communication début 2012.

Cas d'entreprise - La démarche adoptée par le Groupe Casino

Les collaborateurs de Casino peuvent solliciter l'entreprise, lorsqu'ils pensent avoir été victimes de discrimination, par différents moyens :

- en écrivant directement au président du Groupe Casino ou à des dirigeants de filiales ;
- en sollicitant la cellule d'écoute du Groupe ;
- en écrivant à une organisation syndicale afin qu'elle puisse solliciter la réunion de la commission paritaire de médiation « Diversité ».

Quel que soit le canal utilisé, le directeur des relations et de l'innovation sociale Groupe et le directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité en sont systématiquement informés, ce qui a pour effet de maintenir la cohérence de leurs actions.

Les directeurs d'établissement ou responsables de service ainsi que les services juridiques peuvent également être mobilisés.

La mise en place d'un système de traitement des réclamations peut être complétée par des initiatives visant à sensibiliser ces acteurs à la prévention des discriminations.

Cas d'entreprise - L'accompagnement de la filière RH chez GDFSUEZ

En plus de sa cellule d'écoute, GDFSUEZ a mis en place un service en ligne auprès duquel la filière RH peut prendre conseil juridique en cas de besoin pour prévenir toute discrimination. Ce dispositif (www.allodiscrim.com) participe à la montée en compétence des collaborateurs de l'entreprise et à la diffusion de valeurs non discriminantes.

c) Coordonner les acteurs impliqués dans la gestion des alertes

Indépendamment des personnes à l'origine d'une alerte, des personnes mises en cause et de leurs collègues, le traitement des alertes mobilise de nombreux acteurs. On observe souvent une répartition des tâches entre les acteurs en charge de la gestion du système, les acteurs en charge du traitement des alertes et les acteurs impliqués plus ponctuellement dans le traitement des alertes.

Qu'ils travaillent dans un siège ou à un niveau local, pour un groupe ou l'une de ses filiales, ces acteurs peuvent se voir confier des missions différentes. Lorsque c'est le cas, il est souhaitable de bien définir le rôle de chacun d'entre eux et de coordonner leurs efforts pour prévenir tout risque de dysfonctionnement.

• Acteurs en charge de la gestion du système

Il s'agit des personnes responsables du bon fonctionnement du dispositif. En nombre restreint (1 à 3 personnes selon les organismes rencontrés), elles forment le cœur du dispositif et disposent généralement d'un niveau hiérarchique important.

Il s'agit, la plupart du temps de membres :

- de la direction diversité ;
- de la direction RH du groupe ou de ses filiales ;
- du Comex et du Codir du groupe/de ses filiales ;
- d'instances représentatives du personnel (organisations syndicales, CE, CHSCT...) ;
- de la direction juridique...

Ces personnes pilotent le dispositif. Elles accompagnent généralement les personnes en charge du traitement des alertes pour résoudre les situations les plus problématiques, coordonnent leurs actions, rendent compte auprès de leur direction et proposent des pistes d'évolution pour améliorer son fonctionnement.

Elles peuvent aussi, en fonction du modèle (centralisé/décentralisé/mixte) choisi par chaque organisme, assurer directement le traitement des réclamations et/ou intervenir dans la prise de décision.

• Acteurs impliqués dans le traitement des alertes

Il peut s'agir des personnes en charge de la gestion du système, d'acteurs locaux (référénts diversité, RH, voire collaborateurs) ou encore de prestataires externes.

Elles sont en charge du traitement effectif des réclamations et interviennent pour instruire les dossiers et rendre possible une prise de décision argumentée et respectueuse du droit.

La formation de ces personnes revêt une grande importance en raison des missions qui leur sont confiées.

- *Acteurs impliqués ponctuellement dans le traitement des alertes*

En fonction des besoins de l'instruction, de nombreux acteurs peuvent être associés au traitement des réclamations (ex. : recruteurs, responsables formation, managers).

Ils sont, par exemple, sollicités lorsque le traitement des alertes nécessite l'étude de dossiers RH (grilles d'évaluation, suivi des demandes et des refus de formation, etc.), la réalisation d'entretiens auprès des personnes concernées (utilisateur du dispositif, personne mise en cause, collègues, etc.) ou la mobilisation d'expertises spécifiques (juristes, avocats, etc.).

Ces personnes ne sont généralement informées de la situation et/ou de l'identité qu'en fonction des besoins de l'instruction. Ceci permet de garantir la confidentialité des données traitées ainsi que le droit des personnes concernées. Par exemple, un recruteur n'a pas besoin de connaître les raisons qui motivent la demande des personnes en charge du dispositif d'alerte pour leur communiquer des grilles d'entretien.

Cas d'entreprise - La gestion des situations complexes chez Accor

« En cas de difficultés ou en cas de discrimination avérée dans l'entreprise, le salarié peut avoir recours à la hiérarchie, ou au réseau de ressources humaines ou saisir les institutions représentatives du personnel. [...] une enquête sera alors menée afin d'étudier les faits signalés [...] en cas de difficultés persistantes, il pourra être fait appel à un médiateur extérieur à l'entreprise. »

Source : Accord de groupe relatif à la diversité, Accor

Cas d'entreprise - La gestion des situations complexes chez Veolia Environnement

Lorsque des situations complexes se présentent et que l'entreprise ne dispose pas d'éléments tangibles sur lesquels fonder sa décision, Veolia Environnement fait appel à des praticiens extérieurs à l'entreprise pour réaliser des enquêtes qualitatives. Ces praticiens sont choisis sur la base de différents critères définis dans un cahier des charges (neutralité, capacité d'observation et d'analyse, connaissances en droit social, respect de la confidentialité, etc.).

Pour garantir leur objectivité et leur indépendance, Veolia leur laisse la possibilité de saisir le procureur de la République dans l'éventualité où ils constateraient des faits graves auxquels l'entreprise n'apporterait aucune réponse.

1.3.5 Choisir les outils de saisine

Le choix des outils mis à la disposition des collaborateurs pour signaler des situations de discrimination devrait tenir compte de la culture (orale, écrite, etc.) et de l'histoire de chaque organisme. Indépendamment de ce contexte, les outils de saisine présentent des opportunités et des limites qui leur sont propres :

Outils de saisine	Opportunités	Limites
Courrier	Accessibilité sur et hors temps de travail. Formalisation de la saisine	Sécurité réduite : lorsque les alertes sont recueillies dans une simple boîte postale Risque d'anonymat* élevé
Courriel	Accessibilité sur et hors temps de travail Formalisation de la saisine Suivi , recueil et transmission d'informations facilités	Sécurité réduite : si les mails transitent sur un réseau ouvert de type Internet (<i>voir la section 1.3.7 pour plus de détails</i>)
Ligne téléphonique	Écoute et dialogue : explicitation des attentes de l'utilisateur du dispositif et adaptation aux questions posées Réactivité	Absence de traçabilité : l'utilisation de cet outil ne permet pas de formaliser directement les principales informations échangées. Dans certains organismes, un compte rendu est donc rédigé à l'issue de chaque appel et validé par la personne concernée. L'enregistrement des entretiens n'est pas justifié Risque d'anonymat
Formulaire sur intranet	Formalisation de la saisine Préqualification par la personne concernée	Inaccessibilité en dehors du temps de travail
Formulaire sur Internet	Accessibilité sur et hors temps de travail aux personnes disposant ou non d'un accès internet sur leur lieu de travail. Formalisation de la saisine Préqualification par la personne concernée	Utilisation abusive en l'absence de moyens d'identification : des personnes (y compris externes à l'organisme) peuvent solliciter abusivement le dispositif Sécurité réduite : <i>voir la section 1.3.7 pour plus de détails</i>

Lorsque le traitement de données à caractère personnel* est effectué exclusivement sous format papier, l'organisme doit déterminer - en se rapprochant de la Cnil - si son système est soumis au régime d'autorisation préalable décrit en section 1.3.7.

Les outils de saisine mis à la disposition des collaborateurs sont parfois rappelés dans les accords d'entreprise.

Cas d'entreprise - Les outils de saisine utilisés par Alstom Transport

« Les acteurs naturels à qui s'adresser [...] sont le management, les directeurs de ressources humaines des établissements et les délégués du personnel. Au-delà de ces voies de recours interne, il sera mis en place une adresse e-mail "Diversité et égalité des chances" à titre expérimental pendant les six premiers mois de l'année 2009. »

Source : Accord sur la diversité et l'égalité des chances du 9 janvier 2009, Alstom Transport

Cas d'entreprise - Les outils de saisine utilisés par La Banque postale

« En cas de recours lié à une situation individuelle, la demande est exprimée par écrit (courrier ou e-mail accompagné des éléments explicatifs nécessaires). Sauf circonstances particulières, les recours ainsi engagés font l'objet d'une réponse écrite, dans un délai maximal de trois mois. »

Source : Accord portant sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors du 23 décembre 2009, La Banque postale

Si les collaborateurs choisissent de recourir à un canal « classique », les saisines peuvent aussi être formulées grâce à différents outils :

- courrier ou courriel, adressé à la direction générale ;
- courrier ou courriel, auprès des IRP (Instances représentatives du personnel) ou oralement ;
- courrier ou courriel, auprès de leur hiérarchie ou des services RH compétents, voire oralement...

Cas d'entreprise - Les outils de saisine utilisés par le Groupe La Poste

La Poste a ouvert la possibilité aux postiers de porter réclamation auprès de son dispositif d'alerte par courrier postal ou électronique.

Afin de faciliter l'accès à ce dispositif d'alerte aux collaborateurs n'ayant pas accès à l'intranet du Groupe dans leur activité professionnelle, La Poste réfléchit actuellement aux modalités qui permettraient de porter réclamation sur un site extranet dédié.

Pour prévenir d'éventuels abus, les utilisateurs du dispositif devraient s'identifier comme postiers avant toute saisine.

Si les salariés choisissent un canal « classique », les saisines peuvent aussi être réalisées par :

- une lettre à la direction générale ;
- une lettre ou le contact direct des IRP ;
- un courriel ou une discussion en personne avec les supérieurs hiérarchiques ou les RH ;
- etc.

1.3.6 Garantir le caractère facultatif du dispositif et sa complémentarité avec les autres voies de recours

Indépendamment des systèmes dédiés au traitement des réclamations liées à la discrimination, les collaborateurs d'un organisme disposent de nombreux « canaux » (formels ou informels) pour signaler une discrimination dont ils pensent être victimes ou témoins.

Ils peuvent s'adresser à :

- des canaux internes :
 - instances représentatives du personnel (IRP) : délégués du personnel, délégués syndicaux [...] ;
 - direction générale ;
 - management/supérieurs hiérarchiques ;
 - service des ressources humaines (RH) ;
 - service juridique ;
 - service déontologie ;
 - médiateur ;
 - équipes médico-sociales (médecine du travail, assistance sociale, etc.)...
- des canaux externes :
 - équipes médico-sociales ;
 - associations ;
 - défenseur des droits ;
 - organismes institutionnels (inspection du travail, ministère, conseils généraux, mairies, préfets, etc.) ;
 - Procureur de la République⁶ ;
 - avocats...

Cas d'entreprise : La mobilisation des acteurs chez Groupama

Groupama met l'accent sur l'implication de la hiérarchie, de la direction des ressources humaines, des IRP, mais aussi du correspondant diversité groupe.

« En cas de difficulté ou en cas de discrimination supposée ou avérée dans l'entreprise, tout salarié victime ou témoin d'une discrimination disposera, outre le recours à la hiérarchie, à la direction des ressources humaines et aux institutions représentatives du personnel, de la possibilité de recourir au correspondant diversité Groupe [...]. Le correspondant diversité Groupe assurera un rôle de médiation entre les responsables des entreprises et les salariés concernés. »

Source : Accord relatif à la diversité et à l'égalité des chances du 24 octobre 2008, Groupama

Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination ne constituent donc pas une voie de recours exclusive. La pluralité des canaux d'alerte à la disposition des collaborateurs rend parfois nécessaire un travail préparatoire visant à mettre en cohérence ces systèmes avec les autres instances de recours.

⁶ Voir à ce titre l'article 40 alinéa 2 du Code de procédure pénale.

Cas d'entreprise - Rappel de la complémentarité de la cellule d'écoute de Sup de Co Montpellier avec les canaux préexistants

« La saisine de la cellule d'écoute n'a aucun caractère obligatoire. Les personnels qui le souhaitent peuvent saisir leur responsable ressources humaines ou les représentants du personnel pour les mêmes objets. »

Source : Article 5 de la note d'instruction sur la cellule d'écoute diversité du Groupe Sup de Co Montpellier Business School

1.3.7 Respecter la loi « informatique et libertés » - la doctrine de la Cnil

Lorsqu'ils mettent en place un système de traitement des réclamations liées à la discrimination qui prend la forme d'un dispositif d'alerte professionnelle, les organismes sont soumis aux dispositions prévues par la loi du 6 janvier 1978 modifiée. Une demande d'autorisation doit dès lors être adressée à la Cnil préalablement à la mise en œuvre du traitement.



Qu'est-ce qu'un dispositif d'alerte professionnelle ?

Un dispositif d'alerte professionnelle (ou « whistleblowing ») est un dispositif (numéro de téléphone, adresse électronique particulière, formulaire en ligne) mis à la disposition des collaborateurs pour leur permettre de signaler des dysfonctionnements ou des comportements qu'ils estiment contraires à la loi ou aux règles établies par l'organisme et qu'ils ne souhaitent pas signaler par les canaux habituels de l'entreprise.

Dès mai 2005, la Cnil a été amenée à se prononcer sur la mise en œuvre de ces dispositifs en rappelant qu'ils devaient demeurer facultatifs pour les collaborateurs et complémentaires des modes traditionnels de signalement.

Les cellules d'alerte et de traitement des plaintes et des réclamations en matière de discrimination constituent des dispositifs d'alerte professionnelle soumis à autorisation de la Cnil.

Dans la mesure où ces traitements sont susceptibles d'exclure des personnes du bénéfice d'un droit ou de leur contrat de travail en l'absence de toute disposition législative ou réglementaire spécifique, ils sont soumis à un régime d'autorisation préalable conformément aux dispositions de l'article 25-I-4 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée.



Quels types de problèmes peut-on signaler ? (champ d'application du dispositif d'alerte)

Le fonctionnement normal d'une organisation implique que les alertes relatives à un dysfonctionnement, dans quelque domaine que ce soit, remontent jusqu'aux dirigeants par la voie hiérarchique ou par des modes ouverts d'alerte (instances représentatives du personnel : IRP ; Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail : CHSCT ; Inspection du travail ; commissaires aux comptes, etc.).

La mise en place d'un dispositif d'alerte peut être justifiée par l'hypothèse que ces canaux d'information pourraient ne pas fonctionner dans certaines circonstances. Toutefois, un tel dispositif ne saurait être conçu, par les organismes, comme un mode normal de signalement des dysfonctionnements, à part égale avec les modes de signalement gérés par des personnes dont les fonctions ou les attributions consistent précisément à repérer et traiter de tels dysfonctionnements. En ce sens, les dispositifs d'alerte doivent être conçus comme uniquement complémentaires par rapport aux autres modes d'alerte dans l'organisme.

En raison de ce caractère subsidiaire, le champ d'application du dispositif doit être restreint. Les dispositifs à portée générale et indifférenciée (tels que ceux destinés à garantir à la fois le respect des règles légales, du règlement intérieur et des règles internes de bonne conduite) ne sont pas autorisés par la Cnil, en raison des risques de mise en cause abusive ou disproportionnée de l'intégrité professionnelle, voire personnelle, des employés concernés.

Exemples : domaine comptable ou financier, lutte contre la corruption, pratiques anticoncurrentielles, droit de la concurrence, atteinte au droit de l'environnement, harcèlement, discriminations.

Refus de la Cnil en cas de champ d'application indéterminé : la Cnil refuse la mise en œuvre d'un dispositif d'alerte lorsque le champ d'application n'est pas suffisamment déterminé (délibération n° 2011-347 du 10 novembre 2011 ; en l'espèce, un des domaines visés par le dispositif était le « **non-respect des lois et règlements** »).

Si des faits graves, hors du champ d'application du dispositif, sont signalés, l'alerte doit être immédiatement réorientée vers le responsable compétent (ex. : directeur financier, directeur des ressources humaines).



