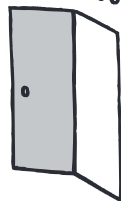


OUVERT
A TOUS

Des pratiques pour l'égalité
des chances

QUE RÉPONDENT LES ENTREPRISES À LA HALDE ?

HALDE

Haute Autorité
de Lutte contre
les Discriminations
et pour l'Égalité

08 1000 5000

www.halde.fr

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

CHAPITRE 1 – Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises en 2008/2009	6
PRINCIPAUX RESULTATS ET TENDANCES GENERALES	8
• Evolution des réponses depuis 2006	
• Réponses au cadre pour agir et rendre compte 2008 / 2009	
1.1. ENGAGEMENT des entreprises : une mobilisation essentielle au plus haut niveau, mais qui doit s'appuyer sur des actions concrètes	11
• Types d'engagements	
1.2. MISE EN ŒUVRE de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité : développer des moyens au service d'une stratégie	12
• Une forte prise en charge par les services RH	
• Une progression des démarches d'évaluation	
1.3. DIALOGUE SOCIAL : un levier essentiel qui reste à consolider	13
• Les accords	
• Quel dialogue avec les partenaires sociaux ?	
1.4. DIAGNOSTIC, AUDIT ET TESTING : maintenir le cap	15
• Utiliser des données internes pour identifier les zones à risques	
• Les enquêtes d'opinion	
• Prise en compte des résultats des diagnostics	
1.5. ACTIONS DE COMMUNICATION : une impulsion nécessaire sur la durée	18
1.6. SENSIBILISATION & FORMATION : casser les stéréotypes et les réflexes discriminatoires	19
• Les publics visés par les actions de sensibilisation-formation	
• Les sujets abordés lors des actions de sensibilisation-formation	

1.7. OBJECTIVATION ET TRAÇABILITE des procédures RH : deux enjeux majeurs	23
• Le recrutement • La gestion de carrière • La transparence des process RH	
1.8. PRISE EN COMPTE DU RESPECT DU PRINCIPE DE NON DISCRIMINATION DANS L'EVALUATION DES MANAGERS : des acteurs clés à responsabiliser en priorité	30
1.9. RECOURS INTERNE FORMALISE POUR LES PLAINTES : mieux informer les salariés de leurs droits	30
1.10. FOURNISSEURS & PRESTATAIRES : les sensibiliser et les responsabiliser	32
1.11. PARTENARIATS : des actions multiformes	32
1.12. DES ACTIONS CIBLEES majoritairement sur l'égalité professionnelle et le handicap	35
CHAPITRE 2 – Garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	39
1. QUELQUES CHIFFRES	40
2. LES RECLAMATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA HALDE	42
2.1. Les réclamations individuelles	42
2.2. Les recommandations générales de la HALDE	43
3. PRATIQUES D'ENTREPRISES	44
3.1. Sourcing & recrutement	47
- Des actions qui visent à garantir l'égalité de traitement - Des actions qui cherchent à promouvoir la mixité et développer l'attractivité des métiers	
3.2. Carrière & développement des parcours professionnels	49
3.2.1. Des actions qui visent à garantir l'égalité de traitement	49
3.2.2. Développer la mixité des métiers	52
3.2.3. Diagnostiquer et évaluer	52
3.2.4. Favoriser l'accès à l'encadrement et accompagner le développement de carrière des potentiels féminins	56
- Actions pour garantir l'égalité de traitement - Accompagnement des femmes à haut potentiel - Les réseaux externes inter-entreprises	

3.3 Actions de formation et de communication internes	57
3.4 Conciliation entre vie privée, vie professionnelle & parentalité	59
4. L'EGALITE PROFESSIONNELLE : QUELQUES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN	61
CHAPITRE 3 – La HALDE dialogue avec les entreprises	63
DOSSIER 1 – L'avis des entreprises sur le cadre pour agir et rendre compte de la HALDE	64
1. Un cadre pour agir...	65
2. ... Un cadre pour rendre compte	65
3. Le guide « Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ? »	66
4. Les questions des entreprises	67
DOSSIER 2 - Former et sensibiliser	70
1. Les techniques de formation	71
2. Contenu et approche pédagogique	72
3. Evaluer l'impact d'une action de formation	74
4. Quelques ressources	74
DOSSIER 3 - Diagnostiquer & évaluer	78
1. Suivi statistique & diagnostic quantitatif	81
2. Audit des processus RH	83
3. Les auto-tests de discrimination	84
4. Enquêtes & diagnostics qualitatifs	84
5. Les enquêtes auprès des salariés	85
6. Quelques facteurs clés de succès	87
DOSSIER 4 - Discrimination indirecte : un concept novateur	90
DOSSIER 5 - Législation et pratiques en matière d'embauche des travailleurs handicapés	95
1. Rappel du cadre légal	96
2. Des actions spécifiques en faveur du recrutement des personnes handicapées dans le respect des dispositions légales	99
3. La rédaction des offres d'emploi ciblant les candidats handicapés	101

DOSSIER 6 - Enseignements tirés des délibérations de la HALDE concernant les grandes entreprises	103
1. Les décisions de la Halde	104
2. Enseignements généraux tirés des délibérations concernant les grandes entreprises	105
3. Enseignements par critères de discrimination	107

ANNEXES

Annexe 1 - Repères pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	117
Annexe 2 - Gestion des pratiques religieuses dans l'entreprise privée	124
Annexe 3 - Délibérations de la HALDE	128
Annexe 4 - Cadre pour agir et rendre compte 2008/2009	131
Annexe 5 - Les entreprises interrogées en 2009	136

Avant-propos

Comme les années précédentes, plus de 70% des 250 entreprises interrogées ont répondu au « *cadre pour agir et rendre compte* ». Je les remercie de cette importante contribution.

La HALDE s'attache à combattre les discriminations et à promouvoir les pratiques et initiatives contribuant à une réelle égalité des chances. Elle encourage les entreprises à s'engager dans une dynamique de changement et propose des outils pour progresser.

La qualité des informations et des propositions transmises par les entreprises nous permet de restituer une matière riche sur les pratiques de prévention des discriminations dans les grandes entreprises.

Ce quatrième guide présente :

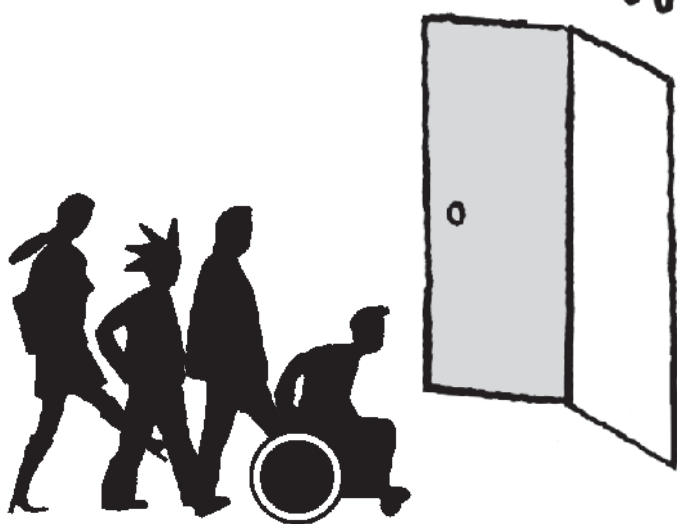
- les enseignements généraux des réponses au cadre pour agir et rendre compte 2009, et le détail des pratiques professionnelles indiquées par les entreprises (chapitre 1) ;
- un point sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, avec la restitution des actions menées par les entreprises, des recommandations et des ressources pour aller plus loin (chapitre 2) ;
- des dossiers thématiques et pratiques sur des points d'intérêt signalés par les entreprises à la HALDE dans le cadre d'un questionnaire d'évaluation du « *cadre pour agir et rendre compte* » : les actions de formation, les démarches de diagnostics, la notion de discrimination indirecte, l'embauche de travailleurs en situation de handicap, les enseignements tirés des délibérations de la HALDE concernant les grandes entreprises (chapitre 3).

Je souhaite que les informations contenues dans ce guide permettent à toutes les grandes entreprises de poursuivre et d'accentuer leur action pour l'égalité réelle des chances.

Louis Schweitzer
Président de la HALDE

DES PRATIQUES POUR L'EGALITE DES CHANCES : QUE REPONDENT LES ENTREPRISES EN 2008/2009

OUVERT
A TOUS



Conçu avec des responsables de ressources humaines (RH), le questionnaire sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) s'adresse aux 250 plus grandes entreprises installées en France. Les informations transmises sur une base volontaire par les entreprises, et leur analyse par la HALDE, permettent d'identifier certaines pratiques intéressantes et d'illustrer les recommandations de la haute autorité.

Sur la base des informations qu'elle reçoit, la HALDE met en valeur certaines pratiques qui sont :

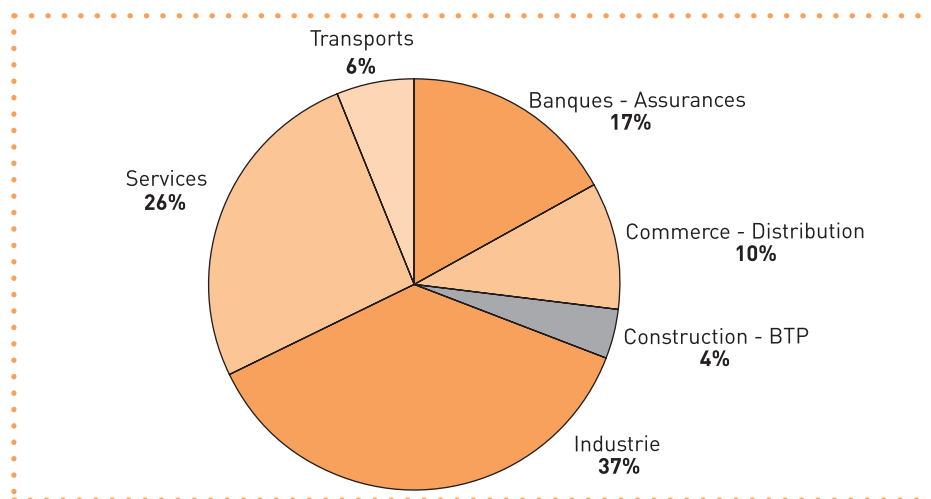
- *conformes* au cadre légal ;
- *effectivement menées et documentées* (précisions sur le type d'action et ses modalités de mise en œuvre) ;
- accompagnées, dans la mesure du possible, des *éléments d'évaluation* de leur efficacité (impacts constatés à court terme / attendus à moyen terme).

La mise en place d'une politique de prévention des discriminations s'inscrit sur le long terme, c'est la raison pour laquelle la HALDE tient compte de l'évolution des réponses d'une année sur l'autre et peut valoriser des actions initiées avant 2008.

Cette quatrième édition du guide « *Des pratiques pour l'égalité des chances. Que répondent les entreprises à la HALDE ?* » s'appuie sur l'analyse des 174 réponses reçues. La répartition par secteur d'activité est sensiblement la même qu'en 2007. Depuis 2006, la HALDE enregistre un taux de réponse de plus de 70%.

7

Répartition des entreprises ayant répondu par secteur d'activité



PRINCIPAUX RESULTATS ET TENDANCES GENERALES

Des actions qui progressent :

- la mise en œuvre d'une politique formalisée
- le travail d'objectivation des procédures de gestion des ressources humaines (recrutement et carrière)
- l'évaluation des actions menées
- le recueil de l'opinion des salariés

■ ➡ Parce qu'elles touchent au cœur de métier de l'entreprise et visent à questionner l'objectivité et la fiabilité des mécanismes de gestion internes, ces actions sont essentielles pour prévenir les discriminations.

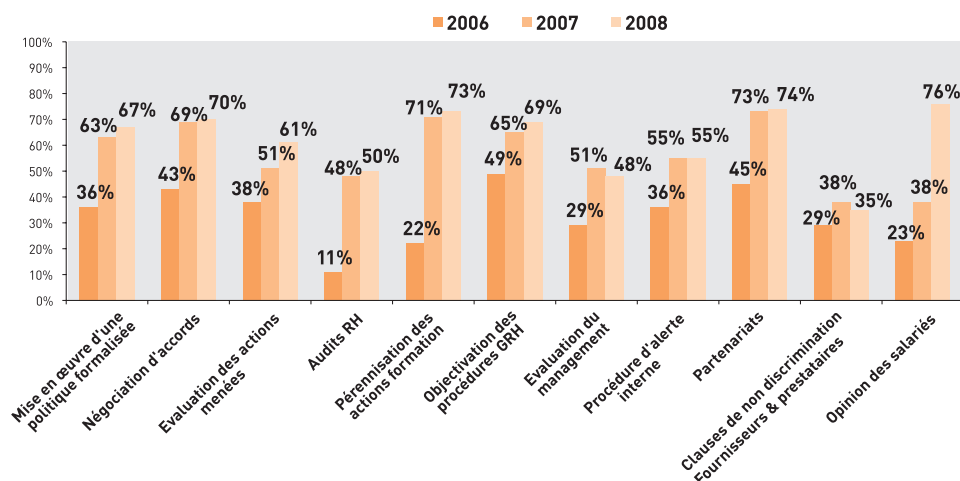
Deux types d'actions sont toujours largement cités par les entreprises : les actions de formation et de sensibilisation sur les discriminations et la conclusion de partenariats pour favoriser l'égalité des chances.

Des actions qui stagnent ou régressent :

- la négociation d'accords
- le développement de procédures d'alerte interne
- la prise en compte du respect du principe de non discrimination dans l'évaluation des managers mais également dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

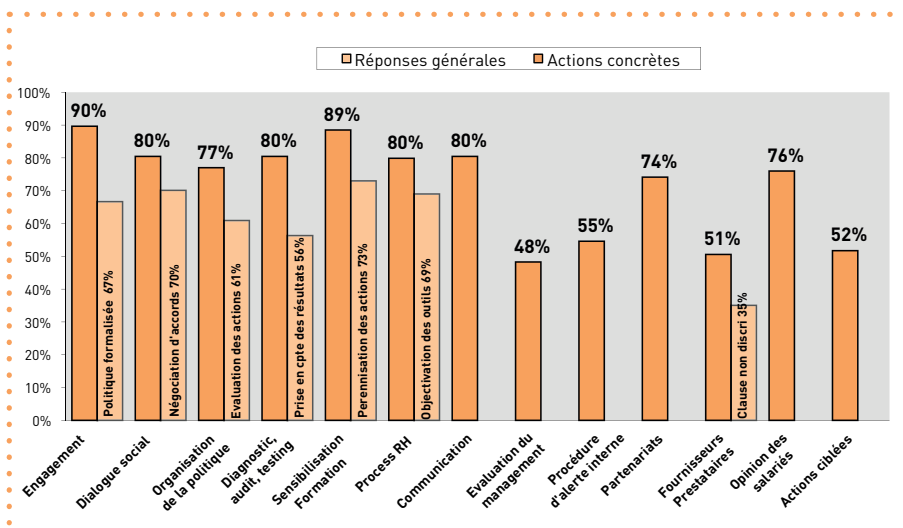
■ ➡ Le dialogue social sur la prévention des discriminations, la mise à disposition de recours pour les salariés victimes de discriminations mais également la responsabilisation du management sont des actions qui touchent à l'organisation du travail. Elles nécessitent d'agir pour et avec les salariés et leurs représentants. La HALDE souligne l'importance de ces actions et rappelle la vigilance exprimée dans les précédents guides. L'efficacité d'une politique de prévention des discriminations passe par l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

Des actions concrètes en faveur de l'égalité : évolution des réponses depuis 2006



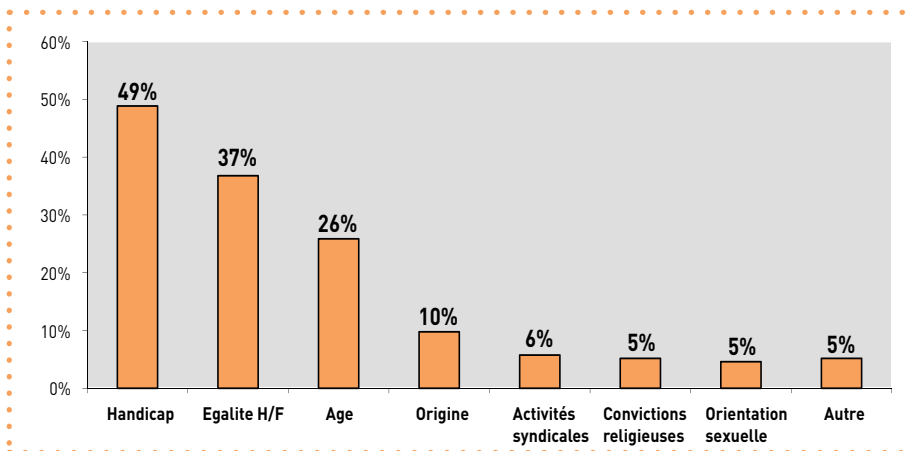
Le graphique suivant présente un aperçu des réponses au « *cadre pour agir et rendre compte* » 2008/2009, en distinguant les questions d'ordre général (ex : « l'entreprise mène-t-elle des actions visant à favoriser la prise en compte des principes d'égalité et de non discrimination dans le dialogue social ? ») et les questions portant sur des actions concrètes (ex : « avez-vous conclu des accords portant sur un thème spécifique lié à l'égalité ? »). Le décalage entre les engagements de principe et leur mise en œuvre concrète est à noter.

Réponses au « cadre pour agir et rendre compte » 2008/2009



Une nouvelle question a été insérée au questionnaire afin d'identifier les critères de discrimination faisant l'objet d'actions plus ciblées.

Actions ciblées

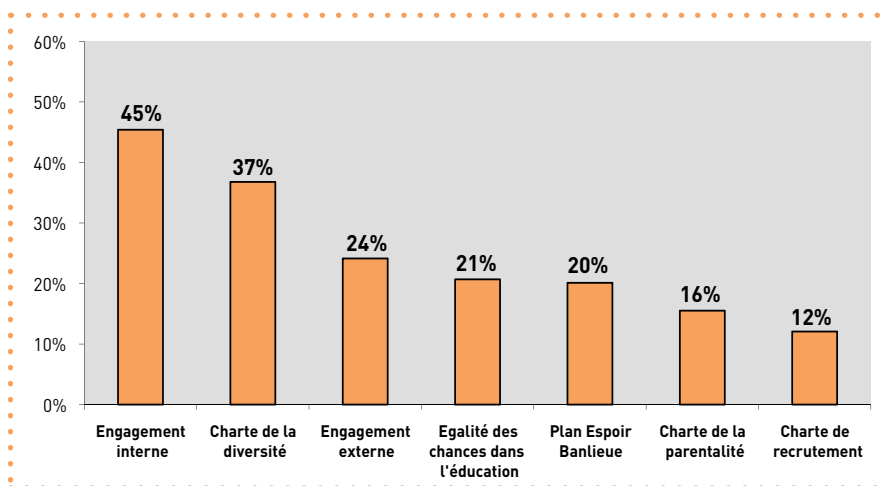


Les actions ciblées par les entreprises concernent majoritairement les thèmes du handicap et de l'égalité entre les femmes et les hommes, très largement citées, suivies de l'âge (notamment le sujet seniors).

1.1 ENGAGEMENT des entreprises : une mobilisation essentielle au plus haut niveau, mais qui doit s'appuyer sur des actions concrètes

90% des entreprises ayant répondu en 2008/2009 déclarent avoir pris des engagements en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, contre 85% l'année précédente ¹.

Types d'engagements formalisés



• DIFFERENTS TYPES D'ENGAGEMENTS

Globalement, les approches générales prenant en compte le principe de non discrimination sont les plus citées (chartes éthiques, codes de déontologie, chartes du recrutement, engagements internationaux). L'engagement des entreprises se concrétise aussi par des partenariats avec les pouvoirs publics (ex : charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation).

HSBC, par exemple, a rédigé une Charte interne de la Diversité, transmise à tous les salariés par e-mail et disponible sur l'intranet. Déclinaison de la Charte nationale de la Diversité, elle précise ce que sont les enjeux de la diversité pour HSBC France, ses engagements, les premières réalisations et les résultats concrets. La Charte comporte dix actions à mener par chacun des salariés afin d'améliorer les relations au quotidien et rendre le travail collectif plus efficace.

¹ On entend par charte ou engagement extérieur les engagements internationaux de type Global Compact, conventions OIT, etc. mais également des engagements nationaux comme la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation.

Au-delà de cet engagement de principe, 67% disent avoir lancé une politique de prévention des discriminations (contre 63% en 2007), c'est-à-dire : se fixer des priorités et les faire connaître en interne. **L'écart entre le niveau d'engagement des entreprises et sa déclinaison en actions concrètes, déjà observé en 2007, persiste en 2008.**

Exemples d'actions concrètes : présenter la démarche assortie d'un plan d'actions au conseil d'administration ou aux partenaires sociaux et comités d'entreprise, l'inscrire à l'ordre du jour des comités de direction / RH ou des conventions de management, créer des comités de pilotage de haut niveau chargés de fixer les orientations stratégiques, sensibiliser les membres du comité de direction.

1.2. MISE EN ŒUVRE de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité : développer des moyens au service d'une stratégie

77% des entreprises, contre 72% en 2007, déclarent avoir mis en place une organisation qui garantisse la mise en œuvre concrète des engagements. Il s'agit de dégager des moyens spécifiques (instances dédiées, budget) et, par la suite, d'évaluer les résultats de cette politique.

• UNE FORTE PRISE EN CHARGE PAR LES SERVICES RH

Pour ce faire, **73% ont créé des instances** (comités composés de cadres dirigeants ; observatoires paritaires) **ou des postes dédiés** (responsables diversité, missions handicap, chargés de l'égalité professionnelle). Des correspondants dans les directions de métiers et de filiales peuvent être désignés en appui afin de développer le plan d'actions mais également de faire remonter les informations, questions et bonnes pratiques.

La plupart des actions en matière de diversité et d'égalité des chances sont cependant largement prises en charge par les équipes opérationnelles et transversales, et relèvent le plus souvent des compétences des services Ressources Humaines.

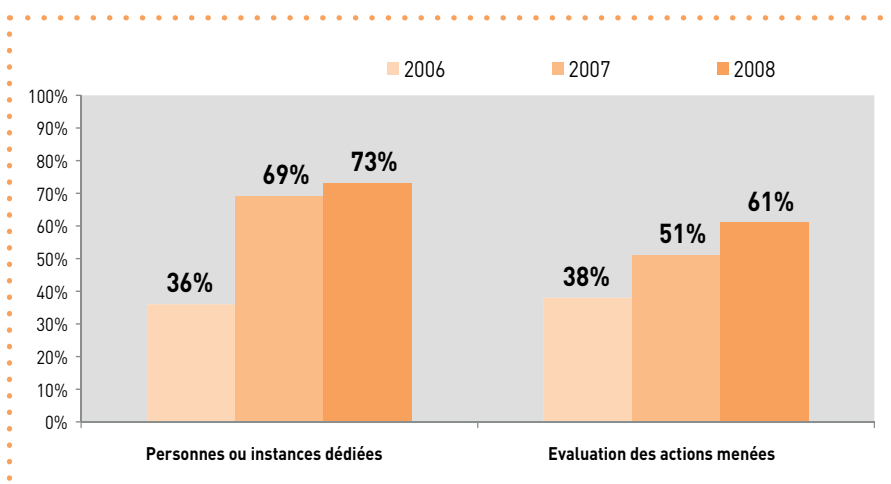
• UNE PROGRESSION DES DEMARCHES D'EVALUATION

51% des entreprises déclaraient évaluer leurs actions en 2007, elles sont désormais 61% en 2008.