Quelles sont les personnes concernées par le dispositif d'alerte ?

La définition des catégories de personnes concernées relève de la compétence de l'employeur à qui il appartient, dans le respect des dispositions prévues en droit du travail, de fixer les limites de la procédure.

À ce jour, la Cnil a légitimé le dispositif d'alerte pour les seuls salariés de l'entreprise. En matière de discrimination, il s'agira donc des employés victimes ou témoins d'une discrimination (agents de la fonction publique, salariés en CDI/CDD, voire candidats à un emploi, intérimaires, stagiaires, anciens salariés).

La Cnil a considéré qu'un élargissement du champ d'application à des tiers (clients, fournisseurs, etc.) n'est pas justifié et serait disproportionné dès lors que les tiers disposent d'autres moyens pour communiquer à l'entreprise les dysfonctionnements constatés. Contrairement aux salariés, ceux-ci ne sont pas dans une situation de subordination pouvant éventuellement constituer un blocage dans la procédure de signalement.



Le recours au dispositif d'alerte est-il obligatoire pour les salariés ?

Non. En raison de son caractère subsidiaire et complémentaire aux autres modes de gestion des alertes au sein de l'organisme, le dispositif d'alerte professionnelle est, par principe, facultatif. À aucun moment le code éthique ou tout autre document ne doit le rendre obligatoire ni prévoir des sanctions à l'encontre des salariés qui n'en feraient pas usage. Par conséquent, les salariés doivent être informés qu'aucune sanction ne peut être prise à leur encontre pour défaut de mise en œuvre du dispositif d'alerte. De même, toute utilisation de bonne foi ne peut donner lieu à aucune sanction.



Une alerte peut-elle être anonyme ?

En principe, les alertes professionnelles ne doivent pas être anonymes. L'auteur de l'alerte doit être invité à s'identifier, pour permettre de :

- responsabiliser les utilisateurs du dispositif et limiter les risques de dérapages vers la délation et la dénonciation calomnieuse ;
- faciliter la protection de l'auteur de l'alerte contre d'éventuelles représailles ;
- permettre un meilleur traitement de l'alerte en demandant à son auteur des précisions complémentaires.

L'organisme ne doit donc pas inciter les personnes ayant vocation à utiliser le dispositif à le faire de manière anonyme. La publicité faite sur l'existence du dispositif doit en tenir compte. Au contraire, la procédure doit être conçue de manière à ce que les employés s'identifient à chaque communication d'informations par la procédure d'alerte et de manière à ce qu'ils soumettent des informations relatives à des faits plutôt qu'à des personnes. L'identité de l'émetteur de l'alerte doit par ailleurs être traitée de façon confidentielle.



Quelle information pour les personnes concernées ?

Information générale des utilisateurs du dispositif

Les utilisateurs du dispositif d'alerte doivent être clairement et préalablement informés par tout moyen approprié, notamment des éléments suivants :

- l'identité du responsable du dispositif ;
- les objectifs poursuivis et le champ d'application limité du dispositif ;
- le caractère facultatif du dispositif ;
- l'absence de conséquences à l'égard des salariés en cas de non-utilisation du dispositif ;
- les destinataires des alertes ;
- l'existence d'un droit d'accès et de rectification au bénéfice des personnes identifiées dans le cadre de ce dispositif.

Il est recommandé de faire figurer ces informations dans l'acte instituant la procédure d'alerte (code ou charte éthique, note d'information, etc.), indépendamment des dispositions du Code du travail sur l'information collective et individuelle des salariés (C. cass. 8 décembre 2009).

Information spécifique de la personne mise en cause par une alerte

L'information de la personne mise en cause par une alerte doit être, par principe, réalisée par le responsable du dispositif dès l'enregistrement, informatisé ou non, des données la concernant afin de lui permettre de s'opposer sans délai au traitement de ces données.

Toutefois, l'information de cette personne peut intervenir après la prise de mesures conservatoires lorsque celles-ci s'avèrent indispensables, notamment pour prévenir la destruction de preuves nécessaires au traitement de l'alerte.

Cette information est réalisée selon des modalités permettant d'en assurer la bonne délivrance à la personne concernée. Elle doit notamment préciser au salarié mis en cause l'entité responsable du dispositif, les faits qui lui sont reprochés, les services éventuellement destinataires de l'alerte ainsi que les modalités d'exercice de ses droits d'accès et de rectification.



Comment gérer les alertes ?

La confidentialité des données à caractère personnel doit être garantie tant à l'occasion de leur recueil que de leur communication ou de leur conservation.

Les personnes chargées de traiter les alertes doivent être en nombre limité, spécialement formées et soumises à une obligation renforcée de confidentialité qui pourrait être définie dans leur contrat de travail.

En cas de recours à un prestataire pour gérer le dispositif d'alerte, celui-ci doit s'engager contractuellement à ne pas utiliser les données à des fins détournées, à assurer leur confidentialité, et à respecter la durée de conservation limitée des données. L'organisme concerné restera en tout état de cause responsable des traitements que le prestataire effectuera pour son compte dans la mesure où c'est lui qui en détermine les finalités et les moyens.



Quelles mesures de sécurité faut-il mettre en œuvre ?

Le responsable des traitements doit prendre toutes les précautions utiles pour préserver la sécurité des données tant à l'occasion de leur recueil que de leur communication ou de leur conservation.

Ainsi, toute transmission d'information via un canal de communication non sécurisé (par exemple Internet) doit être chiffrée afin de garantir la confidentialité des données, que ce soit lors de la phase de collecte des données ou lors de leur traitement ultérieur. Les moyens de chiffrement utilisés doivent respecter les recommandations émises par la Commission dans son guide « La sécurité des données personnelles ».

Lorsque des données relatives aux alertes sont émises ou réceptionnées par e-mail, des mesures techniques et organisationnelles doivent être mises en place pour assurer leur confidentialité et leur intégrité (sauvegardes des données reçues, suppression des e-mails de la boîte de réception, etc.). Les postes de travail des personnes destinataires des alertes doivent faire l'objet de mesures de sécurité complémentaires.

Les utilisateurs disposant d'un accès aux données doivent être authentifiés au moyen d'un identifiant et d'un mot de passe personnels, respectant les recommandations de la Cnil, ou par tout autre moyen d'authentification apportant le même niveau de fiabilité.

Les accès aux traitements et aux données doivent être journalisés avec identification de l'utilisateur et de l'action effectuée (consultation, modification, suppression), afin de pouvoir détecter *a posteriori* d'éventuels accès frauduleux. Ces journaux doivent être conservés pendant toute la durée de conservation des données au titre du traitement.

Enfin, si le responsable de traitement* externalise tout ou partie du dispositif, le contrat établit entre les parties doit mentionner les objectifs de sécurité.



Comment déclarer un dispositif d'alerte professionnelle ?

Les dispositifs d'alerte professionnelle sont soumis à une autorisation préalable de la Cnil conformément aux dispositions de l'article 25-I-4 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée.

La Cnil a adopté une autorisation unique (AU-04) le 8 décembre 2005 modifiée le 14 octobre 2010 afin d'encadrer la mise en place d'un dispositif d'alerte professionnelle et de simplifier les formalités administratives. Les organismes qui respectent en tout point le cadre défini dans cette autorisation doivent adresser à la Cnil une déclaration de conformité.

Lorsque le dispositif d'alerte professionnelle envisagé sort du cadre fixé par l'AU-04, notamment au regard du fondement juridique et du champ d'application, l'entreprise doit adresser à la Cnil un dossier complet de demande d'autorisation individuelle.

Concernant plus précisément les dispositifs dédiés à la lutte contre la discrimination, ils n'entrent pas dans le champ d'application de l'AU-04. Par conséquent, de tels traitements ne peuvent faire l'objet d'un simple engagement de conformité à travers cette AU, mais relèvent d'un régime d'autorisation spécifique.

Cette formalité s'effectue en remplissant le formulaire de « demande d'autorisation » accessible en ligne sur le site www.cnil.fr.

1.3.8 Déployer un système de traitement des réclamations à l'international

Pour déployer un système de traitement des réclamations liées à la discrimination à l'international, un organisme doit prendre en considération divers paramètres :

- les spécificités propres à chaque pays/région (législation, culture, langue, etc.) ;
- l'éloignement géographique et organisationnel des collaborateurs avec le système ;
- la maturité de chaque entité par rapport aux questions relatives à la discrimination.

Les différences constatées dans les législations nationales en matière de discrimination et l'évolution de la jurisprudence propre à chaque pays complexifient grandement la mise en place d'un tel système au niveau international. Dans les faits, les critères de discrimination retenus dans chaque pays sont souvent définis différemment ou ne se recoupent pas totalement. À titre d'exemple, alors que l'Union européenne retient un socle minimum de critères de discriminations - le sexe, l'âge, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les croyances, le handicap, l'orientation sexuelle, etc.⁷ -, le droit français en dénombre davantage⁸.

Le déploiement d'un système de traitement des réclamations au niveau international peut néanmoins s'appuyer sur :

- les normes européennes et internationales (Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948, Conventions OIT, Pacte mondial, etc.) ;
- des références et/ou normes privées (ex. : Global Reporting Initiative) ;
- des normes propres à l'organisme (ex. : code ou charte éthique)...

Au niveau international, la définition des modalités de fonctionnement d'un système de traitement des réclamations devrait également tenir compte des contraintes légales de chacun des pays concernés.

Les personnes qui assurent le traitement des réclamations devraient connaître la législation et les normes (conventionnelles, etc.) applicables dans les pays dans lesquels elles exercent leur activité et parler la même langue que les utilisateurs du dispositif. Les outils de saisine et de communication devraient également être adaptés.

Les entreprises internationales peuvent mettre en place une structure en charge du traitement des alertes dans chaque pays et assurer leur coordination au niveau international. Ce mode de fonctionnement permet de conserver une plus grande adaptation aux contextes locaux tout en assurant la cohérence du système dans son ensemble.

1.3.9 Externaliser le traitement des réclamations

Les alertes peuvent être gérées dans le cadre d'un système interne ou être externalisées. La question de l'externalisation du traitement des alertes se pose généralement lorsque l'organisme ne dispose pas des ressources requises (moyens humains, capacité à maintenir la continuité du service, moyens financiers, moyens nécessaires au maintien des compétences, etc.).

Le choix de l'externalisation puis, dans un second temps, le choix du prestataire sont des choix importants car la responsabilité de l'organisme peut être engagée si son prestataire ne respecte pas la législation en vigueur. L'organisme « client » reste responsable de la bonne gestion des données traitées, même s'il a recours à un prestataire externe.

Il est donc recommandé de s'assurer que le prestataire choisi dispose et maintienne les compétences et les moyens nécessaires pour mener à bien les missions qui lui sont confiées.

⁷ Voir notamment les directives n°2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000, n°2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 et n°2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006.

⁸ Voir Annexe 3.

a) Motivations

Plusieurs raisons peuvent motiver le choix de l'externalisation :

- **une plus grande confiance** : les collaborateurs et les instances représentatives du personnel perçoivent parfois le recours à un prestataire externe comme une garantie supplémentaire de neutralité ;
- **l'orientation et le filtrage des saisines** : le prestataire peut jouer un rôle de filtre entre la « cellule diversité » et les collaborateurs.
- **la mobilisation d'une expertise potentiellement indisponible dans l'organisme** (connaissance de la législation et de la jurisprudence en vigueur, compétences relationnelles spécifiques, etc.).

b) Missions

Les missions pouvant être confiées à un prestataire externe sont variées :

- recevoir et (pré)qualifier les appels et réclamations ;
- répondre aux questions des collaborateurs ;
- écouter et conseiller les collaborateurs pour poser un diagnostic sur des situations présentées comme discriminatoires ;
- réorienter les collaborateurs vers les bons interlocuteurs lorsque leurs réclamations ne rentrent pas dans le champ d'application du système ;
- conseiller les collaborateurs et les aider à formuler leur demande auprès d'acteurs internes (RH, services juridiques, hiérarchie, etc.) ;
- réaliser des entretiens ;
- assurer un reporting régulier des sollicitations et situations traitées ;
- conseiller ponctuellement les personnes en charge de la gestion des alertes...

Point de vigilance

L'externalisation totale du traitement des réclamations n'est pas toujours envisageable. En effet, le traitement des saisines liées à la discrimination requiert la mobilisation de savoirs et de compétences spécifiques (ex. : connaissance des normes internes, écoute ainsi que le soutien d'acteurs internes).

c) Prérequis

Le prestataire peut être choisi sur la base d'un cahier des charges contenant des critères similaires à ceux recommandés pour choisir les personnes en charge du traitement des réclamations dans l'organisme (voir section 1.4.3) :

- adoption d'une posture et d'une démarche prévenant les conflits d'intérêts⁹ ;
- impartialité ;
- confidentialité ;
- réactivité (temps de réaction et de traitement des réclamations)¹⁰ ;
- expertise (solides connaissances juridiques : connaissance des différentes formes de discrimination : directe/indirecte/systémique, etc.) ;
- capacité de médiation, de gestion des conflits, compétences relationnelles ;
- connaissance du monde de l'entreprise et du monde syndical, connaissance des processus RH...

Une fois le choix du prestataire arrêté, une réflexion préalable peut être engagée avec le prestataire pour tenir compte de l'organisation de l'organisme et définir le rôle de chacun.

Cela implique :

- de lui communiquer une liste de référents mobilisables (responsables diversité, responsables recrutement, responsables « compensation & benefits », juristes...) ;
- de lui communiquer les normes spécifiques applicables dans l'organisme (accords d'entreprise, plans d'action, règlement intérieur, usages et « jurisprudences » d'application, site par site et dans le temps...).

Cas d'entreprise - L'externalisation du dispositif d'alerte chez GDFSUEZ

Chez GDFSUEZ, les situations liées à la discrimination sont gérées par deux prestataires externes à l'entreprise.

L'un de ces prestataires regroupe des consultants-écoutants spécialisés dans la prévention des risques psychosociaux*. Lorsqu'ils sont contactés téléphoniquement par les collaborateurs de l'entreprise, ils font une première analyse des éléments présentés. Si les faits permettent de supposer l'existence d'une entorse aux principes d'égalité de traitement ou des droits des salariés en général, ils réorientent les personnes vers un second prestataire.

Cet accueil du ressenti discriminatoire par des psychologues spécialement formés à cet effet a été identifié par GDFSUEZ comme l'un des éléments clés de son dispositif. Il permet également un traitement rapide des situations de souffrance (stress, mal-être, etc.) y compris lorsque les réclamations ne relèvent pas de la discrimination.

À l'étape suivante, le second prestataire apporte une information et un conseil juridique aux collaborateurs de l'entreprise et les accompagne dans la recherche de solutions au sein de l'entreprise. Lors de son intervention, il informe les collaborateurs de la finalité du dispositif, recueille les éléments factuels, aide à identifier les normes applicables à chaque situation particulière et assiste à distance les personnes dans leurs démarches.

⁹ Par exemple, si le prestataire accompagne les utilisateurs du système de traitement des réclamations, il ne devrait pas exercer de prestation de conseil auprès de l'organisme (et inversement).

¹⁰ Les délais de réponse sont parfois contractualisés.

Quatre principaux éléments contribuent au bon fonctionnement de ce dispositif :

- la création de relations étroites entre ces deux prestataires : tous deux se rencontrent régulièrement pour partager leurs expériences, améliorer le dispositif et assurer un transfert de compétences d'un prestataire à l'autre (acquisition de connaissances juridiques par les consultants-écoutants, etc.) ;
- l'identification des relais internes à l'entreprise, capables d'intervenir pour trouver une solution (référents diversité, RH : services paie, formation, gestion des carrières, etc.) ;
- la présentation du dispositif aux relais internes de l'entreprise et leur sensibilisation à la prévention et au traitement des situations discriminatoires ;
- la communication des normes et process applicables (ex. : accords d'entreprise) au second prestataire.

1.4 Garantir l'efficacité du système

En 2007, la Halde¹¹ énonçait plusieurs facteurs concourant à l'efficacité et à la crédibilité des dispositifs de recours internes :

- la garantie d'indépendance et de neutralité du dispositif ;
- la garantie de la confidentialité de l'identité des utilisateurs du dispositif ;
- la formation des écoutants ;
- la communication auprès de tous les collaborateurs ;
- l'implication des partenaires sociaux¹².