Cette progression est à encourager. Si la phase de diagnostic est un préalable essentiel à la mise en œuvre de tout plan d'actions, l'évaluation de l'impact de la politique l'est tout autant : elle permet d'inscrire la politique dans une démarche de progrès continu.

L'usage de tableaux de bord, réunissant de façon régulière un ensemble d'indicateurs désignés comme étant les principaux leviers d'action, est recommandé. Il est utile de suivre à la fois des indicateurs de moyens (ex : mise en place d'un dispositif de recours interne) et de résultats (ex : nombre de plaintes) ; de conjuguer des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. [voir chapitre 3]

Mettre en œuvre une politique de prévention des discriminations



13

1.3. DIALOGUE SOCIAL : un levier essentiel qui reste à consolider

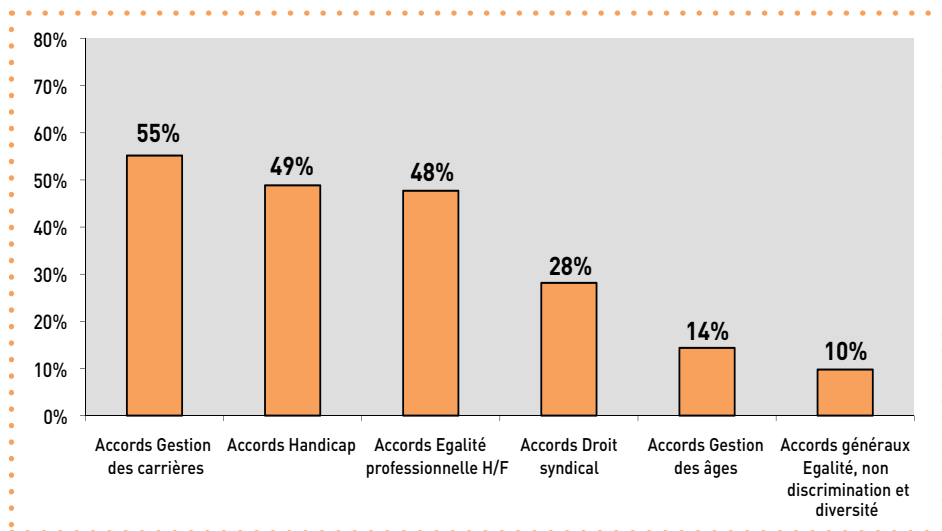
• LES ACCORDS

Comme en 2007, 80% des entreprises déclarent prendre en compte la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité dans le dialogue avec les partenaires sociaux. Un des axes forts est la négociation d'accords collectifs en la matière, citée par 70% des entreprises. Certaines entreprises négocient également des chartes avec leurs syndicats au niveau européen (PPR sur l'emploi des personnes en situation de handicap et des seniors, Bouygues SA Challenger).

Le détail des accords signalés par les entreprises montre cependant que le sujet gagnerait à être davantage pris en compte.

Une proportion importante des entreprises cite des accords généraux sur la gestion de carrière, prenant en compte le principe de non discrimination. **Les thèmes de négociation privilégiés sont prescrits par la loi** : le handicap et l'égalité entre les femmes et les hommes. Une dizaine d'entreprises évoquent des négociations en cours sur la gestion des âges (seniors).

Types d'accords signalés



Les accords sur l'égalité, la non discrimination et/ou la diversité restent, comme l'année précédente, assez rares :

- PSA PEUGEOT CITROEN (2004), ACCOR (2006), CASINO (2005), AXA (2006), DANONE (2007), EADS (Airbus 2004), Eau de Paris (2004), ESSILOR INTERNATIONAL (2002), GDF-SUEZ (2007), HSBC (2007), SAFRAN (Snecma 2006), TOTAL (2005).
- Nouveaux accords ou démarches signalés pour 2008 : AGRICA (projet), CARREFOUR (2008), GROUPAMA (2008), LVMH (accord signé chez Moët Hennessy et Diageo ; négociation en cours chez Veuve Clicquot et Hennessy), REMY COINTREAU (2008).

■ ➡ Pour plus d'information sur le contenu des différents accords, voir le guide n°3 de la HALDE, qui y consacre un chapitre².

• QUEL DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX ?

67% des entreprises interrogées déclarent impliquer les partenaires sociaux dans le développement et le suivi des actions menées au travers des comités de suivi et/ou de réflexion. Les degrés d'engagement sont variables selon les entreprises, la qualité du dialogue social et l'importance accordée à ce thème.

Les modalités de travail collectif sont classiques : commissions de négociation et de suivi d'un accord ; commissions de recours (notamment sur l'égalité salariale) ; dispositif d'alerte interne et/ou de médiation.

² Chapitre 2 du Guide n°3 téléchargeable sur le site de la HALDE : <http://www.halde.fr/-Guides-.html>.

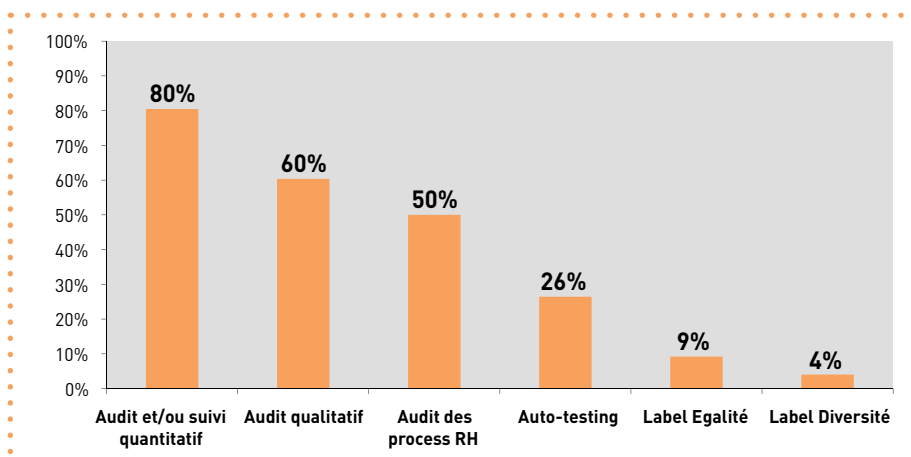
L'implication des partenaires sociaux peut avoir lieu plus en amont : groupes de travail paritaires thématiques (diversité, mixité, handicap, seniors...) ; formations ou séminaires conjoints (AP-HP, Generali Assurances, Groupama).

Certaines entreprises définissent des indicateurs (notamment égalité hommes/femmes, âge, handicap) suivis dans le cadre de structures paritaires existantes : Observatoire des métiers (secteur bancaire) ; commission emploi et formation (Alstom, Banque Populaire) ; accords GPEC³ ou accords formation.

1.4. DIAGNOSTIC, AUDIT ET TESTING : maintenir le cap⁴

Comme l'année passée, près de 80% des entreprises déclarent mener des diagnostics pour détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires (ou pour réaliser un suivi) et 56% d'entre elles saisissent ces résultats pour engager une démarche de progrès.

Types de diagnostics signalés



15

• UTILISER DES DONNEES INTERNES POUR IDENTIFIER LES ZONES DE RISQUES

Les tendances restent identiques à celles de 2007 : la première démarche citée le plus fréquemment par les entreprises consiste à réaliser un état des lieux de la situation à partir des statistiques disponibles au sein de l'entreprise via les outils RH. Première étape indispensable à l'analyse d'éventuels écarts de situation entre certaines personnes, elle est très souvent complétée par des études qualitatives (60% des réponses). Une majorité des répondants (50%) indique également réaliser des audits des procédures RH ou encore des auto-tests de discrimination (dont le recours est en augmentation de 33% par rapport à 2007).

³ GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

⁴ Cf guide entreprises 3 – p 63/70

Les analyses portent principalement sur le recrutement et la carrière, et s'alimentent à différentes sources : données statistiques (tableaux de bord RH, bilan social, rapport de situation comparée, études spécifiques) ; des données qualitatives (entretiens) ; identification des bonnes pratiques au sein des actions engagées.

Les différentes grilles d'analyse mobilisées ne sont pas toujours transposables d'une entreprise à l'autre. Il appartient à l'entreprise de déterminer les niveaux d'analyse pertinents, d'identifier les principaux points de vigilance (procédures de recrutement, accès aux postes à responsabilité, moments clés du déroulement de carrière : retour de congé longue durée par exemple) et de se poser les bonnes questions :

- *Quelle est la finalité : s'agit-il de construire des indicateurs de progrès ou de conduire une évaluation ponctuelle ?*
- *Quel est le périmètre d'analyse, le panel de comparaison ?*
- *Quel est le degré de fiabilité de la méthode retenue (objectivité, représentativité, indépendance : recours ou non à un prestataire externe) ? Quelle est la pertinence des données récoltées ? Quel en sera l'usage ?*
- *Y a-t-il des précautions particulières à prendre pour recueillir / traiter / restituer ces données (notamment vis à vis de la CNIL) ?*
- *S'agit-il d'une action ponctuelle ou périodique (reconduction de l'enquête) ?*
- *Les partenaires sociaux sont-ils associés à ce projet ? Comment ? (co-construction du diagnostic ou simple information sur les résultats) ?*
- *Comment s'organise la restitution des résultats ?*

■ ➡ Les **approches « globales »** sont à privilégier autant que possible, prenant en compte l'ensemble des risques de discrimination en abordant les pratiques professionnelles, afin d'éviter une tendance à la segmentation des actions par « groupes » de salariés.

■ ➡ Il peut également être judicieux de croiser plusieurs dimensions. La HALDE constate en effet que le **cumul de certaines caractéristiques** peut aboutir à un risque accru de discrimination (ex : seniors et état de santé ; origine et appartenance syndicale).

Un exemple :

LA POSTE a pris le parti de diversifier autant que possible ses outils de reporting et d'analyse. L'objectif est non seulement d'établir un diagnostic précis ainsi qu'un meilleur suivi mais aussi de couvrir l'ensemble du territoire et d'obtenir une analyse plus nuancée.

L'entreprise s'appuie pour ce faire sur les directions régionales. Le groupe travaille à un protocole commun définissant des indicateurs qui viendront nourrir un rapport diversité d'ensemble à partir des données contenues dans les SIRH⁵. L'objectif est de pouvoir suivre la situation de certaines populations exposées aux risques de discrimination (femmes, salariés de plus de 45 ans et de moins de 26 ans, en situation de handicap, de nationalité étrangère, habitant en zone urbaine sensible), par niveau hiérarchique, de l'opérateur jusqu'au dirigeant, avec une évolution sur trois années.

• LES ENQUÊTES D'OPINION

76% des entreprises ont signalé des enquêtes d'opinion auprès des salariés sur des thèmes liés à l'égalité avant de lancer des actions ou afin d'évaluer l'impact. Si les enquêtes d'opinion sont courantes dans les grandes entreprises, seule leur régularité permet l'établissement d'un baromètre. Elles peuvent également prendre la forme d'enquêtes plus approfondies en direction de certains salariés (femmes, seniors) ou de métiers spécifiques (par exemple les commerciaux).

- ➡ Pour plus d'information sur les enquêtes d'opinion auprès des salariés, voir le guide n°2 de la HALDE⁶.
- ➡ Les pratiques de diagnostic, d'enquête et d'audit signalées par les entreprises sont détaillées dans le chapitre 3.

• PRISE EN COMPTE DES RESULTATS DES DIAGNOSTICS

Certaines entreprises ont signalé les actions mises en œuvre à la suite des diagnostics réalisés :

- Lancement d'une dynamique de changement : sessions de formation, nouveaux audits, actions ciblées sur certains publics. (ex : diversification des profils ou coaching, nomination de comités de suivi ou d'évaluation) ;
- Vigilance renforcée par la mise en place de nouveaux indicateurs de suivi et fixation d'objectifs à atteindre ;
- Révision des procédures : élaboration d'une charte du recrutement, nouveaux outils (guide d'entretien ; formalisation des procédures ; refonte des critères de recrutement...) ;
- Actions correctives, le cas échéant (enveloppes budgétaires pour les écarts salariaux hommes/femmes).

Une vigilance particulière est à porter lors de la fixation d'objectifs chiffrés de recrutements ou de promotions ciblés au nom d'une certaine représentativité ou d'une recherche de parité. La démarche n'est pas de réserver des postes à des personnes potentiellement victimes de discrimination mais consiste plutôt à se fixer des objectifs de progression vers lesquels tendre au moyen d'actions volontaristes (diversification du sourcing, partenariats avec des agences spécialisées, coaching dédié...).

⁵ SIRH : Systèmes d'information de gestion des ressources humaines

⁶ Chapitre 5 du Guide n°2 téléchargeable sur le site de la HALDE : <http://www.halde.fr/-Guides-.html>

1.5. ACTIONS DE COMMUNICATION : une impulsion nécessaire sur la durée

140 entreprises déclarent communiquer en interne sur leur engagement et/ou la lutte contre les discriminations, soit plus de 80%. Elles développent des moyens de communication variés pour informer les acteurs internes (salariés, managers) et externes (clients, fournisseurs) et faire connaître leurs actions, notamment sur les thématiques du handicap et de l'égalité professionnelle.

La communication interne est une étape importante qui permet de matérialiser l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité. Communiquer sur le sujet, c'est donner la possibilité aux salariés de s'exprimer, c'est pourquoi il est nécessaire que le message mentionne également les **recours à disposition**.

Des moyens traditionnels sont mis en œuvre par la plupart des entreprises interrogées, d'autres font preuve d'originalité pour communiquer de manière plus percutante ou plus ciblée :

- Sensibilisation lors de réunions du personnel ou d'ateliers d'information, déjeuners-débats (associant parfois des membres de la direction)
- Panneaux d'affichage (code de conduite, campagne de sensibilisation handicap...)
- Articles dans la presse interne (informatifs ou témoignages)
- Diffusion d'informations ponctuelles avec les bulletins de salaire (GEFCO ; THALES) ou informations ciblant certains salariés (ex : les femmes cadres / AUCHAN)
- Diffusion de plaquettes ou guides d'information sur un thème particulier (handicap, égalité des chances, livret de parentalité) en interne et/ou en externe
- Intranet dédié mettant à disposition des informations sur la politique de l'entreprise, les textes d'engagement, les accords mais également des quiz (AGRICA ; REXEL), des clips vidéo (DEXIA) ou des modules de formation à distance
- Enquêtes d'opinion internes
- Communication sur les actions de parrainage ou marrainage (REXEL) et les partenariats conclus en faveur de l'égalité des chances
- Création d'un logo diversité spécifique (MICHELIN ; BNP PARIBAS) et d'objets associés (tee-shirts, cartes postales, stylos... / PPR)
- Représentations théâtrales sur les principaux sites de l'entreprise (AGF ; GENERALI ; TOTAL) avec parfois une dimension participative des salariés (théâtre forum)
- Expositions dans le cadre de la semaine pour l'emploi des travailleurs handicapés ou de la journée de la femme (AIR FRANCE ; AXA)
- Création d'une « journée interne de la diversité » (RENAULT)

- Diffusion de guides de bonnes pratiques pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité et l'égalité des chances à tous les collaborateurs de l'entreprise, avec une actualisation régulière (AXA ; VINCI ; DANONE ; ACCOR)
- Création d'une base internationale d'échanges de bonnes pratiques diversité (MICHELIN)
- Diffusion de films de sensibilisation ou réalisation de films sur la politique de l'entreprise en matière de handicap (CLUB MED ; GENERALI) ou de diversité (PSA), envoyés aux managers (HSBC) ou à l'ensemble du personnel (MICHELIN ; PPR)
- Création de kits de communication et sensibilisation notamment sur le handicap (témoignages audio, vidéo et photos des salariés et managers, kakémonos) mais aussi sur l'égalité professionnelle (FRANCE TÉLÉCOM)
- Organisation de trophées internes en matière de ressources humaines ou de responsabilité sociale d'entreprise, intégrant la dimension égalité (GDF-SUEZ ; HSBC) ou plus ciblés sur le handicap et l'accessibilité (LA POSTE ; IMERYS), encourageant les salariés à présenter des projets
- Mise en œuvre d'une politique participative au travers d'organisation de forums thématiques en ligne ou de journées portes ouvertes (GENERALI)
- Création d'une fresque Diversité mise en place dans le principal lieu de passage du siège social (MICHELIN)

Les actions sont nombreuses et variées, mais très peu d'entreprises déclarent évaluer l'impact. Lorsque c'est le cas, elles ont essentiellement recours à des enquêtes d'opinion auprès des salariés ou à des groupes tests de salariés (GENERALI). Une entreprise signale la création d'une adresse mail Diversité afin de recueillir les ressentis relatifs à la diffusion d'un film sur la diversité (HSBC).

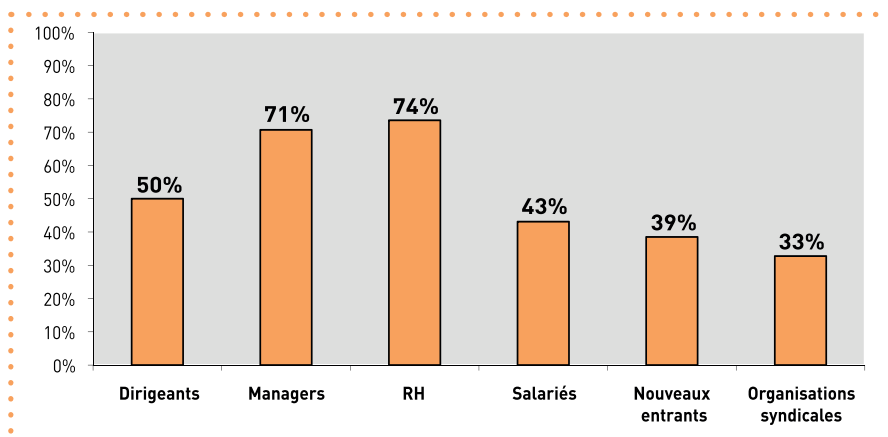
1.6. SENSIBILISATION & FORMATION : casser les stéréotypes et les réflexes discriminatoires

89% des entreprises ayant répondu à la HALDE déclarent mettre en place des actions de sensibilisation et de formation, proportion identique à celle de 2007. C'est une des mesures les plus suivies par les grandes entreprises. 73% d'entre elles reconduisent ce type d'actions chaque année.

Ces chiffres élevés recouvrent sans doute des actions très diverses (sensibilisation ponctuelle ou au contraire actions réitérées régulièrement sous forme de sessions de perfectionnement), visant différents types de publics.

- LES PUBLICS VISES PAR LES ACTIONS DE SENSIBILISATION - FORMATION

Sensibilisation & formation : publics visés



Les publics visés par ces actions sont principalement les services RH ainsi que les managers, cités respectivement par 74% et 71% des entreprises ayant lancé des actions.

Certaines entreprises témoignent de la difficulté de toucher les lignes hiérarchiques qui représentent un maillon clé, impliquées largement dans toutes les étapes de la gestion de carrière des collaborateurs. Elles cherchent à systématiser la sensibilisation à la non discrimination dans les cursus de formation des managers nouvellement embauchés ou nommés.

Exemple : suite à un audit sur le processus de recrutement, AREVA a mis en place un parcours de professionnalisation à destination des équipes RH mais aussi des managers afin d'homogénéiser les pratiques de recrutement et de rendre les diagnostics posés plus objectifs. Ce parcours établit en 12 étapes les actions clés et garde-fous à observer s'agissant de la non discrimination. La formation associée prend en compte l'apprentissage des notions de discriminations directes et indirectes, les questions à poser ou les questions interdites. En complément une formation sur les préjugés a été réalisée au sein de l'équipe recrutement central (environ 700 recrutements par an pour le groupe).

L'application du principe d'égalité de traitement nécessite de faire des choix fondés exclusivement sur des critères objectifs : l'enjeu de la formation est donc de **mettre à disposition des outils permettant de maîtriser des techniques simples de neutralisation des stéréotypes** pour renforcer sa capacité à bien choisir et se centrer sur les compétences (guides d'information, guides d'entretien ou d'évaluation non discriminante, guides de bonnes pratiques).

Il s'agit en somme :

- D'aider concrètement la hiérarchie de proximité à **gérer les situations de discrimination ou de harcèlement**,
- De susciter son implication et sa **responsabilisation en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances**,
- De **renforcer l'application du principe de management par les compétences**.

Seules 50% des entreprises signalent mener des actions de sensibilisation auprès des dirigeants. Garants des orientations stratégiques et porteurs de l'engagement politique de l'entreprise, ceux-ci ne doivent pas être négligés.

MICHELIN a ainsi sensibilisé 25 équipes de direction de l'entreprise (200 dirigeants) sur le thème de la diversité et la définition de plans d'actions.

Enfin, si 80% des entreprises déclarent communiquer sur la prévention des discriminations auprès des salariés (contre 76% en 2007) en mettant à disposition une information de premier niveau, seules **43% mènent des actions de sensibilisation ou de formation auprès des salariés et 39% auprès des nouveaux salariés embauchés.**

Les représentants du personnel en entreprise demeurent peu formés : 33% des entreprises déclarent prendre en compte ce public particulier.

Les formations dont ils bénéficient concernent majoritairement l'égalité professionnelle et le handicap et sont dispensées dans le cadre des négociations d'accords sur ces thèmes. Ils bénéficient rarement de formations plus généralistes en tant que membres de commissions dédiées à l'égalité et/ou la diversité en charge du suivi des actions.

GENERALI ASSURANCES a organisé un séminaire de 2 jours associant des responsables de la Direction des Relations Humaines et une quarantaine de partenaires sociaux issus des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, consacré à l'égalité des chances et animé par des intervenants extérieurs.

VEOLIA a réalisé une formation des élus du Comité de Groupe France au risque de discriminations et aux préjugés.

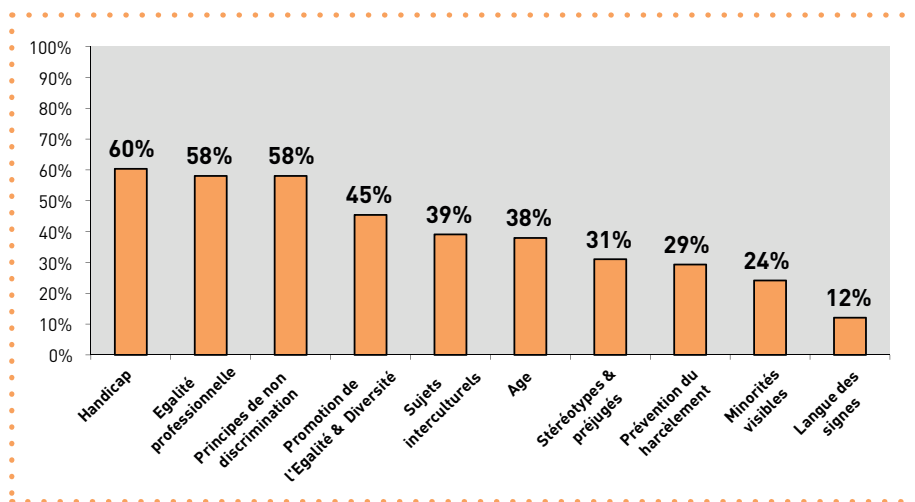
A la marge, d'autres publics ont été formés sur la problématique du handicap : référents diversité, référents handicap, médecins du travail, assistantes sociales et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)⁷, direction de la communication (accessibilité de la documentation), direction des achats (partenariats avec les ESAT, politique d'achat responsable), personnel d'accueil et de sécurité (SANOFI AVENTIS ; LA POSTE).