La légitimité et l'efficacité d'un système de traitement des réclamations liées à la discrimination dépendent également des éléments suivants :

- le respect de règles légales et déontologiques ;
- la confiance et du soutien des acteurs internes ;
- les moyens (financiers, humains, etc.) engagés ;
- le choix et l'accompagnement des acteurs qui interviennent dans le traitement des réclamations ;
- la formalisation des procédures de traitement des alertes (évoquée plus tôt) ;
- le suivi effectif des réclamations...

D'une manière générale, les modalités de fonctionnement et les moyens attribués au système devraient être adaptés à la taille et à la culture de l'organisme. Il n'est pas toujours possible (voire souhaitable) de mettre en œuvre un dispositif très élaboré (prévoyant l'automatisation du traitement des données à caractère personnel, la mise en œuvre d'un processus de reporting, etc.), tout particulièrement dans les petites et moyennes organisations. Les principes, règles et exemples exposés dans ce guide n'en restent pas moins valables.

¹¹ Actuel Défenseur des droits.

¹² Voir la délibération du Collège de la Halde n° 2007-371 du 17 décembre 2007.

1.4.1 Respecter la loi et les règles déontologiques

Pour prévenir d'éventuelles condamnations et garantir le bon traitement des alertes, les organismes doivent garantir le respect de divers principes :

- les principes généraux de la loi « informatique et libertés » rappelés par la Cnil¹³:
 - le principe de finalité ;
 - le principe de proportionnalité et de pertinence des données ;
 - le principe d'une durée de conservation limitée des données ;
 - le principe de sécurité et de confidentialité des données ;
 - le principe du respect des droits des personnes :
 - information individuelle des personnes concernées ;
 - droit d'accès, de rectification et de suppression des données ;
- le principe du contradictoire et des droits à la défense ;
- la protection de l'utilisateur du dispositif contre d'éventuelles représailles/mesures de rétorsion...

Au-delà du respect des règles légales, qui protègent les personnes mises en cause et celles qui sont à l'origine d'une alerte, les organismes peuvent protéger les personnes en charge du traitement des réclamations contre les mesures de rétorsion qu'elles peuvent subir en raison de leur activité.

Point de vigilance - Respect du principe du contradictoire et des droits de la défense

■ *Respect du principe du contradictoire et des droits de la défense :*

La (ou les) personne(s) éventuellement mise(s) en cause dans le cas d'une discrimination directe ou d'un harcèlement discriminatoire* devra(en)t être en mesure de faire valoir son (leur) droit au respect du contradictoire (ex. : donner son (leur) point de vue, connaître les éléments écrits versés au dossier, en contester l'authenticité le cas échéant) et au respect d'une procédure garante des droits de la défense d'une manière plus générale (ex. : être prévenue(s) à temps ou en temps utile pour se préparer ; avoir accès au dossier complet, connaître la procédure et ses (leurs) droits notamment de recours équitable).

En principe, ce sera la procédure disciplinaire de droit commun qui sera mise en œuvre si la discrimination est avérée. Encore faut-il qu'elle prévienne et garantisse les droits de la personne mise en cause. Si une procédure disciplinaire *ad hoc* est mise en œuvre, elle devra impérativement et rigoureusement obéir aux mêmes principes.

Attention : l'organisme n'est jamais dispensé de poursuivre du point de vue disciplinaire un salarié ou agent convaincu de discrimination directe ou de harcèlement. Cela pourrait lui être sévèrement reproché par les tribunaux.

¹³ Voir section 1.3.7.

Cas d'entreprise - Le respect du principe de confidentialité chez Sup de Co Montpellier Business School

■ *Respect du principe de confidentialité :*

« Les membres de la cellule d'écoute s'engagent par attestation sur l'honneur à garder confidentielle toute information portée à leur connaissance dans le cadre de leur mandat et à ne pas utiliser ces informations dans un cadre autre que celui de la cellule d'écoute. »

Source : Article 11 de la note d'instruction sur la cellule d'écoute diversité du Groupe Sup de Co Montpellier Business School

La plupart des organismes rencontrés veillent également à l'indépendance et à la neutralité des acteurs en charge du traitement des réclamations :

Un système de traitement des alertes ne peut garantir totalement l'indépendance des acteurs qui participent à son fonctionnement (cf. lien de subordination ou lien contractuel dans le cadre d'une prestation). Divers moyens peuvent néanmoins contribuer à garantir l'indépendance et la neutralité de ces personnes :

- le fait que ces acteurs disposent d'une autonomie et d'un niveau hiérarchique suffisant ;
- l'implication des IRP dans la gestion du dispositif ;
- la collégialité des décisions prises dans le cadre du dispositif.

Point de vigilance - Respect de la confidentialité des données et multiplication des intervenants

La multiplication du nombre d'acteurs intervenant dans le traitement d'une même situation vient en contradiction avec le respect de la confidentialité des données recueillies et peut avoir des conséquences néfastes pour les personnes impliquées.

Au contraire, la création d'une équipe dédiée au traitement des alertes et l'implication d'un nombre restreint d'acteurs renforcent la confidentialité des données recueillies. S'ils sont soumis à une obligation renforcée de confidentialité et sensibilisés au traitement de données à caractère personnel, ses membres pourront instruire les alertes en respectant le cadre légal. Le respect de la confidentialité des données recueillies protège la présomption d'innocence des personnes mises en cause ainsi que les émetteurs d'une alerte contre toutes représailles. Il limite également les risques de discrimination auxquels l'organisme est exposé (voir notamment l'article L. 1132-3 du Code du travail).

1.4.2 Obtenir le soutien des acteurs internes

Pour être pleinement opérationnels, les personnes en charge du traitement des alertes devraient pouvoir compter sur le soutien de divers acteurs internes :

- la direction et la DRH de l'organisme, qui leur procure une indépendance et une légitimité supérieures vis-à-vis d'autres acteurs internes ;
- les managers (directeurs d'établissement, supérieurs hiérarchiques directs, etc.), très souvent sollicités lors de l'instruction d'un dossier ;
- les instances représentatives du personnel.

Dans quelques organismes, les instances représentatives du personnel participent à la construction du système et sont associées au traitement des réclamations. Certains organismes ont ainsi créé des instances d'arbitrage qui associent des représentants de la direction et des organisations syndicales. Elles donnent une place centrale au dialogue social et arbitrent les situations les plus délicates.

Point de vigilance - Défiance des IRP et du management

La mise en place d'un système de traitement des réclamations liées à la discrimination est parfois une source d'appréhension pour les IRP et le management. D'un côté, les représentants du personnel peuvent la percevoir comme une tentative visant à affaiblir leur pouvoir tandis que les managers peuvent craindre de voir leur pouvoir de décision remis en cause.

Insister sur le caractère facultatif du dispositif et rappeler le rôle du système, qui est d'instruire les alertes en toute neutralité pour trouver une solution adaptée aux situations rencontrées et de protéger les personnes mises en cause contre toute utilisation abusive, permet de lever ces craintes et d'assainir le dialogue.

Cas d'entreprise - L'implication de la direction et des IRP chez Groupama

« L'implication et la détermination des dirigeants et de l'équipe de direction sont des éléments fondamentaux de la réussite et du déploiement efficace d'une politique de diversité et de lutte contre les discriminations, à tous les niveaux de l'entreprise. Les dirigeants de Groupama s'engagent à sensibiliser et à former, de façon concrète, leurs équipes (a minima les membres de leur comité de direction et leurs équipes RH) aux principes de diversité et de lutte contre les discriminations. »

« Groupama et les organisations syndicales reconnaissent l'importance du fait d'impliquer les représentants du personnel ainsi que les organisations syndicales dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique d'égalité de traitement et de diversité. L'implication, dans cette mobilisation, des instances représentatives du personnel et des organisations syndicales constitue un facteur de réussite, compte tenu de leur connaissance des diverses composantes humaines et sociales de l'entreprise. »

Source : Accord relatif à la diversité et à l'égalité des chances du 24 octobre 2008, Groupama

Cas d'entreprise - L'implication de la direction à La Poste

La capacité d'action des dispositifs d'alerte de La Poste a été renforcée par décision du président le 2 avril 2012 :

- une instance de médiation de la vie au travail a été instituée à La Poste : ses avis s'imposent à l'autorité compétente, qui l'informe des suites données à ses avis ; elle rend compte de son activité au président du Groupe et peut formuler des recommandations à caractère général ;
- la médiatrice est par ailleurs membre permanent du Comex de La Poste ;
- parmi les premières situations de souffrance au travail qui lui ont été soumises, à la demande ou avec le consentement des intéressés lorsque des tiers sont à l'origine de la signalisation, 25 % des sujets évoqués concernent des réorganisations, 24 % les relations avec le management, 14 % le harcèlement moral ou sexuel, 10 % des discriminations, 7 % le handicap, 5 % la mobilité, 5 % des demandes de réintégration.

Cas d'entreprise - L'association des instances représentatives du personnel chez Casino

La mise en place de la cellule d'écoute du Groupe Casino a été concertée avec les organisations syndicales représentatives du personnel. Elle s'appuie sur un accord d'entreprise qui prévoit que la cellule d'écoute puisse saisir une commission paritaire de médiation.

Le Groupe Casino dispose ainsi d'une commission paritaire de médiation qui a notamment pour mission d'inciter à la résolution de conflits graves d'ordre individuel et à caractère discriminatoire. Elle inclut des membres de la direction ainsi que des représentants des salariés.

Voir l'annexe 4 pour plus de détails

Cas d'entreprise - L'implication des RH et des managers chez Orange

La direction de la diversité d'Orange organise régulièrement des conférences sur l'ensemble des critères de discrimination (religion, origine, handicap, orientation sexuelle, etc.) avec la participation d'experts. Ces conférences permettent aux collaborateurs de prendre conscience d'éventuelles discriminations et de solliciter la cellule d'écoute du groupe s'ils le jugent nécessaire. Ces conférences donnent également lieu à la rédaction de comptes rendus ainsi qu'à la diffusion de vidéos mis à la disposition des managers et de la filière RH pour sensibiliser leurs équipes.

1.4.3 Choisir et accompagner les intervenants

Le choix des intervenants et la définition de leurs rôles est un acte déterminant. Chaque personne mobilisée lors du traitement des alertes devrait connaître et respecter les lois et principes déontologiques cités plus tôt et disposer de compétences suffisantes pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées (écoute et qualification des alertes, réalisation d'entretiens, enquête, etc.).

a) Choisir les intervenants

En principe, les acteurs en charge du traitement des réclamations devraient :

- connaître la législation en vigueur (droit du travail, loi informatique et libertés, distinction entre discrimination : directe/indirecte, discrimination systémique, etc.) et assurer une veille juridique ;
- connaître les processus RH et les normes applicables dans l'organisme ;
- disposer de compétences relationnelles suffisantes (écoute, capacité de médiation, etc.) ;
- avoir la confiance de la direction et des instances représentatives du personnel ;
- disposer d'un niveau ou d'un soutien hiérarchique suffisant (cf. légitimité vis-à-vis d'autres structures internes : RH, services juridiques, directions de filiales, d'établissement, etc.) ;
- disposer du temps et des moyens nécessaires pour accomplir leurs missions.

Cas d'entreprise - L'équipe de collaborateurs volontaires au cœur du dispositif d'écoute interne de Disneyland Paris

La cellule d'écoute et de traitement interne de Disneyland Paris (Instance pour la diversité et l'égalité des Cast Members I.D.E©.M) fonctionne avec une quarantaine de salariés volontaires (relais diversité) engagés et formés spécifiquement. Provenant de tous les établissements constituant Disneyland Paris, ces relais diversité réalisent cette mission transverse pour l'entreprise en plus de leur activité professionnelle habituelle. Pour beaucoup d'entre eux, les travaux demandés dans le cadre d'I.D.E©.M étaient très éloignés de leurs activités quotidiennes (ex. : opérateur de maintenance, assistante, manager boutique, personnage Disney...).

Pour mettre en place ce dispositif, Disneyland Paris a décidé d'impliquer pleinement ses collaborateurs. Ce projet d'entreprise est le résultat d'un travail collégial et partenarial de deux ans. Disneyland Paris a mis à disposition tous les moyens nécessaires. À ce titre, chaque personne relais dispose de 14 heures de délégation par mois, soit un volume total de plus de 6 700 heures. Ces 14 heures comprennent le temps passé pour assurer les permanences du bureau, les temps de réunions et le temps de travail sur les dossiers (enquêtes sur le terrain...).

b) Accompagner les intervenants

Le traitement des alertes liées à la discrimination est un travail complexe. Il nécessite une bonne connaissance du droit et la réalisation d'un travail de veille important pour tenir compte de l'évolution de la jurisprudence. Les intervenants doivent aussi savoir répondre à la souffrance des collaborateurs et faire preuve d'écoute lorsque les faits qui leur sont signalés ne peuvent être qualifiés juridiquement comme étant une discrimination.

Ces intervenants peuvent donc légitimement se sentir dépassés dans l'exercice de leurs missions. Pour les accompagner, les organismes peuvent leur transmettre les coordonnées de référents internes capables de les soutenir et leur communiquer la procédure à suivre. L'ensemble des intervenants (ex. : responsables diversité, référents diversité, etc.) peut également suivre des formations personnalisées selon leur rôle ainsi que d'autres équipes de l'organisme. L'objet de ces formations varie en fonction des publics ciblés :

Publics ciblés	Formations
Tous (managers, IRP, collaborateurs, etc.)	Formation à la prévention des discriminations¹⁴
Acteurs recevant les alertes	- Formation à l'écoute - Formation renforcée sur la discrimination
Acteurs en charge de la réalisation d'entretiens	- Formation à la réalisation d'entretiens - Formation renforcée sur la discrimination
Acteurs en charge de l'instruction des alertes/RH (gestionnaires de carrières, recruteurs, etc.)	Formation renforcée sur la discrimination (orientée sur la recherche de discrimination dans les dossiers du personnel)

¹⁴ Exemple : formations sur les stéréotypes pour apprendre aux managers à analyser des comportements discriminatoires (ex. : ne pas confier aux femmes des dossiers intéressants lorsqu'ils impliquent des déplacements...).

Cas d'entreprise - La formation de personnes en charge de l'écoute chez Veolia Environnement

Chez Veolia Environnement, les personnes en charge de l'écoute des réclamations sont formées pour recueillir le sentiment de discrimination et savoir quelles questions précises poser pour discerner des éléments factuels permettant de supposer l'existence d'une discrimination (telle qu'elle est définie par la loi).

Cette formation spécifique est dispensée sous la forme d'études de cas. Elle complète une formation à la diversité dispensée dans le Groupe. Celle-ci a pour objet de :

- comprendre en quoi consiste une discrimination ;
- prendre conscience des stéréotypes ;
- connaître les outils développés pour lutter contre les discriminations.

Cas d'entreprise - Les formations déployées chez Adecco

Pour assurer une prise en compte systématique des réclamations ayant pour motif la discrimination, un programme de formation « Faire face aux discriminations » a été déployé auprès de tous les collaborateurs en agences, des managers opérationnels et fonctionnels et des RH.

Le pôle de lutte contre les discriminations a également suivi une formation au traitement des données à caractère personnel et à la gestion des bases de données avec le Correspondant informatique et libertés (CIL *) de l'entreprise.

Une procédure de traitement des réclamations adaptée aux publics « cibles » est diffusée en interne et disponible sur l'intranet d'Adecco.

1.4.4 Formaliser le fonctionnement du système

La formalisation du fonctionnement du système et des procédures à suivre présente plusieurs intérêts. Il permet de :

- fixer les contours du dispositif (périmètre, cible, champ d'application...) ;
- définir plus précisément le fonctionnement général du dispositif ;
- définir/clarifier le rôle des acteurs impliqués dans le traitement des réclamations ;
- faciliter la coopération entre les acteurs et la communication auprès des collaborateurs.

Un organisme peut profiter de la mise en place de son dispositif d'alerte pour harmoniser les procédures à mettre en œuvre et recenser les normes applicables dans chacune de ses entités (filiales, établissements, etc.).