⁷ CHSCT : Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

• LES SUJETS ABORDES LORS DES ACTIONS DE SENSIBILISATION - FORMATION

Globalement, les entreprises semblent privilégier **des approches juridiques centrées sur le droit de la non discrimination ou sur deux thématiques principales : handicap et égalité professionnelle** (citées par plus de 60% des entreprises). Des approches plus généralistes sur les enjeux de la diversité sont citées par 45% des entreprises.

Sensibilisation & formation : sujets abordés



Les différences interculturelles et la gestion des âges (seniors ou relations intergénérationnelles) sont citées par plus de 35% des entreprises. Il est à noter que la gestion des expressions religieuses sur le lieu de travail n'a pas été évoquée par les entreprises interrogées.

Du point de vue des pratiques RH, **les sujets les plus largement abordés concernent : le recrutement, les techniques d'entretien et l'évaluation**. D'une durée variable (de 0.5 à 2 jours), les modules de formation sont parfois intégrés dans les cursus de formation au management ou aux métiers RH.

De manière générale, **les conditions de la formation** (notamment la durée et le lieu) relèvent également de l'égalité des chances. Certaines entreprises prévoient par exemple dans leurs accords égalité professionnelle que les frais de garde d'enfants occasionnés par des formations hors temps de travail soient pris en charge par l'entreprise, afin de ne pas risquer d'exclure certaines femmes du parcours de formation.

■ ➡ Voir en complément – Chapitre 3 Former et sensibiliser

1.7. OBJECTIVATION ET TRAÇABILITÉ DES PROCÉDURES RH : deux enjeux majeurs

En 2008/2009, 80% des entreprises font part de leur vigilance et signalent des pratiques visant à objectiver et sécuriser leurs procédures RH. **71% des entreprises disent avoir travaillé à des procédures de recrutement plus objectives et 68% au niveau de la gestion des carrières.** La tendance se maintient donc par rapport à 2007.

Pour mémoire, une discrimination consiste à traiter une personne de manière défavorable en raison d'un critère prohibé par la loi [art. L1132-1 du code du travail].

Toute décision de recrutement, de promotion, d'augmentation salariale, ou d'accès à une formation doit impérativement pouvoir être **justifiée, le plus objectivement possible et sans aucun lien avec les critères de discrimination** prohibés que sont : l'âge ; le sexe ; l'origine ; l'orientation sexuelle ; les mœurs ; les caractéristiques génétiques ; le handicap ; l'état de santé ; la situation de famille ; l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ; le patronyme ; les opinions politiques ; les convictions religieuses ; les activités syndicales ; l'apparence physique ; la grossesse.

23

Les réponses des entreprises permettent d'identifier de nombreuses pistes d'action et points de vigilance. Cependant, rares sont les entreprises qui se lancent dans une approche globale, visant l'ensemble des procédures RH. Les actions citées restent souvent ciblées et éparses.

• LE RECRUTEMENT :

La diversification des sources de recrutement est une action largement citée par les entreprises. Cette démarche s'appuie sur de nombreux acteurs : associations, cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, entreprises d'insertion, monde de l'éducation, acteurs publics (Pôle Emploi, ministères) et/ou locaux (missions locales, conseils régionaux ou généraux), voire des clubs de sport ou appel au réseau de clients et prestataires.

Ces politiques volontaristes visent certaines populations susceptibles d'être discriminées ou défavorisées : personnes expérimentées sans diplôme, jeunes non diplômés ou bacheliers ayant une expérience professionnelle, recrutement de jeunes diplômés de filières universitaires littéraires et sciences sociales (Charte Phénix), personnes issues des quartiers populaires, en situation de handicap, ou candidatures féminines.

Exemples d'actions visant à promouvoir l'égalité des chances :

- professionnalisation via l'apprentissage et/ou la création de filières de formation dédiées (personnes en situation de handicap ou issues des quartiers populaires), remise à niveau selon le métier cible (classes passerelles) ;
- forums de recrutement ;
- opérations de recrutement sur le territoire (ex : Train pour l'emploi et l'égalité des chances ; partenariats avec des villes et/ou les syndicats d'employeurs) ;
- information dans les écoles d'ingénieurs et les forums pour promouvoir certains métiers, notamment les filières scientifiques afin de susciter des candidatures féminines.

La diversification des sources de recrutement va dans le sens d'une plus grande égalité des chances. Ce type d'action positive doit cependant s'appuyer sur le principe de non discrimination : si certaines entreprises disent se fixer des objectifs chiffrés, ce doit toujours être « à compétences égales », afin d'éviter toute dérive. Dans cette perspective, il paraît essentiel que cette ouverture du sourcing s'accompagne d'un travail d'analyse et de **sécurisation des procédures de recrutement mais également de sensibilisation de l'ensemble des recruteurs** (RH ou managers).

Parmi les autres actions et outils cités par les entreprises, on peut noter :

Des outils pour diagnostiquer : recours à des tests de recrutement, des enquêtes, des audits.

Des outils pour informer et responsabiliser : chartes de recrutement, codes de déontologie, chartes sur la communication de recrutement diffusés aux recruteurs et aux candidats.

Des outils pour former les recruteurs : « kits » de recrutement, guides de bonnes pratiques internes, guides d'entretien distribués aux RH et hiérarchies, guides des procédures (rappels méthodologiques, recommandations, points de vigilance), sessions de formation intégrées au cursus métier (mises en situation - ex : accueillir un candidat avec un handicap-, préjugés et stéréotypes, droit de la non discrimination, bonnes pratiques en matière de conduite d'entretien et informations à recueillir).

Des outils de suivi : définition d'indicateurs chiffrés (ex : rapport entre le nombre de candidatures de chaque sexe et le nombre d'embauches réalisées, suivi des nouveaux embauchés issus de quartiers prioritaires, notamment dans le cadre du plan Espoir Banlieue).

Des outils pour formaliser et objectiver la procédure de recrutement dans ses différentes phases :

- présélection selon des critères objectifs à partir de référentiels de compétences, fiches d'analyse des besoins, fiches de tri des CV, de cotation des candidatures, supports d'entretiens...

- informatisation : recueil des candidatures via le site Internet de l'entreprise (permet un accès ouvert aux offres d'emploi), logiciel de traitement et de gestion des candidatures, traçabilité des candidatures (ex : comptes rendus d'entretien) ;
- mise à disposition d'outils d'aide à la sélection : méthode de recrutement par simulation, tests de dextérité, mises en situation et jeux de rôles.

Afin de favoriser l'égalité des chances, certaines épreuves peuvent être aménagées pour des candidats en situation de handicap (ex : temps supplémentaire).

CV anonyme, CV universel, recrutement sans CV

L'option du **CV anonyme** est privilégiée par quelques entreprises, certaines étant en phase d'expérimentation, mais l'approche reste encore peu développée (AXA pour les commerciaux, CARREFOUR, LA POSTE, RATP, PSA pour les cadres, PPR, SANOFI AVENTIS, SCOR). Les motivations, les techniques et les résultats sont sensiblement différents d'une entreprise à l'autre. Si l'outil permet d'adresser un message fort à destination de certains candidats qui s'autocensurent, il ne règle pas, à lui seul, la question de l'objectivation des procédures de ressources humaines.

Le CV anonyme avait été rendu obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus par la loi sur l'égalité des chances du 31 mars 2006, mais les décrets d'application n'ont pas été publiés. Une expérimentation à grande échelle est en cours avec des entreprises ainsi que des cabinets de recrutement, avec l'appui du Pôle Emploi. Les résultats sont attendus pour le printemps 2010.

Deux entreprises (LA POSTE ; L'ORÉAL) signalent une réflexion en cours sur le **CV universel** qui a pour objectif de standardiser les CV reçus pour en faciliter la comparaison en s'appuyant sur des normes précises. Il est cependant trop tôt pour vérifier l'impact de cet outil du point de vue de l'égalité des chances et de la qualité du recrutement.

Deux entreprises du secteur de la grande distribution (CASINO et AUCHAN) signalent une expérimentation menée avec l'APEC⁸ : **le recrutement sans CV.**

Sur une population ciblée, il s'agit pour les candidats, expérimentés ou débutants, de postuler en renseignant un questionnaire anonyme disponible sur le site de l'APEC, permettant d'identifier leurs savoir-faire, aptitudes professionnelles et motivations. Les références, la formation ou encore la durée de l'expérience professionnelle sont des éléments du CV qui ne font donc pas partie des critères de sélection pour décrocher un entretien.

⁸ APEC : Agence Pour l'Emploi des Cadres

L'objectif est de rendre plus efficace la procédure de recrutement en optimisant le premier entretien en face-à-face mais aussi de diversifier les profils des candidats, en attirant des personnes issues d'autres secteurs que la grande distribution.

Des actions simples signalées, permettant d'éviter tout réflexe discriminatoire :

- Vigilance sur la formulation des annonces pour les offres d'emploi ou de stage (éviter les mentions de critères restrictifs tels que le sexe, l'âge...) ;
- Suppression de certaines mentions dans le CV ou restriction de l'accès à des données telles que l'âge, le sexe, la nationalité, la photographie ou le lieu de résidence ;
LA POSTE signale par exemple la suppression de la condition de détention du permis de conduire B pour les postes de facteurs, et signale que, sur certains postes, la méthode de recrutement par simulation a permis de se libérer de la condition de diplômes.
- Clauses de non discrimination dans les contrats avec les cabinets de recrutement.

Les entreprises signalent l'utilisation de tests psychotechniques comme des outils garants de l'objectivité du recrutement. De manière générale, quels que soient les outils de présélection utilisés, la HALDE rappelle que :

- **Les dossiers ou formulaires de candidature ne doivent pas comporter d'informations qui n'apporteraient pas d'indications sur les compétences et capacités professionnelles** et pourraient donner lieu à des réflexes discriminatoires (ex : handicap ; situation de famille ; profession des parents ; âge et prénom des enfants...).
- **Tous les tests de recrutement ne se valent pas** : leur utilisation doit viser l'évaluation des compétences ou du potentiel du candidat, au regard du poste proposé.
- **Ces outils ne doivent pas être porteurs d'exigences disproportionnées au regard du poste.** Par exemple, proposer des exercices de français (rédaction, textes à trous...) pour des postes de conducteurs de bus risque d'écarter des candidats d'origine étrangère n'ayant pas une maîtrise parfaite de la langue française écrite.
- **Quelle que soit la nature des outils de présélection, le candidat peut toujours risquer de faire l'objet d'une discrimination durant l'entretien** de la part d'un recruteur non sensibilisé. Pour sécuriser l'entretien, le recruteur doit être en capacité de justifier tout refus par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Au-delà de ces nombreux outils, quelques points à améliorer sont également à noter :

- Aucune entreprise n'a signalé des actions concernant **l'accessibilité des sites Internet de recrutement**, qui est pourtant indispensable à l'égalité des chances ;
- La majorité des actions concerne très souvent les candidatures Internet, qu'il s'agisse d'offres d'emploi ou de stages. Il convient également de vérifier que les **candidatures échappant à ce canal font bien l'objet d'une égalité de traitement** (cooptation, candidature spontanée, CV papier recueillis par des opérationnels en contact avec des clients ou par des recruteurs lors de forums).

Promouvoir une réelle égalité des chances, c'est mettre en œuvre une politique qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, et notamment **les stagiaires**. Les pratiques signalées doivent également s'appliquer à l'accès aux stages, et à tout le moins respecter des procédures rigoureuses pour le recrutement de stagiaires. Une fois dans l'entreprise, les stagiaires ne sont pas préservés de tout risque de discrimination ou de harcèlement discriminatoire. Si elle existe, toute procédure de recours interne doit pouvoir leur être accessible.

• LA GESTION DE CARRIÈRE

27

Chaque étape de la gestion de carrière nécessite une attention particulière en raison des conséquences de chaque décision de la hiérarchie. Exclure systématiquement de l'accès à la formation un salarié senior ou une femme, parce que l'on suppose a priori qu'il est trop tard pour investir sur ces collaborateurs ou bien qu'ils n'auront pas la disponibilité ou la motivation nécessaires, aura par exemple un impact en termes d'évolution de carrière, et par là de rémunération, et finalement de motivation.