Cas d'entreprise - La formalisation du dispositif d'alerte et de réclamation chez AREVA

« Article 19 : le dispositif d'alerte et de réclamation »

Tout salarié doit pouvoir faire état et porter à la connaissance de l'entreprise des événements discriminatoires (discrimination, agissement ou harcèlement discriminatoire).

Les parties rappellent que de telles situations peuvent remonter par les voies normales et habituelles que sont les lignes hiérarchiques, fonctionnelles, ressources humaines, représentants du personnel, déontologues voire judiciaires. Ces réclamations peuvent également être portées à la connaissance du responsable en charge de la lutte contre les discriminations au sein de la direction de la diversité et de l'égalité des chances. Cette possibilité est aussi ouverte à des tiers, témoins de telles situations. Ce dispositif de traitement des réclamations et d'alerte est interne au groupe, centralisé et complémentaire aux voies de recours précitées et soumis à autorisation de la Cnil. Le traitement de ces alertes et réclamations sera effectué selon une procédure dont les principales étapes figurent en annexe. Cette procédure protège l'émetteur, mais aussi la ou les personnes incriminées contre la diffamation. »

Extraits de l'accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du Groupe AREVA en France du 31 mai 2012

Voir aussi l'annexe 5 pour plus de détails

Cas d'entreprise - La formalisation du dispositif chez BNP Paribas

« Dans le cadre de sa politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, l'entreprise s'engage, par le présent accord, à créer au niveau national une voie d'examen de dossiers individuels de salariés s'estimant discriminés dans leur situation professionnelle. Pour cette voie d'examen, il sera institué, au sein de la fonction RHG, un référent à l'égalité professionnelle.

Ce référent pourra être saisi par le délégué syndical national (DSN) d'une organisation syndicale représentative au niveau national, à la suite d'une demande individuelle écrite et motivée, présentée soit par le salarié, soit par un délégué du personnel et qui, soumise au préalable à l'examen du gestionnaire ressources humaines concerné, n'aura pas été satisfaite.

Après analyse du dossier et échanges éventuels avec le DSN à l'origine de la demande, le référent émettra un avis, accompagné le cas échéant de recommandations, dans un délai maximal de trois mois à compter de la saisine ; cet avis sera communiqué au DSN. Cette voie d'examen, qui pourra être utilisée pour l'ensemble des motifs de discrimination prohibés par la loi, fonctionnera à partir du 1^{er} janvier 2011.

Dans ce cadre, un salarié s'estimant faire l'objet d'une inégalité de traitement professionnel en raison de son genre pourra solliciter l'analyse de sa situation. »

Source : Avenant à l'accord égalité professionnelle femmes-hommes, signé en juillet 2010, BNP Paribas

Note : Même si le dispositif de BNP Paribas est porté par l'accord égalité professionnelle femmes-hommes, le référent à l'égalité professionnelle intervient sur l'ensemble des motifs de discrimination prohibés par la loi.

Cas d'entreprise - La mise en place d'une cellule d'écoute et son organisation dans le Groupe Casino

Le fonctionnement de la cellule d'écoute du Groupe Casino est présenté en annexe 6.

Enfin, le choix du nom d'un système de traitement des réclamations revêt une certaine importance. Il ne doit pas porter à confusion (par exemple, si l'organisme dispose déjà de « cellules d'écoute » en charge de la gestion des risques psychosociaux) et doit être suffisamment évocateur pour que les collaborateurs de l'organisme n'hésitent pas à y faire appel.

Les appellations peuvent être diverses : cellule d'écoute, cellule d'écoute et de traitement, cellule d'alerte, d'écoute et de prévention des discriminations, médiation sociale interne, cellule diversité, commission paritaire de médiation « diversité », etc.

Cas d'entreprise - Le choix du nom du dispositif chez Disneyland Paris

La cellule interne de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances de Disneyland Paris a été baptisée I.D.E©.M (Instance pour la diversité et l'égalité des Cast Members) par ses collaborateurs.

Communiquer sur le système de traitement des réclamations



II. Communiquer sur le système de traitement des réclamations

Mettre en place un système de traitement des réclamations constitue une première étape. Pour être utilisé, encore faut-il que les collaborateurs en connaissent l'existence et comprennent son fonctionnement. C'est pourquoi de nombreux organismes communiquent largement lors du lancement de leur système de traitement des réclamations.

C'est en multipliant les occasions, les canaux et les outils de communication que les organismes s'assurent que leur dispositif d'alerte est connu de tous.

2.1 Déterminer les cibles, canaux et outils d'information

Les campagnes de communication peuvent cibler l'ensemble des collaborateurs d'un organisme ou une catégorie d'acteurs en particulier (managers, DRH, IRP, Comex/Codir, directions juridiques, etc.).

Pour atteindre ces cibles, plusieurs relais de communication peuvent être mobilisés conjointement : les IRP, les RH, le management, les équipes médico-sociales...

Les outils de communication sont à adapter aux publics ciblés. Certaines entreprises internationales prévoient, par exemple, de les décliner dans différentes langues.

Il peut s'agir d'un courrier, d'un courrier électronique, de supports de communication interne (livret d'accueil, journal interne, intranet, tableaux d'affichage, site internet, etc.), d'accords d'entreprise (ex. : accord diversité), d'outils de reporting (rapport diversité, rapport bilan social, etc.).

Cas d'entreprise - L'adaptation des outils et canaux de communication aux cibles visées chez Orange

Orange a adapté sa communication pour garantir que l'ensemble de ses bénéficiaires soient pleinement informés des possibilités de recours qui leur sont offertes.

Elle prend la forme d'une information spécifique à destination :

- des candidats non retenus lors du processus de recrutement, renseignés sur les modalités de recours au dispositif dans le courrier les informant qu'ils n'ont pas été retenus ;
- des collaborateurs de l'entreprise : les modalités de recours au dispositif sont précisées sur le site intranet de l'entreprise et rappelées lors des formations dispensées sur la diversité, lors d'événements internes (ex. : tenue d'un stand « égalité des chances » lors de forums réunissant les managers d'une même région, etc.) et d'actions de communication ciblées (ex. : quiz sur l'éthique, etc.) ;
- des personnes qui quittent l'entreprise (quel qu'en soit le motif), informées des modalités de recours au dispositif dans le courrier notifiant leur départ.

Cas d'entreprise - La campagne de communication de La Poste

Pour s'assurer que l'ensemble des postiers/postières connaissent l'instance de recours mise en place en interne, en 2008 La Poste a joint une note d'information sur ce dispositif au bulletin de paie de tous ses collaborateurs/collaboratrices.

La Poste communique également sur son dispositif d'alerte à travers de nombreux moyens :

- intégration des coordonnées de l'instance de recours dans son règlement intérieur ;
- intégration des coordonnées de l'instance de recours dans différents accords d'entreprise ;
- information sur l'instance de recours sur son site intranet ;
- information sur l'instance de recours diffusée lors des formations et sensibilisations dispensées sur la lutte contre les discriminations.

Cas d'entreprise - La communication de GDFSUEZ

Pour assurer le bon fonctionnement de sa cellule d'écoute, GDFSUEZ a communiqué auprès de deux catégories d'acteurs :

- les partenaires sociaux et les personnes susceptibles d'intervenir, de près ou de loin, lors du traitement de réclamations (DRH, référents diversité, personnes en charge de la prévention des risques psychosociaux, etc.) ;
- l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise dépendant du champ d'application de la cellule d'écoute..

Les collaborateurs ont été informés de l'existence du dispositif d'écoute par voie d'affichage et ont reçu une carte avec les informations utiles sur la cellule d'écoute (voir annexe 7). Les autres acteurs ont été informés lors de réunions (comité diversité, réunions des référents diversité, etc.). GDFSUEZ insiste donc sur la nécessité de communiquer régulièrement auprès des collaborateurs de l'entreprise pour s'assurer que tous connaissent le dispositif et y font appel lorsqu'ils le jugent pertinent.

2.2 Définir l'objet de la communication

La plupart du temps, les organismes prévoient une communication générale diffusée à l'ensemble de leurs collaborateurs et une communication spécifique à destination des utilisateurs du dispositif.

Les principales informations communiquées sont :

- la définition de la discrimination et celle du « harcèlement discriminatoire » ;
- les modalités de recours (adresse électronique, coordonnées téléphoniques, lien un formulaire intranet, etc.) auprès du système de traitement des réclamations ;
- les acteurs habilités à traiter les réclamations (direction diversité, référents diversité, etc.) et le fonctionnement du dispositif ;
- les autres voies de recours (managers, RH, représentants du personnel, etc.) ;
- les garanties offertes lors du traitement des alertes (écoute, accompagnement, garantie de confidentialité, neutralité, etc.).

Cas d'entreprise - La communication de Groupama

« En cas de difficultés ou en cas de discrimination supposée ou avérée dans l'entreprise, tout salarié victime ou témoin d'une discrimination disposera [...] de la possibilité de recourir au correspondant diversité groupe dont les coordonnées seront annexées au présent accord et communiquées sur les panneaux d'affichage des différents sites. »

Source : Accord relatif à la diversité et l'égalité des chances du 24 octobre 2008, Groupama

Illustration - L'évaluation de la communication au ministère de l'Économie et des Finances

Pour informer ses collaborateurs(trices) de l'existence de sa cellule de prévention des discriminations, le ministère de l'Économie et des Finances utilise l'ensemble de ses moyens de communication : site internet, journal interne, dépliants, campagnes de communication sur la diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, etc.

Les modalités de fonctionnement de cette cellule sont présentées lors de formations des gestionnaires des ressources humaines et managers et de séances de sensibilisation sur la prévention des discriminations dispensées auprès de l'ensemble du personnel.

Entre 2011 et 2012, cette notoriété a augmenté de 10 points. À présent, le niveau de notoriété de la cellule auprès des collaborateurs(trices) atteint un niveau élevé (78 %) grâce à la régularité des actions de communication et la diversité des canaux mobilisés.

Pour démontrer la réalité de son engagement, le ministère de l'Économie et des Finances communiquerait en interne si des sanctions disciplinaires étaient prononcées pour comportements discriminatoires.

Cas d'entreprise - Support d'information diffusé chez Veolia Environnement

Voir Annexe 8

Certains organismes rappellent que la discrimination est pénalement répréhensible et communiquent sur les suites données aux alertes. Communiquer ces éléments démontre la réalité de l'engagement de l'organisme dans la lutte contre les discriminations et légitime le dispositif auprès de ses utilisateurs potentiels.

Les informations communiquées portent sur :

- le nombre d'alertes adressées auprès du dispositif ;
- la nature des discriminations signalées (discrimination fondée sur le genre, l'origine, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.) ;
- le nombre d'alertes ayant donné lieu à une sanction ;
- la nature des sanctions prononcées (mise à pied disciplinaire, licenciement, etc.) ;
- les actions de rattrapage engagées (rattrapages de rémunération, rattrapages de carrière, etc.)...

La publication de ces informations doit respecter les règles fixées dans la loi « informatique et libertés ». Ces organismes s'assurent donc que les personnes concernées ne sont identifiables ni directement ni indirectement.

Cas d'entreprise - Extrait du rapport diversité 2010 d'AREVA

Voir Annexe 9

Dans d'autres organismes, les acteurs en charge du dispositif d'alerte présentent régulièrement un bilan à leur direction ainsi qu'aux IRP.

Traiter les réclamations au quotidien



III. Traiter les réclamations au quotidien

Le traitement des réclamations s'inscrit dans la durée. Il est structuré autour de plusieurs étapes dont la mise en œuvre conduit à une prise de décision argumentée et adaptée à chaque situation. Un arbre de décision présenté en annexe reprend ces principales étapes (voir annexe 10).

3.1 Formaliser les principes directeurs de traitement des réclamations

Pour garantir un traitement équitable des réclamations à chaque étape du processus, les organismes peuvent s'engager à suivre les principes suivants :

- toutes les demandes identifiées sont traitées ;
- chaque alerte est prise en charge rapidement ;
- chaque partie est écoutée ;
- l'utilisateur du dispositif et la personne mise en cause connaissent son fonctionnement ;
- l'utilisateur du dispositif est régulièrement informé de l'avancement de son dossier ;
- la personne mise en cause en est informée dès l'ouverture d'une enquête ;
- l'utilisateur du dispositif est protégé contre toutes représailles, sous réserve de sa bonne foi ;
- la personne mise en cause est protégée contre toute utilisation abusive du dispositif ;
- le traitement des réclamations fait l'objet d'un suivi rigoureux (ex. : rédaction d'un accusé de réception suite à l'alerte, information des personnes de l'avancement du dossier par écrit, etc.) ;
- les acteurs impliqués dans le traitement des réclamations sont pleinement conscientes des risques liés à une mauvaise gestion du dossier ;
- les délais de traitement sont aussi courts que possible, etc.

Cas d'entreprise - Les principes adoptés chez Adecco

La réception des réclamations peut se faire via plusieurs canaux :

- le service Expertise sociale en composant un numéro gratuit. Les membres du service qualifient les appels pour les réorienter vers le pôle de lutte contre les discriminations si l'origine de la réclamation semble être une situation de discrimination ;
- le pôle de lutte contre les discriminations : lorsqu'il s'agit des collaborateurs permanents, la réclamation est alors traitée avec les RH, le n + 2, le service juridique et le pôle de lutte contre les discriminations ;
- les agences : les collaborateurs en agence rendent compte de la situation à leur n + 1 et remontent l'incident auprès du pôle de lutte contre les discriminations et du service juridique. Le traitement de la réclamation se fait conjointement entre tous les acteurs cités ci-dessus.

Chaque réclamation fait l'objet d'entretiens avec toutes les parties (émetteur d'alerte et partie mise en cause) afin de réunir les faits objectifs et d'apporter une solution satisfaisante à toutes les demandes. Les utilisateurs du dispositif et les personnes entendues sont préalablement informés que les échanges seront formalisés pour garder trace de la solution apportée.

Cas d'entreprise - Les principes adoptés chez AREVA

AREVA a défini trois principes qui visent à légitimer le dispositif et à assurer son efficacité :

- toutes les questions posées doivent obtenir une réponse, y compris lorsque l'instruction du dossier implique d'agir chez le client ;
- toute discrimination avérée est sanctionnée, quel que soit le niveau hiérarchique de la personne mise en cause ;
- toute délation (« dénonciation intentionnelle d'une personne pour des faits qui ne sont pas avérés et dans un but malintentionné ») est sanctionnée.

3.2 Recevoir les alertes

De nombreux organismes s'accordent pour dire que les acteurs en charge du dispositif doivent prendre le temps d'écouter toutes les personnes qui les sollicitent.

Dans un premier temps, l'utilisateur du dispositif est informé de sa finalité ainsi que de ses modalités de fonctionnement. Les acteurs en charge de la réception des alertes peuvent ainsi rassurer l'utilisateur et lui garantir la confidentialité de leurs échanges.

L'utilisateur du dispositif doit être informé du fait que l'utilisation abusive du dispositif d'alerte peut exposer son auteur à des sanctions disciplinaires ainsi qu'à des poursuites judiciaires.

Si l'utilisateur du dispositif a été témoin d'une discrimination, il convient de s'assurer que la victime n'est pas opposée au traitement de l'alerte.

3.3 Qualifier les alertes

3.3.1 Enjeux de la qualification

À cette étape, l'objectif est de savoir si la réclamation rentre bien dans le champ d'application du dispositif d'alerte, de vérifier s'il y a lieu de supposer l'existence d'une discrimination et de déterminer les suites à donner à l'alerte.

Plusieurs cas de figure sont envisageables :

- lorsqu'il suffit de renseigner l'utilisateur (ex. : rappeler la définition légale de la discrimination, rappeler les normes applicables dans l'entreprise), il n'est pas nécessaire d'aller plus avant ni d'enregistrer la moindre donnée ;
- lorsque l'utilisateur signale une situation qui ne rentre pas dans le champ d'application du dispositif, les acteurs en charge du dispositif peuvent l'en informer et l'Ea réorienter vers les interlocuteurs adéquats (voir ci-dessous) ;
- lorsque l'utilisateur du dispositif signale une situation rentrant dans le champ d'application du dispositif, il y a lieu d'approfondir l'échange afin d'établir un premier diagnostic.

Ce diagnostic vise à déterminer quelles actions peuvent être engagées et quelles personnes doivent être sollicitées (ex : management, RH, référents diversité, experts RH, direction RH, éthique, déontologue...).

Point de vigilance - Demandes de renseignements

Si la charge de travail induite par les demandes d'informations se révèle trop importante, l'organisme peut adapter sa communication pour répondre aux principales questions qui sont posées auprès du dispositif.

3.3.2 Gestion des sollicitations dans le champ d'application du dispositif

L'écoute et la pédagogie occupent une place primordiale dans la gestion des réclamations. Pour qualifier une réclamation, les acteurs en charge de la gestion du dispositif peuvent se poser les questions suivantes :

- De qui émane la demande ? A-t-elle été suggérée par un tiers ?
- La communication d'informations (définition des critères de discrimination définis par la loi, règles RH, etc.) suffit-elle pour répondre à la demande de l'utilisateur du dispositif ?
- Quelles sont les attentes de l'utilisateur du dispositif ?
 - Qu'est-ce qui motive la réclamation ?
 - Quels en sont les événements déclencheurs ?
 - Quels éléments permettent de supposer l'existence d'une discrimination ? D'un harcèlement discriminatoire ?
 - D'autres démarches ont-elles été engagées pour résoudre le problème rencontré ? Si oui, lesquelles ?
 - etc.

La réclamation devrait donc donner lieu à un réel échange avec l'utilisateur du dispositif afin de :

- expliciter sa demande (en reformulant ses propos, en adaptant les questions posées en fonction de la situation, etc.) ;
- recueillir de façon neutre des informations factuelles et précises permettant de suspecter ou d'écarter l'existence d'une discrimination ou d'un harcèlement discriminatoire ;
- décider avec l'utilisateur des suites à donner à sa réclamation.

Point de vigilance - Instruction de la demande

Lors de cette première étape, les acteurs qui reçoivent les alertes devraient s'assurer qu'elles comprennent clairement la demande des utilisateurs du dispositif et ne pas hésiter à reformuler leurs propos.

Cette méthode permet d'éviter de :

- prendre la demande formulée pour argent comptant, sans avoir vérifié la réalité des faits relatés ;
- prendre parti en faveur de la victime supposée ou de la personne mise en cause ;
- envisager trop hâtivement les actions à engager suite à l'alerte.

Point de vigilance - Absence d'éléments matériels

S'il est possible de supposer l'existence d'une discrimination mais que l'utilisateur ne peut (ou ne veut) pas présenter d'éléments prouvant l'existence de la discrimination évoquée, cela ne devrait pas rendre l'alerte caduque.

Lorsqu'il y a lieu de supposer l'existence d'une discrimination, il est parfois nécessaire de solliciter des services supports (recruteurs, gestionnaires de carrières, informaticiens, etc.) et/ou de mener des entretiens avec différentes personnes (utilisateur du dispositif, personne mise en cause, collègues, représentants du personnel, etc.) pour instruire le dossier.

Si l'ouverture du dossier rend nécessaire la levée de la confidentialité de l'utilisateur, les acteurs en charge du traitement de sa réclamation doivent obtenir son accord avant de pouvoir l'instruire.

Ils doivent également informer la ou les éventuelles personnes mises en cause de l'ouverture d'une enquête. Cette information peut avoir lieu après la prise de mesures conservatoires.

Point de vigilance

Les modalités d'information de la personne sont rappelées :

- dans les articles 6 et 32 de la loi de janvier 1978 dite « informatique et libertés » ;
- dans la délibération n° 2005-305 du 8 décembre 2005 de la Cnil.

3.3.3 Gestion des sollicitations « hors champ »

De nombreux organismes observent que toutes les sollicitations adressées auprès du dispositif ne rentrent pas dans le champ d'application qu'elles ont défini. Cela arrive régulièrement lorsque leur dispositif est soumis à une demande d'autorisation auprès de la Cnil et que le champ retenu est strictement limité à la discrimination et au harcèlement discriminatoire.

Nombre de ces sollicitations « hors champ » concernent la gestion des risques psychosociaux.

Les acteurs en charge de la qualification des réclamations doivent faire preuve de pédagogie pour permettre aux personnes qui les sollicitent de comprendre pourquoi ils ne peuvent donner suite à leur demande.

Même s'ils ne peuvent pas traiter ces situations dans le cadre du dispositif, ils ont toujours l'opportunité d'informer leurs interlocuteurs des autres voies de recours à leur disposition et les réorienter vers les bonnes personnes.

Cas d'entreprise - La gestion des réclamations « hors champ » chez GDFSUEZ

Chez GDFSUEZ, la gestion des appels entrants par des consultants-écoutants garantit la bonne gestion des appels qui ne relèvent pas du champ de la discrimination (ex. : personnes en souffrance, etc.). En tant que psychologues, ils sont capables d'accompagner les collaborateurs de l'entreprise et d'intervenir pour prévenir les risques psychosociaux potentiels. De même, si une personne porte à la connaissance de son second prestataire des faits ne relevant pas de la discrimination, il a pour mission d'accompagner et d'orienter les collaborateurs de l'entreprise vers des spécialistes de l'écoute ou vers le déontologue.

L'un des objectifs de l'entreprise est ainsi de ne pas délaisser les collaborateurs lorsqu'ils sont susceptibles d'exprimer une certaine souffrance ou une autre préoccupation, et de les aider à trouver le bon interlocuteur.

3.4 Instruire les alertes

Lorsque l'on peut supposer l'existence d'une discrimination, deux cas de figure se présentent :

- la discrimination peut être systémique ou liée à la mauvaise application d'une règle ;
- la discrimination peut être liée au comportement (volontairement discriminatoire ou non) d'une ou plusieurs personnes.

Dans le premier cas, l'instruction du dossier se fera essentiellement en sollicitant les services supports compétents (recruteurs, gestionnaires de carrières, juristes, etc.) et en étudiant les documents à disposition (supports d'entretiens annuels d'évaluation, grilles de recrutement, etc.). L'instruction du dossier est communément confiée aux services RH et juridiques.

Dans le second cas, l'instruction du dossier donne souvent lieu à l'ouverture d'une enquête. Des entretiens sont organisés avec les personnes concernées (l'utilisateur du dispositif, la personne mise en cause, leurs collègues, un RH, etc.). Ils ont pour finalité d'obtenir des informations nécessaires à la prise de décision finale.

Point de vigilance

Lors du traitement des alertes, des tensions peuvent émerger entre l'émetteur d'une alerte*, la personne mise en cause et leurs collègues. Ces tensions peuvent s'aggraver pendant le traitement et/ou subsister après celui-ci. C'est pourquoi certains organismes cherchent, dans un premier temps, à instaurer ou à restaurer le dialogue entre ces personnes.

3.4.1 Désignation de la personne en charge de l'enquête

Lorsqu'une enquête est ouverte, elle est généralement menée par une ou plusieurs personnes. La désignation de ces personnes doit garantir leur neutralité vis-à-vis de l'utilisateur du dispositif et de la personne mise en cause.

Certains organismes privilégient la médiation (ou l'intermédiation) à la réalisation d'entretiens individuels. Les acteurs en charge du traitement des réclamations jouent alors un rôle de tiers facilitateur entre les personnes concernées.

Point de vigilance

Le pouvoir d'instruction et d'enquête doit être délégué formellement aux acteurs en charge du traitement interne des alertes, lesquels doivent avoir reçu une formation adéquate. L'ensemble des règles doit être prévu dans le règlement intérieur, dans une annexe, une note ou une circulaire présentée aux IRP.

Les personnes interrogées n'ont pas l'obligation de répondre aux questions qui leur sont posées.

3.4.2 Identification et écoute des acteurs impliqués

Les acteurs en charge de l'enquête peuvent rencontrer différentes personnes pour obtenir les informations nécessaires à l'instruction d'un dossier. Il peut s'agir de l'utilisateur du dispositif, de la personne mise en cause, de leur hiérarchie directe, de leurs collègues et de différentes directions susceptibles de fournir les informations nécessaires au traitement des alertes (gestionnaires de carrières, recruteurs, services rémunération, etc.), voire de tiers.

Ils mènent des entretiens selon une méthodologie similaire à celle décrite lors de la qualification de l'alerte. Ils ont pour finalité de recueillir des informations aussi factuelles et précises que possible pour décider des suites à donner à la réclamation.

Le signalement d'une situation de discrimination, qu'elle soit avérée ou non, peut être difficile à vivre autant pour l'utilisateur du dispositif que pour la personne mise en cause. Les conditions dans lesquelles se déroulent les entretiens ont alors une grande importance.

Il est préférable d'organiser les entretiens dans un lieu neutre, isolé du bruit et des collègues et de s'assurer que les personnes rencontrées disposent du temps nécessaire pour y participer.

Rappeler le processus de traitement des alertes au début de chaque entretien permet aux personnes interrogées de s'exprimer en toute connaissance de cause.

3.4.3 Formalisation du déroulement de l'enquête

Formaliser les actions engagées à chaque étape de l'instruction permet d'en garder trace, d'objectiver les décisions prises par la suite et de rendre compte de l'action de l'organisme en cas de contentieux.

Cette formalisation peut prendre différentes formes :

- communication d'un accusé de réception dès réception de l'alerte ;
- rédaction de comptes rendus suite à la qualification de l'alerte et aux éventuels entretiens ;
- recensement des documents consultés lors de l'instruction du dossier (ex. : comptes rendus des entretiens de recrutement, grilles de recrutement, entretiens d'évaluation, reconstitution de carrière...) ;
- formalisation de la décision prise à l'issue du traitement du dossier...

Un suivi insuffisant peut compliquer le traitement de certains dossiers et entraver la prise de décisions. C'est par exemple le cas lorsque les personnes rencontrées reviennent sur leurs propos et qu'aucun verbatim n'a été rédigé. C'est également le cas lorsqu'un collaborateur est sanctionné pour absences injustifiées sans qu'aucun élément de preuve ne puisse être présenté par l'employeur. Même si, dans les faits, ces absences sont injustifiées, l'organisme, incapable de prouver que la mesure en cause est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, devra se positionner en conséquence.

Cas d'entreprise - La mise en place d'un outil de traçabilité chez Adecco

Pour rendre compte de la bonne mise en œuvre des procédures, le Groupe Adecco a mis en place un outil de suivi des incidents discriminatoires et de leur traitement. Cette traçabilité respecte les principes de confidentialité en adéquation avec le rôle et l'exposition de l'entreprise. Dès l'ouverture d'une réclamation ayant pour motif la discrimination, un dossier est constitué par le pôle de lutte contre les discriminations et le service juridique. Ce dossier comporte des synthèses écrites des entretiens du donneur d'alerte et recense les acteurs engagés, ainsi que les pièces administratives et de candidature, les acteurs en charge de la réclamation et les solutions apportées...

Le suivi favorise également l'appropriation des problématiques de discrimination dans l'entreprise, à des fins de :

- comparaison et analyse des éléments dans la durée ;
- observation des écarts de traitement dans une situation comparable ;
- analyse et correction de mesures ou procédures qui auraient pu donner lieu à des situations de discrimination.

Dans un souci de transparence du dialogue social dans l'entreprise, une synthèse des réclamations (avec l'anonymisation de toutes les parties) est présentée annuellement aux organisations syndicales lors de la commission paritaire de suivi de l'accord cadre contre les discriminations.

Points de vigilance - Conservation des informations recueillies :

Chaque organisme doit chercher à trouver un juste équilibre entre ce que les personnes déclarent et les informations qu'elles conservent. Il convient de ne retranscrire que les informations pertinentes pour l'enquête et d'éviter de conserver des informations intimes.

L'enregistrement des entretiens n'est pas justifié.

Par ailleurs, l'article L. 1222-4 du Code du travail précise qu'« aucune information concernant personnellement un collaborateur ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance ».

3.4.4 Contrôle des délais de traitement

Les délais de traitement varient en fonction de nombreux facteurs : la complexité de chaque situation, l'organisation générale du système de traitement des réclamations, la disponibilité et la capacité à collaborer des personnes sollicitées (acteurs en charge du dispositif, directions opérationnelles, RH, etc.).

Il est donc difficile d'estimer, a priori, un délai de traitement raisonnable pour chaque alerte.

Tenant compte de cette difficulté, certains organismes se fixent pour objectifs de :

- envoyer un accusé de réception immédiatement après la réception de l'alerte ;
- apporter rapidement de premiers éléments de réponse aux personnes concernées (ex. : sous un délai d'une semaine à quinze jours) ;
- les informer régulièrement de l'avancement de leur dossier ;
- suivre régulièrement l'avancement de tous les dossiers y compris ceux dont l'instruction a été déléguée à des acteurs locaux...

Cette démarche rassure les collaborateurs et permet aux acteurs en charge de la gestion du dispositif d'intervenir lorsque les délais de traitement sont trop longs. Réduire les délais de traitement peut apaiser des relations de travail dégradées et favorise le maintien dans l'emploi de l'utilisateur du dispositif.

Exigences du Label Diversité

Pour les organismes labellisés ou candidats à la labellisation, le cahier des charges du Label Diversité précise que « toute réclamation ou dysfonctionnement doit faire l'objet, de la part de cette cellule, d'un enregistrement, d'une analyse et d'une réponse à l'intéressé(e) dans un délai raisonnable. »

Aucune précision supplémentaire n'est apportée concernant ce « délai raisonnable ».

Cas d'entreprise - Délais de traitement des réclamations, GDFSUEZ :

Le temps joue un rôle primordial dans la résolution des situations remontées par les collaborateurs. Les prestataires en charge du dispositif d'alerte de GDFSUEZ doivent rappeler les collaborateurs ayant porté réclamation sous douze heures pour poser un premier diagnostic et dégager, le cas échéant, de premières pistes d'action.

Le temps de traitement des dossiers est ensuite celui des collaborateurs. Accompagnés dans l'identification des normes applicables à leur situation et de solutions ad hoc, ils restent les premiers acteurs de la démarche.

3.5 Décider des suites à donner aux alertes et les mettre en œuvre

Cette étape clôt l'instruction des réclamations. Elle doit déboucher sur la mise en œuvre d'une décision respectueuse du droit et des personnes.

3.5.1 Nature des décisions prises

Les décisions prises suite à l'instruction du dossier peuvent être de différentes natures :

- absence de sanction lorsque la personne mise en cause n'est pas fautive (ou qu'aucune personne n'a été mise en cause) ;
- sanction des auteurs de faits fautifs (mise à pied disciplinaire, mutation, licenciement, etc.) ;
- adoption de mesures de rattrapage (formation, rattrapage de rémunération et/ou de carrière, etc.) ;
- mobilité de l'une des personnes impliquées ;
- mise en œuvre de mesures d'accompagnement et d'autres actions correctrices (coaching, intervention des RH pour expliquer les décisions prises, suivi psychologique, actions de formation, actions de sensibilisation, etc.) ;
- révision de processus RH...

Point de vigilance

Compte tenu de la dégradation du climat de travail que l'alerte peut entraîner, certains organismes proposent une mobilité aux personnes qui ont utilisé le dispositif d'alerte. Ils doivent obtenir leur accord, sinon les juges peuvent considérer qu'une telle mobilité constitue une sanction.

3.5.2 Méthodologie

Les décisions sont prises sur la base des informations récoltées lors de l'instruction de chaque dossier. Plusieurs éléments permettent de motiver ces décisions :

- le constat d'une discrimination ou d'un harcèlement discriminatoire (ou de leur absence) ;
- l'identification d'une autre faute ;
- l'identification de mesures de rattrapage et d'actions correctives.

En fonction des choix opérés par chaque organisme, les décisions sont prises :

- soit par le responsable hiérarchique de la personne mise en cause ;
- soit par les acteurs en charge de la gestion du dispositif, lorsqu'elles disposent de l'autorité (délégation de pouvoir, etc.) nécessaire¹⁵ ;
- soit collégalement, en associant, par exemple, les acteurs en charge de la gestion du dispositif, le responsable hiérarchique de la personne mise en cause, des représentants du personnel, voire d'autres acteurs.

Lorsque la décision finale revient à une unique personne, elle est souvent prise après recueil de l'avis d'une équipe *ad hoc*.

¹⁵ Si tel n'est pas le cas, la décision est prise avec une personne disposant de cette autorité (ex. : DRH). ▲

L'organisme peut souhaiter communiquer sur les situations de discrimination supposées ou avérées rencontrées et les suites qui leur ont été données. Dans ce cas, il doit respecter la confidentialité de l'identité des personnes concernées (voir chapitre 2).