En matière de gestion de carrière, les entreprises citent des outils RH classiques pour prévenir les discriminations : le travail sur les **référentiels de compétences, la formalisation de l'entretien annuel d'évaluation**, ou le recours à des centres d'évaluation (assessment centers) sont signalés comme des outils amenant une plus grande objectivité et une meilleure transparence dans les critères d'évaluation. L'évolution, la qualification et la rémunération sont déterminées sur la base des compétences réellement exercées dans la durée, du comportement professionnel et de la performance au poste de travail, sans faire nécessairement référence au diplôme ou à l'ancienneté.

Comme dans le cas du recrutement, ces outils ne sont garants de l'égalité des chances que dans la mesure où les **responsables en charge de l'évaluation des collaborateurs et les membres des comités de carrière sont sensibilisés et formés à la prévention des discriminations**.

Traquer les écarts :

Au-delà de la sécurisation des outils, certaines entreprises traquent les éventuelles inégalités de traitement en mettant en place des **systèmes de reporting** à toutes les étapes de la gestion des carrières (recrutement, accès à la formation, rémunération, promotion, durée moyenne d'occupation dans un poste, suivi de parcours professionnels). Un système d'indicateurs et de réajustements correctifs est souvent défini à l'occasion de la négociation d'accords sur la non discrimination ou l'égalité professionnelle.

S'il est très important de pouvoir caractériser une décision au plan individuel, de repérer les différences de traitement et de corriger les situations, il est également nécessaire de pouvoir **introduire une réflexion à un niveau d'analyse plus collectif**. Les suivis de cohortes, par exemple sur le parcours de carrière d'une population donnée, permettent d'**introduire des modes de comparaison internes visant à mettre à jour d'éventuelles discriminations systémiques**.

Une *discrimination systémique* résulte de modes de gestion qui semblent traiter tout le monde de manière équitable mais qui, en pratique, ont pour conséquence d'exclure ou de désavantager certains groupes de salariés : les exigences du poste, les critères d'embauche, l'évaluation des emplois, la rémunération, la dotation, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement, les conditions de travail et même les politiques et les règlements.

La HALDE a eu par exemple à se prononcer sur l'attribution d'une prime d'assiduité dont les modalités excluaient de fait certains salariés absents en raison de l'exercice de leur droit de grève, leur état de santé ou en congé maternité, paternité ou parental d'éducation⁹.

Autres procédures contribuant à l'égalité des chances et citées par les entreprises :

- Procédure de revue des rémunérations pour repérer et corriger les écarts de rémunération ;
- Dispositifs d'identification des emplois-repères et des passerelles ;
- Bourses internes à l'emploi : la publication des postes à pourvoir permet une transparence du marché interne qui contribue à l'égalité des chances ;
- Vigilance sur l'accès à la formation, mise en place d'une procédure d'accès à la formation transparente, clairement définie et informatisée. Certaines entreprises proposent des formations spécifiques à leurs salariés (coaching femmes sur des postes à responsabilités, offre VAE¹⁰ pour des collaborateurs moins qualifiés).

Peu d'entreprises ont signalé des actions portant sur la conciliation entre vie privée et activité professionnelle alors que cette approche peut avoir un véritable impact sur l'évolution de carrière.

⁹ Délibération n°2008-22 du 11 février 2008

¹⁰ VAE: Validation des acquis de l'expérience

Elles sont en revanche plus nombreuses à signaler des mesures d'accompagnement des **travailleurs en situation de handicap** :

- Définition des règles pour le déroulement de carrière et la notation des agents handicapés ou souffrant de problèmes de santé et les représentants du personnel ;
- Mise en place de procédures permettant d'anticiper les mesures d'accompagnement requises pour la participation à un concours ou le suivi d'une formation par un travailleur handicapé (matériel, interprétariat...) ;
- Réflexions sur l'accessibilité du système informatique de gestion pour les déficients visuels ;
- Adaptation des outils de communication pour la diffusion de messages institutionnels aux déficients visuels (exemple de l'organisation des élections professionnelles et du rôle des instances).

• LA TRANSPARENCE DES PROCESS RH

Garantir l'égalité des chances en emploi, c'est d'abord faire preuve de transparence sur la gestion de carrière. **58% des entreprises déclarent informer les salariés sur les procédures RH**, du rappel du principe de non discrimination au recrutement au lancement des campagnes d'information sur l'évaluation et les rémunérations :

- par les divers supports de communication interne (magazines internes, parfois envoyés au domicile des collaborateurs, circulaires internes), affichage (et en particulier l'Intranet, accessible à l'ensemble des salariés) ou dans certaines rubriques dédiées aux RH ou au management ;
- à l'occasion de réunions de direction ou dans le cadre des formations RH ou management (notamment lors de sessions sur l'évaluation) ;
- par des réunions d'information à l'attention des collaborateurs sur les outils d'évaluation et les règles de promotion chaque année au moment des entretiens annuels. Il est également informé des moyens de recours en cas de désaccord ;
- par la diffusion de « kits » visant l'appropriation des outils RH par les managers (« kit mobilité carrières » permettant d'expliquer les principes d'évaluation).

29

Cette communication interne est importante car elle engage effectivement l'entreprise auprès de ses salariés. Elle est d'autant plus recommandable, du point de vue de la HALDE, si :

- elle est **multiforme, récurrente et renouvelée** ;
- elle donne une information sur la politique menée et les ressources existant en interne ;
- elle rappelle les **voies de recours** ouvertes aux salariés en cas de discrimination mais également les suites données aux cas signalés.

1.8. PRISE EN COMPTE DU RESPECT DU PRINCIPE DE NON DISCRIMINATION DANS L'ÉVALUATION DES MANAGERS : des acteurs clés à responsabiliser en priorité

48% des entreprises ont déclaré prendre en compte le respect de la non discrimination dans l'évaluation des managers, cette action ne semble pas particulièrement se développer. En 2006, 29% signalaient cette initiative, et 51% en 2007.

Cette rubrique paraît être comprise au sens large par les entreprises qui sont nombreuses à répondre que les managers sont les garants du respect des valeurs de l'entreprise et se doivent de les mettre en pratique dans leur gestion quotidienne.

Les entreprises sont rares à signaler un critère d'évaluation parfois même assorti d'objectifs en termes de respect du principe de non discrimination et/ou de promotion de la diversité.

Il importe de bien définir ces critères afin qu'ils ne soient pas interprétés dans un sens erroné par les managers et conduisent à des actions contre-productives (favoriser telle ou telle personne du fait de son origine ethnique ou de son sexe ne peut être accepté par exemple).

Pour être réellement mis en application et intégré dans les pratiques managériales, le **principe de non discrimination doit être clairement explicité dans le cadre d'une communication claire**, voire même de sessions de formation, d'outils RH à disposition des managers (guide du recrutement, guide d'entretien...). Ces actions sont essentielles. L'étape supérieure est de le faire figurer parmi les critères d'évaluation des managers.

1.9. RECOURS INTERNE FORMALISÉ POUR LES PLAINTES¹¹: mieux informer les salariés de leurs droits

55% des entreprises disent mettre en place des **dispositifs de recours** interne visant à signaler et traiter des cas de discrimination et/ou de harcèlement. Cette pratique reste stable par rapport à 2007.

Le traitement des discriminations peut entrer dans le champ de compétence de la direction des ressources humaines, des représentants du personnel, de la médecine du travail ou encore du CHSCT. Toutefois, par manque d'information sur leurs droits et du fait parfois d'une certaine autocensure, les salariés utilisent peu ces instances. Or, **l'absence de réclamation ne signifie pas absence de difficultés**. C'est pourquoi certaines entreprises créent, dans le cadre de leur politique de prévention des discriminations, des instances visant à traiter les difficultés signalées par les collaborateurs.

¹¹ Plus d'info - Guide n°2, Chapitre 5

Les outils mis à la disposition des salariés ont souvent une vocation plus large que les seuls cas de discriminations (situations de souffrance au travail), ou bien se situent sur le registre de la déontologie. Pour permettre le recueil de réclamations, différents **modes de saisine** peuvent être mobilisés : saisine directe des instances ou personnes en charge de cette mission par courrier ou téléphone, numéro vert traité par un organisme indépendant avec possibilité (ou non) d'effectuer un appel de manière anonyme ; saisine par mail ou intranet.

95 entreprises ont indiqué l'existence d'une instance au sein de leur établissement : commissions paritaires dédiées (commission de l'égalité professionnelle et discrimination, commission de recours interne de classification) ; responsable diversité ; correspondant éthique ; association externe à l'entreprise.

Le suivi des réclamations semble en revanche assez peu formalisé. Rares sont les entreprises signalant la mise en place de tableaux de reporting, parfois précis : date de réception de la saisine, date de traitement, instances sollicitées, nature de la sollicitation, existence d'un soutien syndical, actions menées... (IBM, LA POSTE, PPR, PSA).

Questions à se poser

31

A la mise en place du dispositif :

- Quel est le périmètre du dispositif (discrimination, harcèlement, souffrance au travail) ?
- Qui peut être amené à saisir ce dispositif ? Un salarié victime de discrimination ; un salarié témoin de comportements discriminatoires ; un salarié constatant l'existence de pratiques ou de process discriminatoires dans l'entreprise ?
- Le dispositif repose-t-il sur un principe d'anonymat ? Comment est-il garanti ?
- Le principe de confidentialité est-il bien garanti ?
- Quelle est la protection du salarié qui saisit le dispositif, mais aussi quels sont ses devoirs ?
- Quelle est la légitimité de l'instance / la personne en charge du dispositif ?
- Les partenaires sociaux y sont-ils associés ? Sont-ils informés ?
- Quel est le mode de remontée et de traitement des signalements ?

Pour évaluer les résultats (à communiquer aux salariés) :

- Quel a été l'impact du dispositif ?
- Quelles ont été les suites données ?
- Des actions correctrices ont-elles été mises en œuvre ? Lesquelles ?

1.10. FOURNISSEURS & PRESTATAIRES : les sensibiliser et les responsabiliser

51% des entreprises déclarent prendre en compte le respect du principe de non discrimination dans leurs relations avec leurs fournisseurs et prestataires. Cette démarche n'a pas progressé par rapport à 2007.

36% des entreprises ont inséré une clause spécifique dans les contrats conclus avec leurs fournisseurs et prestataires (38% en 2007). Il s'agit de « clauses de non discrimination » ou de « respect de l'égalité des chances et de la diversité » (sans quotas chiffrés) concernant les cabinets de recrutement et agences d'intérim. D'autres accompagnent ces clauses d'un questionnaire voire d'un audit auprès des fournisseurs afin de vérifier la bonne application de ces principes (HSBC, PSA, L'ORÉAL). Le non respect de cette clause peut donner lieu à l'obligation de mettre en place un plan d'actions ou être sanctionné par un déférencement (VALEO).

Certaines entreprises incitent également leurs fournisseurs et prestataires à les alerter lorsqu'un interlocuteur ou une filiale de l'entreprise ne respecte pas ces principes (ex : refuser certaines candidatures pour un motif discriminatoire) mais également à leur faire part de toute bonne pratique à diffuser largement (VINCI).

43% communiquent vers ces partenaires sur les engagements et la politique de l'entreprise ou élaborent avec leurs prestataires des chartes sur lesquelles ils doivent s'engager formellement à accompagner les politiques définies par l'entreprise cliente et à mettre en place des plans d'actions (EADS, DANONE). Il arrive que l'ensemble des fournisseurs bénéficient d'une sensibilisation générale sur la politique de l'entreprise (L'ORÉAL) ou bien sur des sujets précis comme l'égalité professionnelle ou le handicap (STERIA).