Cas d'entreprise - Le processus de traitement des alertes chez Sup de Co Montpellier Business School :

Le fonctionnement du dispositif d'alerte déployé chez Sup de Co Montpellier Business School est clairement formalisé dans une note d'instruction.

« Chaque saisine fait l'objet :

- d'un accusé de réception auprès de l'émetteur ;
- d'une qualification de la saisine comme pertinente au regard de l'objet de la cellule d'écoute, c'est-à-dire de la lutte contre les discriminations selon les critères fixés par la loi ;
- d'une information de la personne mise en cause sur les faits qui lui sont reprochés ;
- d'une proposition de résolution de la situation *ad hoc* ;
- d'une proposition d'amélioration des processus tendant à annuler le risque de discrimination constatée.

Le directeur du Groupe reste décisionnaire dans les mesures à mettre en application pour résoudre la situation.

Pour les personnels, ces décisions seront prises dans le respect des dispositions du statut de la CCI de Montpellier.

La saisine de la cellule d'écoute est indépendante de toute action en justice, qu'elle soit administrative, civile ou pénale. »

Source : Article 6 de la note d'instruction sur la cellule d'écoute diversité du Groupe Sup de Co Montpellier Business School

3.6 Accompagner les collaborateurs

Il arrive que la personne ayant eu recours au dispositif d'alerte subisse des mesures de rétorsion (conscientes ou non) de la part de ses collègues, de sa hiérarchie ou de services supports, longtemps après la clôture de son dossier.

Pour prévenir de telles situations, il peut s'avérer utile pour un organisme de :

- suivre la bonne mise en œuvre des décisions prises ;
- inviter les personnes concernées à reprendre contact avec le dispositif d'alerte si elles rencontrent des difficultés ;
- intervenir auprès du collectif de travail pour rappeler les valeurs de l'organisme et garantir leur respect (action effectuée par les RH, un directeur d'établissement, etc.)...

Cet accompagnement peut être confié aux acteurs en charge du traitement des réclamations ou délégué à des RH et managers locaux.

Évaluer et améliorer le système de traitement des réclamations



IV. Évaluer et améliorer le système de traitement des réclamations

Évaluer le fonctionnement du système contribue à la prévention des risques de discrimination et au bon traitement des réclamations. Cela permet en effet à chaque organisme de :

- identifier les critères de discrimination les plus « sensibles » ;
- réviser les processus RH identifiés comme problématiques et/ou rappeler les règles applicables dans l'organisme ;
- améliorer le fonctionnement du dispositif d'alerte (cf. délais de traitement, analyse des réponses apportées aux alertes, etc.).

4.1 Mettre en place un dispositif de suivi

Un grand nombre d'indicateurs permet de rendre compte de l'activité d'un système d'alerte :

- le nombre d'alertes reçues par critère/domaine ;
- le nombre de dossiers ouverts ;
- le nombre de dossiers transmis ;
- le nombre de dossiers restant à transmettre ;
- le nombre de dossiers réorientés vers d'autres services ;
- le nombre de dossiers en attente d'écoute ;
- le nombre de dossiers en cours de traitement,
- le nombre de dossiers suspendus à la demande de l'intéressé(e) ;
- le nombre d'alertes avérées/non avérées par critère/domaine ;
- le nombre de saisines traitées ou non traitées dans l'année ;
- les délais de traitement ;
- le nombre et le type de réponses apportées (sensibilisation, rattrapage salariale, rattrapage de carrière, blâme, mise à pied, licenciement...).

Les organismes les plus importants peuvent même affiner leur analyse par :

- secteur de travail (activité, business unit, etc.) ;
- lieu de travail (région, département, etc.).

Pour les organismes ayant opté pour un modèle décentralisé, ces indicateurs sont construits et régulièrement mis à jour au niveau local et consolidés à un niveau supérieur, ou bien directement construits au niveau centralisé.

4.2 Interpréter les résultats obtenus

Pour évaluer l'efficacité de leur dispositif d'alerte, les organismes peuvent :

- analyser, année après année, l'évolution de chaque indicateur ;
- croiser les alertes reçues par leur dispositif d'alerte avec les alertes liées à la discrimination reçues par d'autres canaux ;
- recouper les informations disponibles avec des sources internes ou externes (bilan social, rapport diversité, rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes, baromètres internes...) de manière à identifier, pour chaque critère suivi, des écarts susceptibles de révéler l'existence de discriminations (ex. : taux de promotion, rémunération moyenne...).

Cas d'entreprise - Le suivi des alertes chez Areva

Pour assurer un suivi aussi exhaustif que possible des réclamations liées à la discrimination adressées en interne, Areva consolide des données issues de différents canaux de traitement des réclamations en intégrant :

- les réclamations faites par courriel, courrier ou téléphone auprès du dispositif d'alerte géré par la direction diversité et égalité des chances ;
- les réclamations adressées aux services RH, partenaires sociaux et à la ligne managériale et que les RH ou les responsables du personnel font remonter « au fil de l'eau » ;
- les situations relevant de la discrimination signalées au déontologue ou à l'un de ses correspondants présents dans chaque business group. Elles sont regroupées dans le rapport éthique de chaque entité.

Les organismes sont alors capables de :

- distinguer le nombre de situations de discrimination avérées ou non ;
- identifier les critères pour lesquels le plus d'alertes sont remontées (genre, handicap, orientation sexuelle...) ;
- identifier les domaines (rémunération, évolution de carrière...) dans lesquels le plus d'alertes sont remontées ;
- évaluer la cohérence des réponses apportées aux différentes alertes ;
- évaluer l'efficacité du dispositif.

Pour prendre tout son sens, l'analyse des résultats obtenus doit être contextualisée. Dans leurs analyses, les organismes peuvent prendre en compte différents éléments : le nombre de collaborateurs, la date de la dernière communication sur le dispositif, l'évolution des normes applicables, etc.

Pour analyser les résultats obtenus, il convient également de prendre quelques précautions d'usage.

- Concernant les délais de traitement :
Ils varient fortement en fonction de la complexité des cas traités. La comparaison des délais de traitement d'une situation spécifique avec le délai moyen de traitement des réclamations n'est donc pas toujours pertinente.
- Concernant l'évolution du nombre d'alertes reçues et du nombre d'alertes traitées :
Le nombre d'alertes remontées ne traduit pas directement l'exposition de l'organisme au risque de discrimination. Il convient, dans un premier temps, d'écarter les simples demandes d'informations et les sollicitations « hors champ ». Toutes les alertes ne justifient pas l'ouverture d'une instruction.
De plus, de nombreux organismes constatent l'existence d'une corrélation entre l'intensité de leur communication sur leur système de traitement des réclamations (voire sur l'égalité des chances en général) et le nombre d'alertes reçues.
Enfin, un certain nombre de situations, traitées au niveau local, sont rarement comptabilisées. De fait, le nombre de situations identifiées est souvent bien inférieur aux statistiques communiquées par le Défenseur des droits dans ses rapports d'activité.

4.3 S'engager dans une démarche de progrès

Après quelques années d'existence, il peut s'avérer profitable de réfléchir à l'évolution du système de traitement des réclamations. Il apparaît important de réaliser régulièrement une évaluation de son fonctionnement mais aussi de son efficacité. Il s'agit de passer en revue les principaux objectifs qui lui sont assignés et son mode d'organisation pour établir un diagnostic, et de détecter d'éventuelles pistes d'amélioration.

L'organisme peut également réunir les acteurs impliqués dans le traitement des réclamations (acteurs en charge de la gestion du dispositif d'alerte, acteurs en charge de leur traitement, RH, services juridiques, managers) pour identifier leurs besoins et dresser un bilan qualitatif de son action.

Enfin, s'il dispose d'un baromètre social, l'organisme peut en profiter pour évaluer le pourcentage de collaborateurs conscients de l'existence du système de traitement des réclamations et en suivre l'évolution.

Les pistes d'amélioration identifiées peuvent concerner :

- les solutions proposées à l'issue de l'instruction de chaque alerte ;
- le déploiement du dispositif sur un périmètre plus large ;
- le développement de nouveaux outils ;
- le fonctionnement du système (choix des intervenants, coordination avec les autres acteurs internes, etc.) ;
- l'intensification et l'adaptation de la communication de l'organisme...

Cas d'entreprise - L'amélioration de l'accessibilité au dispositif d'alerte de Disneyland Paris

La cellule d'écoute et de traitement de Disneyland Paris assure aujourd'hui deux permanences par semaine dans des bureaux dédiés depuis septembre 2011, date de son ouverture. L'entreprise a la volonté de faciliter davantage l'accessibilité de ce dispositif aux collaborateurs très éloignés géographiquement de ces bureaux. À cette fin, I.D.E©.M pourrait assurer une permanence volante en se déplaçant dans les établissements de Disneyland Paris. Par ailleurs, la mise en place d'un « débriefing émotionnel collectif » est prévue pour permettre aux relais diversité d'évoquer régulièrement la tension liée à leur activité.

Cas d'entreprise - L'accès du dispositif aux personnes malentendantes chez GDFSUEZ

GDFSUEZ prévoit de mettre à disposition des salariés malentendants une application informatique leur permettant de se connecter à la cellule d'écoute du Groupe.

Cas d'entreprise - La réalisation d'études pour améliorer le dispositif d'alerte chez Orange

Pour compléter son dispositif, le Groupe participe à différentes études pour améliorer sa connaissance des phénomènes discriminatoires et renforcer la prévention des discriminations. À ce titre, Orange a participé à plusieurs études sur l'orientation sexuelle avec Thierry Laurent, chercheur au centre d'étude des politiques économiques de l'université d'Evry-Val d'Essonne et Christophe Falcoz, professeur associé à l'université Lyon-III, notamment dans le domaine des rémunérations et du bien-être en entreprise. Ces études ont permis d'identifier plusieurs pistes d'action pour garantir l'égalité de traitement et promouvoir la diversité en interne.

Enfin, s'il permet de réviser les processus RH de manière à prévenir de futures discriminations, le traitement des alertes permet également de faire évoluer les formations sur la non-discrimination dispensées en interne.

Cas d'entreprise - L'intégration des retours d'expérience de la cellule d'écoute dans les formations chez Orange

Le Groupe enrichit ses formations sur la discrimination en y intégrant de manière totalement anonyme des situations discriminatoires supposées ou avérées rencontrées en interne. Partant de situations réelles auxquelles les acteurs concernés peuvent s'identifier, elles rendent plus tangibles les enjeux de la prévention des discriminations.

Illustration - L'adaptation des formations au ministère de l'Économie et des Finances

Le ministère de l'Économie et des Finances a engagé d'importants efforts de formation pour accompagner le déploiement de sa cellule de prévention des discriminations. Les principes de fonctionnement de cette cellule ont été présentés à près de 35 000 managers et gestionnaires des ressources humaines, lors de formations consacrées à la lutte contre les discriminations, mais aussi à l'ensemble des collaborateurs(trices) du ministère lors d'une demi-journée de sensibilisation sur la prévention des discriminations. Les nouveaux arrivants n'échappent pas à ces actions de sensibilisation, de façon à réduire le risque de discrimination et à accroître la notoriété de la cellule de prévention des discriminations.

Le contenu de la formation évolue de façon continue pour intégrer des études de cas directement issues de l'expérience de la cellule de prévention des discriminations du ministère de l'Économie et des Finances et de difficultés identifiées dans d'autres ministères.

La mise en place d'un site de travail collaboratif a permis d'améliorer les formations dispensées. Grâce à ce site, les formateurs peuvent échanger sur leurs pratiques professionnelles et dialoguer avec la délégation à la diversité et à l'égalité professionnelle

Conclusion

Ce guide, produit de la collaboration de l'AFMD et l'ORSE, deux réseaux professionnels engagés dans la promotion de la diversité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, apporte une réponse aux principales interrogations des entreprises qui souhaitent professionnaliser le traitement des réclamations liées à la discrimination.

Il retrace à la fois :

- la pluralité de pratiques issues d'entreprises pour qui la diversité et la non-discrimination sont créatrices d'innovation sociétale et de performance ;
- les obligations légales à respecter par les entreprises qui mettent en œuvre des systèmes de traitement automatisé des réclamations liées à la discrimination.

Tous les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination - qu'ils soient automatisés ou non - ont besoin d'être suivis et évalués, d'autant qu'ils font l'objet d'une attention particulière de la part des administrations publiques, des organisations syndicales et de tous les autres acteurs engagés dans cette démarche.

L'AFMD et l'ORSE souhaitent que ce guide, en accès libre et gratuit, par les échanges fructueux des entreprises dont il témoigne, amène chacune à enrichir régulièrement ses dispositifs, notamment pour traiter les questions les plus complexes souvent laissées en suspens. L'enjeu est bien là. Les moyens financiers, organisationnels et humains investis par les entreprises dans chaque dispositif méritent légitimement que son efficacité soit continuellement optimisée.

L'efficacité de ces systèmes doit être appréhendée non seulement à l'égard des discriminations les plus fréquentes (l'âge, le sexe, la charge de famille, l'orientation sexuelle, l'appartenance syndicale, l'origine) mais vis-à-vis de toutes les formes de discrimination auxquelles peuvent être confrontés les salariés.

L'autre enjeu - qui reste à relever pour de grandes entreprises - est la déclinaison de ce type d'outils dans un cadre mondial ou européen, alors que les réglementations, les différences culturelles (quant aux types de discrimination) peuvent être extrêmement différentes.

Des défis passionnants qui continueront à mobiliser l'AFMD et l'ORSE ainsi que leurs adhérents...

Annexes

Annexe 1

Exigences fixées par le Label Diversité

Extrait du cahier des charges du Label Diversité applicable aux entreprises/organismes privés dont l'effectif est égal ou supérieur à 50 salariés, au 26 mars 2013

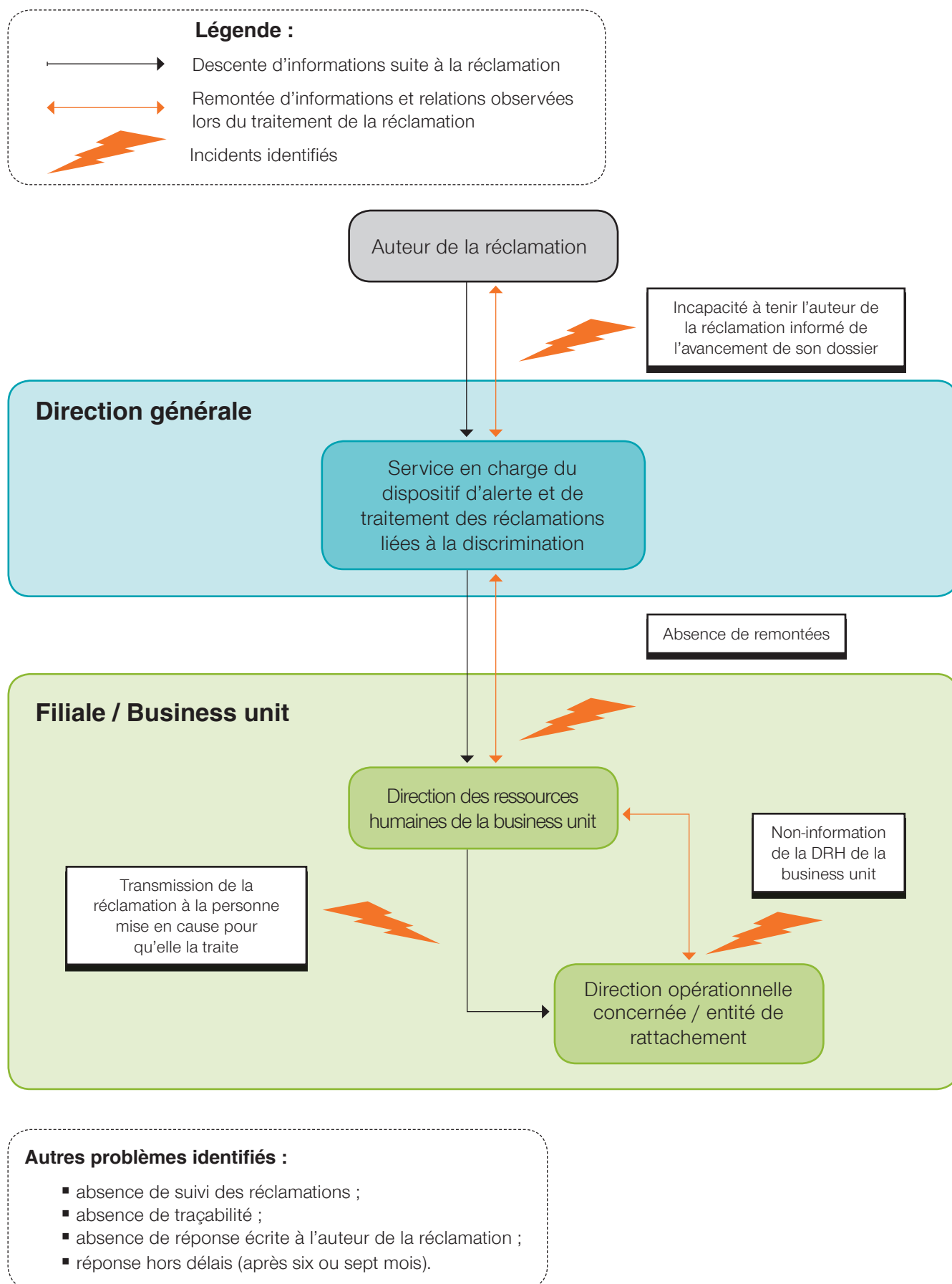
« 2.3) Responsabilités, autorités et instances dédiées

[...] L'organisme doit mettre en place une cellule d'écoute et de traitement des réclamations internes ou externes portant sur des discriminations supposées ou avérées.

Cette cellule doit être composée de personnes choisies pour leur impartialité.

Toute réclamation ou dysfonctionnement doit faire l'objet, de la part de cette cellule, d'un enregistrement, d'une analyse et d'une réponse à l'intéressé(e) dans un délai raisonnable. »

Exemple de difficultés rencontrées lors du traitement des alertes



Annexe 3

Critères de discrimination retenus en France

Caractérisation	Discrimination	Discrimination	Discrimination	Discrimination	Injure non publique	Diffamation non publique
Références	Loi	Code du travail	Statut de la fonction publique	Code pénal	Code pénal	Code pénal
Textes	Loi 2008-496 du 27 mai 2008	Art. L1132-1 et suivants du Code du travail	Loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983	Art. 225-1 et suivants du Code pénal	Art. R624-3 et suivants du Code pénal	Art. R624-3 et suivants du Code pénal
Activités mutualistes		Oui				
Activités syndicales		Oui	Oui	Oui		
Âge	Oui	Oui	Oui	Oui		
Apparence physique		Oui	Oui	Oui		
Caractéristiques génétiques		Oui		Oui		
État de santé		Oui	Oui	Oui		
Ethnie ¹⁶	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Grossesse	Oui	Oui		Oui		
Handicap	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Identité sexuelle	Oui	Oui	Oui	Oui		
Maternité	Oui					
Nation ¹⁷		Oui		Oui	Oui	Oui
Nom de famille ¹⁸		Oui	Oui	Oui		
Origine		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Sexe	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mœurs		Oui		Oui		
Opinions philosophiques			Oui			
Opinions politiques		Oui	Oui	Oui		
Orientation sexuelle	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Race ¹⁹	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Religion ²⁰	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Situation de famille		Oui		Oui		

Note : la consultation de ce tableau ne dispense pas le lecteur de se référer aux textes légaux.

La lecture attentive des textes de lois permet de constater que, au-delà des critères de discrimination habituellement reconnus, ne peuvent faire l'objet d'une mesure discriminatoire les personnes :

- ayant exercé leur droit de grève (article L.2511-1 du Code du travail) ;
- ayant témoigné des agissements de discrimination ou pour les avoir relatés (article L.1132-3 du Code du travail ; articles 6 et 6 bis de la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983) ;
- ayant subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou ayant témoigné de tels agissements ou pour les avoir relatés (article L.1152-2 du Code du travail ; article de la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983) ;
- ayant subi ou refusé de subir des faits de harcèlement sexuel ou ayant témoigné de faits de harcèlement sexuel ou pour les avoir relatés (articles L.1153-2 et L.1153-3 du Code du travail ; article 6 ter de la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983 ; article 225-1-1 du Code pénal) ;
- pour l'exercice des fonctions de juré ou de citoyen assesseur (article L.1132-3-1 du Code du travail) ;
- ayant candidaté à un mandat électif / siégeant en tant que représentant dans une institution... (voir article 7 de la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983).

¹⁶ Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie.

¹⁷ Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une nation.

¹⁸ Nom de famille/Patronyme.

¹⁹ Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une race.

²⁰ Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une religion/conviction religieuses/opinions religieuses. 

Annexe 4

Présentation de l'instance paritaire du Groupe Casino

Extrait de l'avenant du 26 janvier 2011 à l'accord Groupe Casino du 14 octobre 2005 portant sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en favorisant la cohésion sociale dans l'entreprise et à son avenant du 15 mai 2009

Une commission paritaire de médiation "Diversité" est créée au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales du périmètre défini dans le présent avenant. [...].

Mission :

Elle a pour vocation essentielle de privilégier le dialogue interne, d'assouplir les contraintes juridiques en proposant une approche équitable et réaliste aux parties en litige, sans les imposer. Elle incite par là même à la résolution de conflits graves d'ordre individuel et à caractère discriminatoire. Elle a pour vocation essentielle de :

- privilégier le dialogue interne et de permettre une approche de solution plus équitable pour le salarié en cause ;
- mettre toutes les mesures en œuvre pour tenter de résoudre les conflits individuels.

La commission paritaire de médiation doit permettre une bonne régulation sociale et un meilleur équilibre entre les pratiques et le droit.

Elle n'a pas le pouvoir de statuer sur les cas qui lui sont soumis. Elle sert à accompagner le salarié et le directeur de l'établissement ou responsable de service sur un dossier difficile à caractère discriminatoire.

Composition :

La commission paritaire de médiation "Diversité" est composée de six membres :

Membres représentant la direction :

- le directeur des relations et de l'innovation sociales Groupe ;
- le directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité ;
- le directeur des ressources humaines de la branche ou de la filiale concernée.

Membres représentant les salariés : trois personnes dont :

- une personne appartenant obligatoirement à l'organisation syndicale et à la filiale qui aurait saisi le directeur des relations et de l'innovation sociales Groupe ;
- les deux autres personnes seront choisies à partir d'une liste de dix personnes représentant l'ensemble des filiales ou branches établie par chaque délégué syndical de Groupe et remise à jour annuellement avec un tour de rôle automatique des organisations syndicales.

Saisine de la commission

Modalités :

Les partenaires sociaux conviennent que la commission paritaire de médiation "Diversité", pour être efficace, doit être réactive.

Seuls les délégués syndicaux de Groupe, leurs adjoints et les délégués syndicaux centraux, peuvent saisir, à partir d'une demande écrite du salarié concerné, la commission auprès de la direction des relations et de l'innovation sociales Groupe, membre permanent.

La demande du salarié devra être adressée à la direction des relations et de l'innovation sociales Groupe au moment de la saisine.

De son côté, la direction des relations et de l'innovation sociales Groupe peut saisir la commission à la demande des DRH de branches ou de filiales quand les remontées du terrain leur font pressentir une difficulté d'ordre discriminatoire, latente ou avérée.

Après une première analyse du dossier :

- soit le directeur des relations et de l'innovation sociales Groupe décide de ne pas réunir la commission paritaire de médiation "Diversité" : il en informe le délégué syndical de Groupe, son adjoint ou le délégué syndical central demandeur en apportant les raisons de cette décision.

Toutefois, la commission paritaire de médiation "Diversité" se réunira obligatoirement dans le cas où la demande sera faite par la majorité des délégués syndicaux de Groupe [...] ;

- soit le directeur des relations et de l'innovation sociales Groupe décide de réunir la commission paritaire de médiation "Diversité".

Moyens :

Tous les moyens "modernes" de communication pourront être utilisés afin d'assurer une réactivité optimale (visioconférence, conférence téléphonique).

Confidentialité :

Les membres de la commission paritaire de médiation "Diversité" seront tenus à l'obligation de confidentialité avant, pendant et après la réunion de la commission. »

Extrait de l'avenant du 15 mai 2009 à l'accord Groupe Casino du 14 octobre 2005 portant sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en favorisant la cohésion sociale dans l'entreprise

« La cellule d'écoute, si elle l'estime nécessaire, peut également saisir la Commission paritaire de médiation. »

Annexe 5

Présentation de la cellule d'écoute d'AREVA

Extrait de l'accord collectif du 31 mai 2012 sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe Areva en France

« Annexe 1

Article 19 - Processus de traitement des alertes et réclamations

Le processus de traitement des alertes et réclamations est un processus :

- complémentaire aux voies de recours existantes que sont : la hiérarchie, la fonction ressources humaines, les représentants du personnel, le déontologue, voire la voie judiciaire ;
- interne au Groupe ;
- centralisé auprès de la direction de la diversité et de l'égalité des chances ;
- autorisé par la Cnil.

AREVA précise que les mesures de sécurité sont prises afin de préserver la sécurité des données personnelles et, notamment, empêcher que des tiers non autorisés y aient accès.

Les personnes identifiées dans le cadre de ce dispositif d'alerte et de réclamation bénéficient d'un droit d'accès et de rectification, voire de suppression auprès de la direction de la diversité et de l'égalité des chances (DDEC).

Les réclamations ou alertes seront recueillies et traitées selon les modalités suivantes :

- Le salarié ou le candidat à un emploi qui s'estime victime ou qui est témoin de faits de discrimination ou de « harcèlement discriminatoire » peut adresser à la direction de la diversité et de l'égalité des chances (DDEC) un courriel à l'adresse électronique générique spécifiquement créée à cet effet.
- Sont destinataires des informations communiquées à cette adresse mail, dans la limite de leurs attributions et pour la finalité précisée à l'article 19 du présent accord, le directeur de la diversité et de l'égalité des chances, son assistante et le responsable Diversité en charge de la lutte contre les discriminations.
- Les faits susceptibles d'être recueillis sont limités aux alertes et réclamations relatives à la discrimination et aux « comportements ou agissements discriminatoires », cette notion étant entendue au sens de l'article 1 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008.
- L'auteur d'une alerte ou d'une réclamation précise son identité (nom, prénom), son adresse mail le cas échéant et les faits. Il doit nécessairement s'identifier. Son identité est traitée de manière confidentielle par la DDEC.
- Si l'auteur utilise le dispositif en qualité de témoin, il devra en informer préalablement la personne victime supposée de discrimination et s'être assuré qu'elle n'est pas opposée à une telle démarche.
- La personne éventuellement mise en cause sera informée dès l'enregistrement des données la concernant, elle est également informée des faits qui lui sont reprochés ainsi que des modalités d'exercice de ses droits d'accès et de rectification. Lorsque des mesures conservatoires sont nécessaires, notamment pour prévenir la destruction de preuves relatives à l'alerte, l'information de cette personne intervient après l'adoption de ces mesures.
- L'alerte ou la réclamation est instruite par la direction de la diversité et de l'égalité des chances dans les meilleurs délais et la conservation des données à caractère personnel sera effectuée conformément aux règles en vigueur.
- Après vérification des faits allégués et instruction du dossier, la DDEC informe l'émetteur de l'alerte des suites données à l'alerte ou la réclamation.
- Les données personnelles sont conservées selon les conditions et délais prévus par la Cnil. »

Présentation de la cellule d'écoute du Groupe Casino

Extrait de l'avenant du 26 janvier 2011 à l'accord Groupe Casino du 14 octobre 2005 portant sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en favorisant la cohésion sociale dans l'entreprise et à son avenant du 15 mai 2009

« Article 3 - La cellule d'écoute

[...] Une cellule d'écoute est mise en place au niveau du Groupe.

Elle est composée du directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité, du médecin du travail du siège social, d'un(e) expert(e) interne en fonction du sujet.

Son objectif est de permettre la traçabilité des incidents discriminatoires et d'en assurer le suivi du traitement. Un état quantitatif et thématique sera établi dans le cadre du bilan annuel promotion de la diversité.

À son initiative, la cellule d'écoute peut, si elle l'estime nécessaire, saisir la commission paritaire de médiation telle que définie dans le sous-titre "Commission paritaire de médiation 'Diversité' du titre - Formation - Communication - Suivi de l'avenant du 15 mai 2009 relatif à l'accord Groupe du 14 octobre 2005".

La cellule d'écoute pourra être contactée par tout salarié, soit par e-mail (adresse dédiée), soit par téléphone (numéro dédié).

Une communication sur l'existence et les coordonnées de cette cellule d'écoute sera diffusée dans l'ensemble des établissements en vue d'affichage. »

Annexe 7

Support de communication diffusé chez GDFSUEZ



Note : Les utilisateurs peuvent également prendre contact avec cette cellule d'écoute sur www.allodiscrim.fr.

Support de communication diffusé chez Veolia Environnement

Discriminations ? Parlons-en et agissons !



Discriminer, c'est traiter une personne de manière inéquitable en raison de son âge, son genre, ses origines, ses convictions religieuses ou politiques, son apparence physique, son handicap, son orientation sexuelle*, ...

* la loi française définit 18 critères de discrimination

Si vous rencontrez des difficultés, ou si vous pensez faire
l'objet d'une discrimination,
**des interlocuteurs formés sont à votre écoute
pour vous accompagner en toute confidentialité :**

Vos représentants
du personnel

Le référent
diversité de votre
établissement

Le référent
diversité de votre
Délégation

cellule-diversite.ve
@veolia.com



**Le respect des différences
est notre exigence.**

VEOLIA
ENVIRONNEMENT

Annexe 9

Extrait du rapport diversité 2010 d'AREVA

Les sanctions d'AREVA contre la discrimination et les comportements discriminatoires

Face à la discrimination, définie et punie par la loi, AREVA n'hésite pas à engager des procédures disciplinaires. Le groupe condamne fermement aussi bien les discriminations que les comportements et agissements discriminatoires.

Au-delà de la prévention, AREVA s'inscrit pleinement dans la lutte contre les discriminations. Le groupe n'hésite pas à sanctionner des comportements et des propos discriminatoires, inadmissibles, afin de veiller au respect des salariés dans toute leur diversité.

Les salariés discriminés peuvent se manifester auprès des équipes ressources humaines, de leur hiérarchie, de leur représentant du personnel et du réseau de déontologues. En complément de ces voies de recours, un projet de dispositif d'alerte et de réclamation (qui devrait être opérationnel fin 2011) devrait faire émerger tous les cas éventuels de discrimination et de comportements discriminatoires individuels pour les personnes hésitant à recourir aux voies habituelles, et y apporter une solution. Chaque salarié doit se sentir concerné par son rôle d'acteur de la diversité et de l'égalité des chances chez AREVA. Faire part des déviances est une responsabilité individuelle primordiale, seul moyen d'avancer ensemble vers les objectifs ambitieux de la vraie diversité.