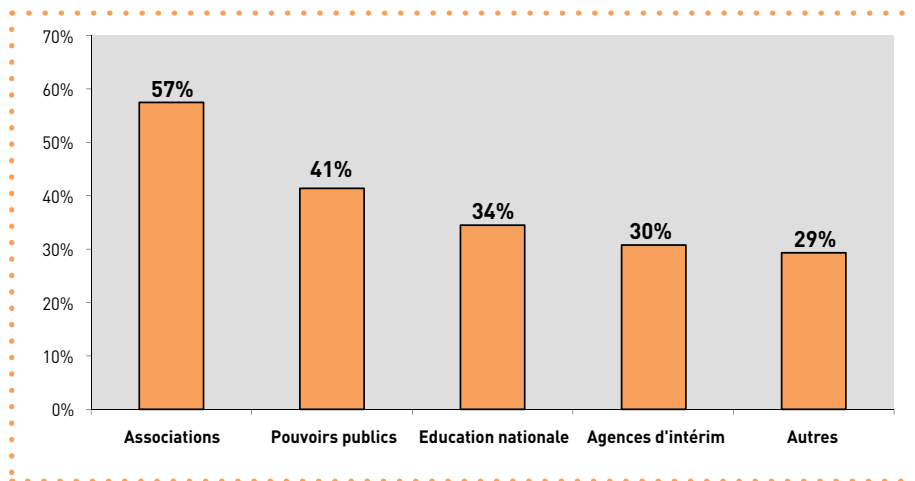
Cette démarche nécessite une sensibilisation de la Direction des achats de l'entreprise ou tout service en relation avec les fournisseurs comme le service d'audit interne, rarement cités comme cibles des actions de formation sur la prévention des discriminations (VINCI ; THOMSON ; IBM).

1.11. PARTENARIATS¹² : des actions multiformes

Le développement de partenariats reste une pratique largement citée par les grandes entreprises. Comme en 2007, **74% des entreprises** déclarent conclure des partenariats permettant par diverses voies, de prévenir les discriminations et/ou de promouvoir l'égalité des chances.

¹² Plus d'information sur les partenariats en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes – Voir Guide n°3, p 81

Types de partenariats



Plusieurs types de partenariats peuvent être distingués avec :

• **Les associations :**

Les entreprises recourent à des **associations spécialisées dans le recrutement de certains profils ou favorisant l'insertion professionnelle** (jeunes habitants des quartiers, personnes issues des minorités visibles, personnes handicapées, femmes), menant des actions de sensibilisation des salariés en entreprise ou, plus en amont, d'accompagnement des jeunes (soutien scolaire, parrainage et tutorat, bourses d'études, stages). Sont ainsi citées des associations comme : l'AFIP, Nes&Cités, l'Afij, Unis Cité, Nos quartiers ont des talents, Promotion des talents, Proximité... ainsi que de très nombreuses associations travaillant dans le domaine du handicap.

Des associations ou des réseaux travaillent également sur l'égalité professionnelle, comme par exemple :

- l'association ARBORUS, qui travaille avec les entreprises pour intégrer cette question dans leurs pratiques de gestion ;
- le Cercle InterElles qui rassemble des entreprises qui ont déjà un réseau actif de femmes et qui agissent dans un environnement scientifique ou technologique ;
- l'association « Elles Bougent » qui a pour but de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieures et techniciennes de l'automobile, de l'aéronautique, du spatial, du transport ferroviaire, du maritime et de l'énergie.

Les **écoles de la deuxième chance** (E2C) sont des écoles sous statut associatif conçues pour aider à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes sortis du système éducatif sans qualification et sans emploi. Financées par les régions, le Fonds Social Européen et la taxe d'apprentissage, elles sont soutenues par des grandes entreprises et des entreprises locales. 4 500 stagiaires ont bénéficié de ce dispositif sur 41 sites implantés dans 12 régions et 25 départements¹³.

- **Les pouvoirs publics :**

De nombreuses entreprises ont signé l'**engagement national pour l'emploi des quartiers prioritaires** (Plan Espoir Banlieue) : signé pour trois ans, cet engagement vise à promouvoir le recrutement des jeunes de moins de 26 ans domiciliés en ZUS (zone urbaine sensible) ou en zone couverte par un CUCS (contrat urbain de cohésion sociale), ainsi que le recrutement des enfants de harkis.

Certaines entreprises mentionnent un engagement avec le ministère de la Défense visant à soutenir les **Etablissements Publics d'Insertion de la Défense** (EPIDE) dont la mission est d'assurer l'insertion sociale et professionnelle de jeunes, âgés entre 18 et 22 ans, ayant des difficultés scolaires, sans qualification ni emploi, en risque de marginalisation et volontaires au terme d'un projet éducatif global¹⁴.

Une entreprise signale la signature d'une charte de partenariat avec la Délégation à l'Outre-Mer pour promouvoir l'égalité des chances des ultramarins (CASINO).

- **L'Education nationale et l'enseignement supérieur :**

La **charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation** vise à apporter une réponse adaptée aux difficultés majeures que rencontrent certains jeunes dans l'éducation, l'orientation et l'insertion professionnelles (intervention de salariés et de chefs d'entreprise dans les classes ou dans les universités ; visites de classes en entreprise, offres de stages). Les entreprises signataires sont regroupées au sein du Réseau National des Entreprises pour l'Egalité des chances dans l'Education Nationale (RNEE)¹⁵.

Les entreprises signalent des **partenariats classiques avec des établissements scolaires** (collèges, lycées, universités ou grandes écoles) portant essentiellement sur les stages ou l'alternance.

Plusieurs entreprises citent également des partenariats conclus avec l'Institut d'études politiques de Paris dans le cadre du programme des conventions d'éducation prioritaire, visant à favoriser l'accès à une formation supérieure sélective à des bacheliers méritants issus des quartiers défavorisés. Certaines participent aux projets de financement des « **lycées expérimentaux** » situés en banlieue.

¹³ <http://www.fondatione2c.org/srt/e2c/home>

¹⁴ <http://www.epide.fr/>

¹⁵ <http://www.lereseau.asso.fr/>

L'implication des entreprises peut prendre plusieurs formes : participation au jury d'admission, intervention de managers en cours, soutien financier, visite d'entreprise, tutorat, offres de stages, recrutement.

Enfin, des chaires d'enseignement sur le management et la diversité commencent à voir le jour, financées par des entreprises (Chaire « Management & Diversité » de l'université Paris-Dauphine ; Chaire « Diversité et performance » à l'ESSEC).

• Les intermédiaires de l'emploi publics et privés :

Le Pôle Emploi est un partenaire incontournable des entreprises pour mettre en œuvre un recrutement non discriminant ou travailler à une meilleure égalité des chances en faveur des jeunes (Plan Espoir Banlieue) ou des personnes en situation de handicap (agence spécialisée Handipass) ou sur la problématique des seniors. L'APEC et l'AFPA¹⁶ sont ponctuellement sollicitées par les entreprises. Cette dernière travaille par exemple sur la montée en compétences de travailleurs handicapés ou accidentés. Les Missions locales et les Caps Emploi (handicap) sont également des relais actifs.

Les **agences d'intérim et cabinets de recrutement** sont également sollicités pour diversifier les recrutements dans le cadre de conventions de partenariat spécifiques. GENERALI déclare par exemple travailler avec les sociétés d'intérim ayant signé des conventions avec l'AGEFIPH. LVMH a signé avec ADECCO une convention « handicap et compétence » portant sur le recrutement de salariés handicapés et sur la mise en place d'actions de sensibilisation.

• Autres :

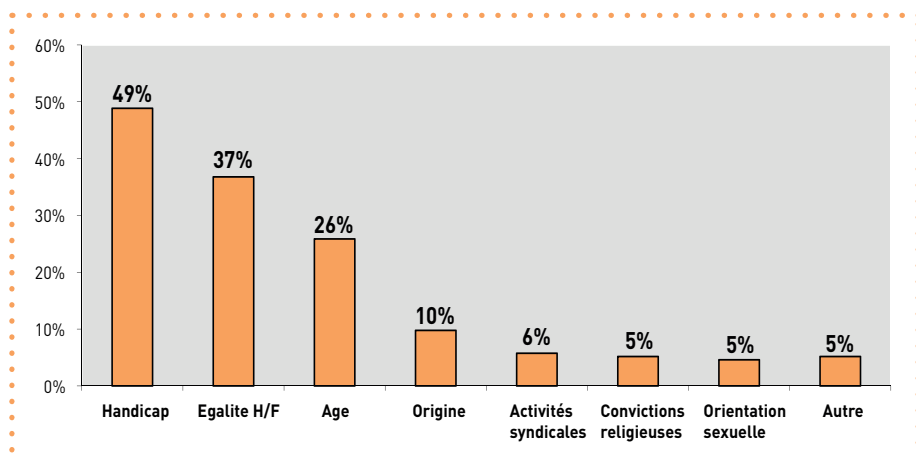
Des groupes de réflexion et clubs d'entreprises pour échanger sur leurs pratiques : FACE, CREPI (Clubs Régionaux d'Entreprises pour l'Insertion), l'ORSE, l'ANVIE, l'IMS, Dynamique Diversité, le Club Etre (rassemblant des chargés de mission handicap), l'Association française des managers de la diversité (AFMD), Groupement d'Intérêt Scientifique du Centre de Recherche et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail.

1.12. DES ACTIONS CIBLEES majoritairement sur l'égalité professionnelle et le handicap

52% des entreprises déclarent mener des actions en direction de certaines personnes susceptibles d'être discriminées.

¹⁶ AFPA : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

Actions ciblées



Globalement, les actions en faveur des personnes en situation de handicap, des femmes ou des seniors se concrétisent majoritairement par :

- des accords ;
- une attention particulière à d'éventuels écarts en matière de rémunération, de promotion, d'accès à la formation et la mise en place d'actions correctrices, le cas échéant ;
- des engagements chiffrés en matière de recrutement ou promotion ;
- des actions de communication et de formation à destination du management et des gestionnaires RH (surtout sur le sujet handicap) ;
- une sensibilisation des salariés (Trophées de l'accessibilité de LA POSTE) ;
- des actions d'accompagnement ;
- des actions de sourcing ciblées sur certains publics via des forums spécialisés ou prestataires spécialisés ou partenariats (handicap, seniors, personnes issues de l'immigration).

D'autres mesures plus spécifiques sur le handicap :

- des diagnostics accessibilité ;
- des mesures d'aménagement du poste et des conditions de travail : outils de communication permettant l'emploi de personnes sourdes (dispositifs de visio-interprétation, recours à un interprète) ;
- une mise aux normes des bâtiments en matière d'accessibilité. (installation d'étiquettes en braille, de bandes d'éveil à la vigilance et de bandeaux de sécurité pour les personnes mal et non voyantes) ;
- une aide aux conjoints ou aux enfants handicapés des salariés (traducteur langue des signes, transports en taxi, participation à l'achat du matériel de vie...) ;
- une prévoyance retraite améliorée pour les handicaps lourds ;

- des actions de communication en faveur des publics handicapés ; dispositifs de professionnalisation (intérim/alternance) ; partenariats avec des établissements de formation et/ou création en amont de cursus de formation spécifiques adaptés ;
- une amélioration des procédures d'accompagnement et d'aménagement (individualisation des parcours ; aide aux démarches de reconnaissance de handicap) et formation des tuteurs sur le handicap (BANQUE POPULAIRE ; AUCHAN) ;
- une approche « client » : dans le secteur des assurances, développement de produits et services d'assurance à destination des personnes en situation de handicap (APRIL) dans le domaine de la grande distribution, création d'une plateforme d'accueil spécialisée pour les consommateurs sourds et malentendants (DANONE) ou formation de salariés en contact avec la clientèle à l'accueil et la prise en charge de clients en situation de handicap (GUERLAIN).

Sont plus rarement évoquées les actions en matière de **maintien dans l'emploi**, en lien **avec l'âge et l'état de santé** : organisation de séminaires sur le maintien dans l'emploi rassemblant managers, responsables RH, assistants sociaux, médecins du travail, médecins conseil, correspondants handicap, création d'une mission dédiée à l'employabilité, mise en place de projets de reclassement (SUEZ et la mission P.H.A.R.E -Personne Handicapée Anticiper Reclasseur Employer- ; GENERALI et son programme « CaPITHalisez vos compétences »).