Quelques situations ayant nécessité l'engagement d'une procédure disciplinaire

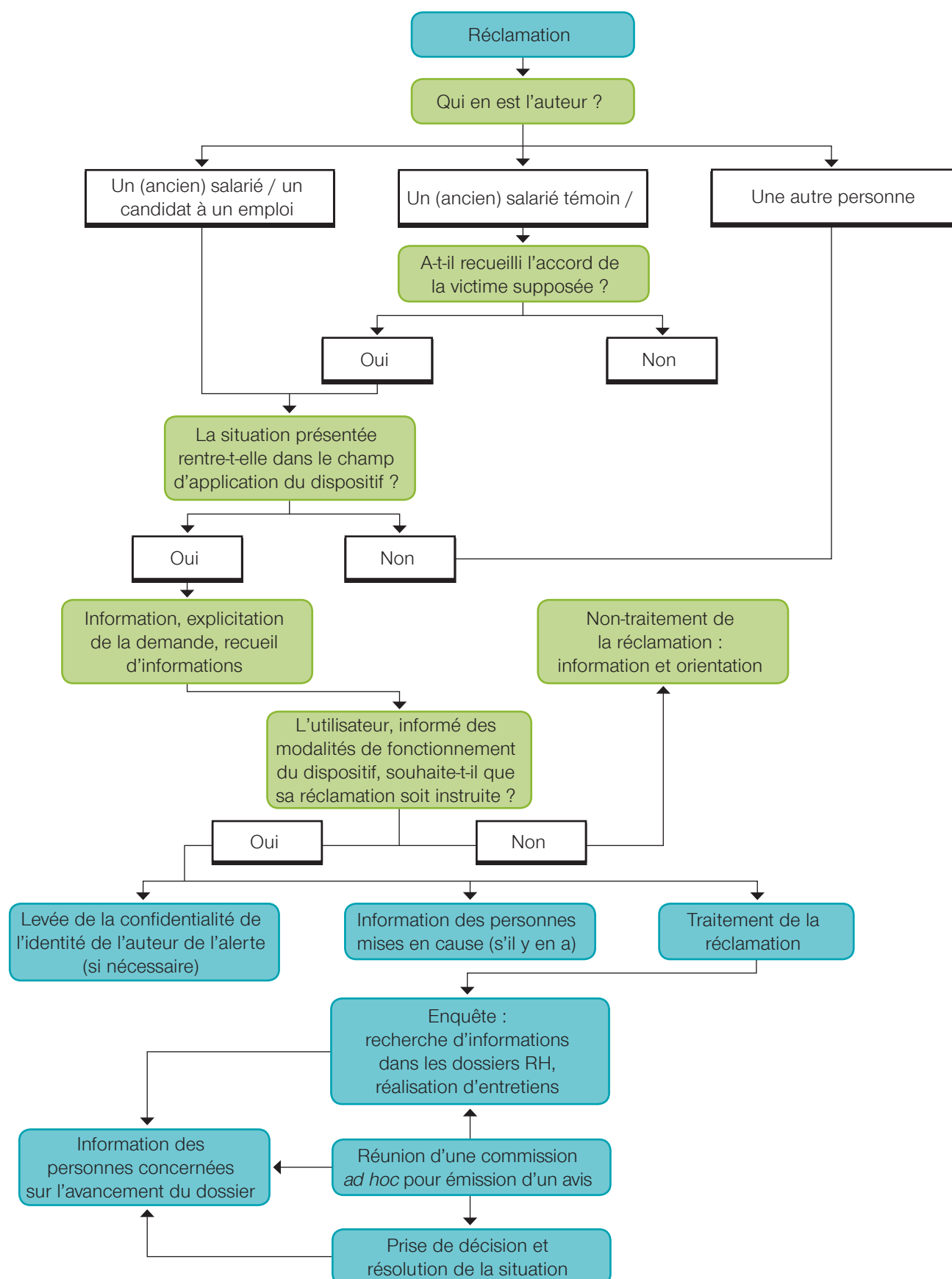
- Un salarié a tenu des propos injurieux racistes envers un autre salarié : mise à pied de cinq jours.
- Un salarié a eu un comportement raciste avec un collègue : licenciement.
- Un salarié a eu un comportement exhibitionniste et a tenu des propos déplacés : licenciement.
- Deux hommes ont harcelé sexuellement des femmes de leurs équipes pendant plusieurs mois : licenciement.
- Une hiérarchie a tenu des propos sexistes envers sa collaboratrice : cinq jours de mise à pied.

Vingt cas de discrimination, agissements et comportements discriminatoires ont été remontés en 2010, contre huit en 2009.

Dix de ces signalements se sont avérés fondés et ont entraîné, dans la majorité des cas, l'engagement de procédures disciplinaires.

Ces remontées sont à la fois une déception et un encouragement pour les démarches engagées sur ce terrain. Une déception du fait même de leur existence. Mais elles ne font que refléter la société dans laquelle AREVA évolue. Un encouragement car elles prouvent la confiance des salariés dans la volonté du groupe de lutter contre les actes de discrimination et de les sanctionner. Ces remontées montrent que la parole s'est libérée et que la lutte contre les discriminations tend à faire partie des politiques sociales du groupe au même titre que les autres volets plus « traditionnels ». Elles prouvent l'efficacité des réseaux d'alerte existants avant même la mise en œuvre d'un dispositif spécifique actuellement en cours de négociation.

Exemple d'arbre de décision



Glossaire

Anonymat :

État d'une personne, d'une chose dont on ignore le nom, l'identité.

Dans le cadre du fonctionnement d'un dispositif d'alerte, l'absence d'anonymat n'empêche pas de garantir la confidentialité de l'identité de l'émetteur d'alerte. En effet, si les acteurs en charge de la gestion du dispositif doivent disposer de certaines informations sur l'utilisateur du dispositif et les personnes impliquées, ils sont tenus de garantir la confidentialité des données traitées. Ils doivent, à ce titre, s'assurer que seul un nombre restreint de personnes peuvent avoir connaissance de l'identité de l'émetteur de l'alerte pour les seuls besoins de l'enquête.

Archives :

La Cnil distingue trois types d'archives : les archives courantes, les archives intermédiaires et les archives définitives. Chaque type d'archive est soumis à des contraintes de conservation différentes :

▪ **Archives courantes :**

Il s'agit de données utilisées couramment par les services concernés dans les entreprises, organismes ou établissements privés (par exemple les données concernant un client dans le cadre de l'exécution d'un contrat).

▪ **Archives intermédiaires :**

Il s'agit de données qui présentent encore pour les services concernés un intérêt administratif, comme par exemple en cas de contentieux, et dont les durées de conservation sont fixées par les règles de prescription applicables.

▪ **Archives définitives :**

Il s'agit exclusivement de données qui présentent un intérêt historique, scientifique ou statistique, ce qui justifie leur conservation.

Voir la délibération n° 2005-213 du 11 octobre 2005 portant adoption d'une recommandation concernant les modalités d'archivage électronique, dans le secteur privé, de données à caractère personnel.

Canaux classiques :

Les termes « canaux classiques » regroupent toutes les voies habituelles qui permettent à un collaborateur de signaler une discrimination au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse de la direction générale, des instances représentatives du personnel, des services RH ou encore de leur hiérarchie.

Commission nationale informatique et libertés (Cnil) :

La Commission nationale de l'informatique et des libertés a pour mission de veiller en application de la loi du 6 janvier 1978 modifiée, à ce que la collecte et le traitement des données à caractère personnel ne portent atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques.

Correspondant informatique et libertés (CIL) :

Le correspondant informatique et libertés ou correspondant à la protection des données à caractère personnel est chargé d'assurer, d'une manière indépendante, le respect des obligations prévues dans la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée. Il tient une liste des traitements effectués dans son entreprise et peut saisir la Cnil au sujet des difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de ses missions. Sa désignation dispense, sous certaines conditions, de l'accomplissement de certaines formalités prévues par cette même loi.

Pour plus de détails, voir l'article 22 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée.

Discrimination :

La discrimination est définie dans de nombreuses normes parmi lesquelles figurent :

- loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations ;
- articles L.1132-1 et suivants du Code du travail ;
- articles L.1152-2 et L.1153-3 du Code du travail ;
- article L.2511-1 du Code du travail ;
- articles 225-1 et suivants du Code pénal ;
- articles 6 et 7 de la loi dite « Le Pors » du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

La discrimination peut être directe ou indirecte. « La discrimination est indirecte lorsqu'une disposition, un critère, une pratique apparemment neutre, est susceptible d'avoir le même impact qu'une discrimination directe et d'entraîner un effet défavorable pour une personne ou un groupe de personnes en raison d'un critère prohibé. »

Source : définition fournie par le Défenseur des droits

(<http://www.defenseurdesdroits.fr/connaitre-son-action/la-lutte-contre-les-discriminations/faq/les-differentes-formes-de>).

Dispositif d'alerte :

Les termes «dispositif d'alerte» sont utilisés, dans ce guide, pour désigner les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination (notion définie ci-dessous). L'adjonction du qualificatif «professionnelle» fait référence aux dispositifs d'alerte tels qu'ils sont définis par la Cnil (voir section 1.3.7).

Donnée à caractère personnel :

Il s'agit de toute information permettant d'identifier directement ou indirectement une personne physique. Les données peuvent être directement nominatives (c'est le cas de l'état civil) ou indirectement nominatives. C'est le cas lorsqu'elles sont indexées par un numéro de correspondance avec l'identité de la personne, lorsqu'elles permettent de l'identifier par recoupement avec d'autres données ou lorsqu'elles sont suffisamment rares pour désigner nécessairement une personne (ex. : nationalité, lieu de naissance, adresse, etc.).

Émetteur d'une alerte :

Il s'agit de la personne qui a saisi le dispositif, qu'elle pense être victime ou témoin d'une discrimination.

Fichier de données à caractère personnel :

« Constitue un fichier de données à caractère personnel tout ensemble structuré et stable de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés. »

Pour plus de détails, voir la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée.

Harcèlement :

Le harcèlement a pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Le harcèlement peut devenir un comportement discriminatoire lorsqu'il est lié à un critère de discrimination prohibé par la loi.

Harcèlement discriminatoire :

La notion de « harcèlement discriminatoire » fait référence à l'article premier de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 qui précise :

« La discrimination inclut :

1° Tout agissement lié à l'un des motifs mentionnés au premier alinéa et tout agissement à connotation sexuelle, subis par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. »

Le premier alinéa de cet article, auquel il est fait référence, indique : « Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. »

Source : loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

Horodatage :

Dans ce guide, l'horodatage fait référence à l'enregistrement des dates, heures et auteurs d'enregistrement, de modification et de suppression de données.

Organisme :

Dans ce guide, le terme « organisme » désigne indifféremment les entreprises de droit privé ou public, les administrations, etc.

Responsable de traitement :

Le responsable d'un traitement de données à caractère personnel est, sauf désignation expresse par les dispositions législatives ou réglementaires relatives à ce traitement, la personne, l'autorité publique, le service ou l'organisme qui détermine ses finalités et ses moyens.

Pour plus de détails, voir la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée.

Risques psychosociaux :

« Les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis ni juridiquement ni statistiquement aujourd'hui, en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, d'où le terme de risque psychosocial. Sous l'entité RPS, on entend stress mais aussi violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel) et violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des collaborateurs).

[...] Ils peuvent être regroupés en quatre grandes familles de facteurs :

- les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires ;
- le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle ;
- la prise en compte des valeurs et attentes des collaborateurs : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique ;
- les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations [...]. »

Pour plus de détails, voir <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>

Système de traitement des réclamations liées à la discrimination :

Il s'agit, dans ce guide, de toute voie de recours interne, distincte des canaux « classiques » (management, instances représentatives du personnel, etc.) permettant aux collaborateurs d'un organisme de porter à sa connaissance des situations de discrimination dont ils pensent être victime et de les traiter. Ces termes désignent tant les dispositifs d'alerte professionnelle, soumis à un régime d'autorisation préalable conformément aux dispositions de la loi du 6 janvier 1978 modifiée, que les dispositifs qui ne sont pas soumis à ce régime.

Traçabilité :

La traçabilité implique le recours à des outils informatiques permettant de retracer toutes les actions qui ont pu être effectuées sur un document donné, à une date donnée (grâce au recours à l'horodatage*, à l'adoption de mesures de sécurité, etc.).

Elle permet, par exemple, d'identifier les modifications apportées à un fichier ainsi que l'auteur de ces modifications.

Traitement de données à caractère personnel :

« Constitue un traitement de données à caractère personnel toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données, quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement ou la destruction. »

Pour plus de détails, voir la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des organisations ayant participé au groupe de travail :

- Adecco Groupe France
- Allodiscrim
- Alstom
- Air France
- AREVA
- BNP Paribas
- CNP Assurances
- Essilor
- Groupe Casino
- La Caisse des dépôts
- Le Groupe La Poste
- L'Oréal
- Malakoff Médéric
- Orange
- Pôle emploi
- Kering (anciennement PPR)
- Renault
- Réseau Équilibre
- Sanofi
- SFR
- TF1
- Veolia Environnement

Nous tenons également à remercier les personnes qui ont accepté de témoigner sur leurs pratiques et d'enrichir notre réflexion :

- Cécile Alhinc-Camy, responsable du pôle lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité, Adecco Groupe France
- Max Mamou, avocat, Allodiscrim
- Philippe Thurat, directeur diversité et égalité des chances, AREVA
- Michèle Granboulan, responsable service RSE et développement RH, CNP Assurances
- Rachel Compain, responsable politiques sociales, égalité des chances, diversité, GDFSUEZ
- Mansour Zoberi, directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité, Groupe Casino.
- Agathe Bianchin Fabre, chargée de projet, Groupe La Poste
- Dominique Prince, délégué à la diversité et à l'égalité professionnelle au ministère de l'Économie et des Finances
- Maryse Droff, directrice égalité des chances, Orange
- Caroline Cazi, chargée de mission développement durable et diversité, Sup de Co Montpellier
- Marie Gaillochet, chargée de mission diversité DGRH et siège, Veolia Environnement

de même que les personnes qui ont participé à la rédaction du livrable:

- Bruce Roch, directeur de la responsabilité sociale et environnementale, Adecco Groupe France
- Elena Mascova, responsable des études, AFMD
- Marc Rivault, chargé de missions, AFMD
- François Fatoux, délégué général, ORSE
- Iulia Sala, chargée de mission égalité professionnelle, ORSE

ainsi que les services de la CNIL, pour la rédaction de la section 1.3.7 :

- Soumia Bouassam, juriste au service des affaires juridiques
- Katty Saint-Gelais, juriste au service des affaires juridiques.

Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité. Elle organise des groupes de travail (commissions, ateliers d'échanges), des petits déjeuners et conférences qui permettent de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte plus d'une centaine d'adhérents (entreprises, organismes, universités et grandes écoles).

Le partenariat académique est placé au cœur de la démarche recherche-action : les enseignants-chercheurs sont associés aux travaux des commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à la formation des futurs managers.

Son champ d'application s'ouvre à toutes les problématiques de la diversité : rapports intergénérationnels, parité, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociale et ethnique... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents aux côtés de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, est une association loi 1901, qui depuis sa création en juin 2000 se donne pour mission d'assurer une veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociétale des entreprises.

L'Observatoire propose de maintenir une dynamique de réflexion et d'échanges sur les sujets déjà engagés, tels que l'égalité professionnelle, la diversité, la pauvreté, les finances responsables, les achats responsables, le reporting RSE ... mais aussi d'identifier et de lancer pour débat des sujets émergents, par l'intermédiaire de groupes de travail réunissant des représentants des entreprises, des experts, des universitaires et des syndicalistes. Les études et les guides pratiques rédigés par l'équipe de l'ORSE, ou par des experts externes, formalisent ces réflexions, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques identifiées auprès des organisations membres de l'ORSE.

L'ORSE est membre du réseau européen CSR Europe et regroupe aujourd'hui plus d'une centaine de membres tels que:

- des grandes entreprises du monde de l'industrie, des services et de la finance
- des sociétés de gestion de portefeuille et des investisseurs
- des organismes professionnels et sociaux
- des ONG issues aussi bien de l'environnement que du respect des droits de l'Homme.

Tous les documents de l'AFMD et de l'ORSE sont consultables gratuitement sur les sites www.afmd.fr et www.orse.org.

Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination

Encouragé par le Label Diversité et par l'extension du champ d'application des dispositifs d'alerte éthique, le développement de systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination est une évolution récente. Ces systèmes prennent différentes formes (boîte mail, formulaire électronique...) et interviennent en de nombreuses situations (discrimination, non respect de la législation en matière de santé et de sécurité...). Sous certaines conditions, ils sont soumis à l'obligation d'obtenir l'autorisation de la Cnil.

Ce guide est issu des travaux d'un atelier d'échanges lancé par l'AFMD et l'ORSE pour accompagner les organismes qui désirent mettre en place ou améliorer ce type de dispositifs. Comment mettre en place un tel système ? Comment gérer les alertes liées à la discrimination ? Quelles garanties fournir pour respecter les droits des personnes concernées (émetteur de l'alerte, personnes mises en cause, etc.) ? Telles sont les questions auxquelles cet ouvrage essaie de répondre de façon exhaustive. Il présente également des exemples pratiques dont chaque organisation pourra s'inspirer pour adapter le dispositif à sa propre situation.



Avec le soutien de :

Secrétariat général à l'Immigration et à l'Intégration
Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté (DAIC)