37

Les mesures permettant de favoriser le maintien dans l'emploi sont particulièrement intéressantes car elles bénéficient à l'ensemble des salariés : anticiper les évolutions de carrière et adapter les postes de travail, c'est travailler à une meilleure gestion prévisionnelle des carrières et des compétences et favoriser le bien-être au travail de chacun.

Sur l'âge, ont été recensées des actions spécifiques à destination des jeunes, visant plutôt le recrutement et/ou la professionnalisation, et les seniors, où il s'agit plutôt de développement de carrière, voire de maintien dans l'emploi. Peu d'entreprises semblent aborder le sujet sous l'angle de la gestion des âges et/ou de l'intergénérationnel, si ce n'est dans le cadre des accords GPEC.

Les actions concernent les jeunes diplômés de l'université ou les jeunes éloignés de l'emploi, en situation de handicap ou issus des quartiers. Pour répondre à ces situations, les entreprises s'appuient sur des partenariats avec des écoles ou des associations, des formules de professionnalisation et de tutorat.

Le sujet « seniors » est davantage pris en compte dans les plans d'actions :

- consultation des salariés concernés via des enquêtes ou des groupes de réflexion ;
- accompagnement RH plus développé (entretiens carrières, parcours de formation, bilan de compétences, diagnostic mobilité, réflexions sur les conditions de travail...) ;
- développement des formules de tutorat.

Les discriminations liées à l'appartenance syndicale sont discutées dans le cadre d'accords sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social, qui s'accompagnent parfois d'études plus approfondies sur de possibles écarts de rémunération ou décrochage de carrière par rapport aux salariés non syndiqués.

En mai 2009, AXA France a signé avec les fédérations syndicales une chartre sur la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle.

Les critères de l'origine, des convictions religieuses, de l'orientation sexuelle sont traités dans le cadre plus général de formations à la non discrimination et/ou à la promotion de la diversité. Ils sont abordés aussi de manière spécifique : séminaires d'échange avec un spécialiste des questions de religion ; création de réseaux de salariés concernés par les sujets LGBT¹⁷ ; partenariats avec des associations spécialisées dans le sourcing de « minorités visibles ».

■ ➡ Le sujet de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fait l'objet d'un développement plus approfondi dans le chapitre 2.

Si les actions ciblées sur certains publics sont intéressantes, ce n'est qu'à condition de compléter et non de se substituer à une démarche globale de sécurisation des process RH, démarche vertueuse dont les efforts bénéfiques pour tous les salariés vulnérables à la discrimination, qu'ils soient identifiables (femmes, seniors) ou non (religion, orientation sexuelle).

¹⁷ Lesbiennes, Gays, Bisexuels et Transexuels. – En savoir plus sur l'homophobie au travail et les discriminations liées à l'orientation sexuelle : Chapitre 3 du Guide n°3 téléchargeable sur le site de la HALDE, <http://www.halde.fr/-Guides-.html>

GARANTIR L'EGALITE PROFESSIONNELLE
ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES



Les entreprises sont tenues de veiller à l'égalité professionnelle et soumises à un certain nombre d'obligations légales :

- Négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes tous les ans ou tous les 3 ans en cas d'accord ;
- Négociation sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à intégrer dans la négociation annuelle sur les salaires et la durée du temps de travail ;
- Réalisation d'un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans les entreprises de plus de 50 salariés .

Rappel :

Le code du travail prohibe la discrimination fondée sur le sexe :

- L'article L. 1132-1 du Code du travail interdit toute mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération ou de reclassement à raison du sexe.
- L'article L. 1142-3 présente des dispositions reprises du droit communautaire sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui renforcent cette interdiction et frappe notamment de nullité toute clause d'une convention ou d'un accord collectif.

*

*

*

En dépit d'un arsenal législatif important et de nombreuses ressources et outils à disposition, les inégalités de situations entre les femmes et les hommes restent marquées.

Une nouvelle concertation avec les partenaires sociaux est en cours en cette fin d'année 2009 sur la base d'un rapport préparatoire réalisé par l'Inspection générale des affaires sociales¹⁸, et posant notamment la question de contraintes et sanctions supplémentaires. Le temps presse : d'ici décembre 2010, les écarts de salaire entre les hommes et les femmes doivent disparaître conformément à la loi du 23 mars 2006.

1. QUELQUES CHIFFRES

➡ Orientation scolaire

- Les filles représentent 76,4% des effectifs dans les filières littéraires et 27,8% dans les filières scientifiques. Pour une même génération, 70% des filles et 59% des garçons ont le bac.

¹⁸ <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/actualite-presse/breves/remise-du-rapport-egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes.html>

■ Situation sur le marché de l'emploi

- Les femmes représentent **47% de la population active** (au travail ou en recherche d'emploi).
- **60% des femmes occupent des emplois non qualifiés** et 30% des femmes qui travaillent n'ont pas de qualification reconnue.
- Elles sont concentrées dans **10 familles de métiers** et occupent principalement le secteur tertiaire.
- Sur 100 femmes qui travaillent, on compte : 49 employées, 8 ouvrières et 13 cadres.
- **83% des emplois à temps partiel** sont occupés par des femmes.
- Les femmes semblent moins touchées par la crise qui concerne des emplois majoritairement occupés par des hommes dans l'industrie, la construction, le secteur de l'intérim plutôt que le secteur tertiaire. Elles n'en sont pas moins confrontées à des **risques liés aux fins ou aux non renouvellements de contrats, à des réductions d'horaire et/ou des situations de sous-emploi**, étant en revanche davantage concernées par le temps partiel et les contrats précaires.

■ Accès à la formation

- **Taux d'accès à la formation continue** pour le secteur privé : 32% pour les femmes et 45% pour les hommes.
- **Pour se former, les femmes réorganisent leur vie professionnelle deux fois plus souvent que les hommes**, surtout entre 30 et 39 ans : la charge de famille est supportée massivement par les femmes au moment où se joue l'essentiel de la carrière, y compris en termes de formation.

■ Rémunération

- Les femmes **gagnent en moyenne 25% de moins que les hommes** (écart entre les salaires mensuels moyens sur l'ensemble des salariés de 16 à 64 ans, secteurs privé et public confondus, temps complet ou temps partiel – Meurs, Ponthieux 2006). Cette différence ne s'explique pas entièrement par les différences de qualification et le niveau des postes occupés.

■ Place des femmes dans les instances dirigeantes

- Elles représentent 41% des cadres administratifs et 17% des dirigeants de sociétés.

■ Conditions de travail

D'après l'ANACT¹⁹, la santé au travail est étroitement liée à la nature des emplois occupés et par conséquent à la répartition sexuée des salariés.

- A caractéristiques identiques (âge, ancienneté, nationalité, statut, fonction, métier), être une femme augmente de **22% l'exposition à des facteurs de troubles musculo-squelettiques (TMS)** dans une même catégorie socio-professionnelle.
- Les femmes présentent une mesure du **niveau de stress en moyenne de 40% supérieur** à celui des hommes.

¹⁹ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

2. LES RECLAMATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA HALDE

La HALDE est saisie de réclamations individuelles qui témoignent des difficultés rencontrées par les femmes dans le recrutement comme le déroulement de carrière. La haute autorité a eu l'occasion de prendre un certain nombre de positions et proposé des recommandations de portée plus générale sur l'égalité entre les hommes et les femmes.

2.1. Les réclamations individuelles

Les saisines sur le critère du sexe représentent près de 6% du total des réclamations reçues.

La HALDE a pris, depuis 2006, un certain nombre de délibérations prenant en compte le critère du sexe, essentiellement dans le domaine de l'emploi :

- discrimination à l'embauche,
- discrimination dans le déroulement de carrière (refus de promotion, mutations imposées, freins à la progression de carrière),
- harcèlement discriminatoire fondé sur le sexe,
- discrimination salariale (pour un travail de valeur comparable),
- discrimination lors de l'annonce d'une grossesse ou d'un retour de congé maternité (déclassement professionnel, suppression de poste),
- licenciement suite à l'annonce d'une grossesse ou comme mesure de rétorsion suite à la dénonciation d'une situation de discrimination.

Intégrés dans la loi du 27 mai 2008²⁰, la **maternité** et l'**état de grossesse** figurent désormais parmi les critères de discrimination prohibés. La HALDE constate que les réclamations sur ce critère sont croissantes.

A ce jour, les situations mises en cause devant la HALDE se focalisent sur les inégalités salariales et les discriminations vécues lors de la grossesse/maternité.

• **Etat de grossesse** - Délibération 2008-282 du 8 décembre 2008 :

La réclamante a été licenciée dans le cadre d'une réorganisation générale de la direction d'une grande entreprise. Quelques jours auparavant elle a informé son employeur de son état de grossesse. Elle est licenciée pour faute grave. Conformément aux dispositions relatives à la protection de la femme enceinte, un employeur ne peut licencier une femme enceinte sauf en cas de faute grave.

²⁰ 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

En l'espèce, les griefs invoqués dans la lettre de licenciement ne sont pas constitutifs d'une faute grave. La mesure prise à l'encontre de cette salariée est donc motivée par son état de grossesse. La haute autorité décide de présenter des observations devant la cour d'appel.

Décision de la cour d'appel : nullité du licenciement, 78 686 € de rappel de salaires, 77 930 € d'indemnités et au titre de congés payés, 46 500 € de dommages et intérêts et 3 000 € au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

• **Ecart de rémunération entre les hommes et les femmes** - Délibération 2008 -31 du 18 février 2008 :

Une femme a saisi la haute autorité d'une réclamation relative au litige qui l'oppose à son employeur. Elle estime que sa rémunération est inférieure à celle de son collègue placé dans une situation comparable. L'enquête révèle l'existence d'une discrimination salariale fondée sur le sexe. Après l'échec de la médiation, la haute autorité décide de présenter ses observations devant le CPH.

Décision de la cour d'appel : 45 000 € de rappel de salaire, 4 570 € au titre des congés payés, rectification des bulletins de paie depuis octobre 2001, 2 000 € au titre de l'article 700 du Code de procédure civile et un repositionnement de coefficient.

2.2. Les recommandations générales de la HALDE

43

La haute autorité a adopté une délibération de principe en juin 2009²¹ présentant des recommandations au Gouvernement, aux directions d'entreprises ainsi qu'aux partenaires sociaux.

Concernant les entreprises, la HALDE insiste particulièrement sur :

- l'**importance du dialogue social**, notamment via la mise en œuvre et le suivi de l'accord national interprofessionnel de mars 2004 par les partenaires sociaux ;
- l'**enrichissement du rapport de situation comparée** en ce qui concerne les données sur les classifications d'emploi et celles sur l'évolution des écarts salariaux, et l'exploitation systématique de ce rapport avec l'identification d'objectifs, d'un échéancier de remise à niveau obligatoire pour les entreprises et la mise en œuvre d'une procédure de suivi ;
- la **revue approfondie des procédures de gestion des ressources humaines**, qui peuvent produire des discriminations directes ou indirectes (notamment les critères de sélection et de promotion).

La haute autorité entame aujourd'hui un travail de mobilisation des organisations patronales, des organisations syndicales, des associations et des réseaux de femmes.

²¹ Délibération n°2009-237 du 29 juin 2009

En complément de ces recommandations générales et au vu des informations pratiques et des retours d'expériences que les grandes entreprises lui communiquent depuis 4 ans :

La HALDE rappelle l'importance de la **formation des institutions représentatives du personnel** (syndicats, comités d'entreprise, CHSCT), chargées de veiller au respect et à la bonne application des accords d'entreprise, destinataires des bilans sociaux et des rapports de situation comparée, membres des commissions égalité hommes/femmes et des commissions de rattrapage salarial, mais également présents dans les observatoires pour la mixité et/ou l'égalité professionnelle des branches et de certaines entreprises.

Dans le cadre des négociations d'accords sur l'égalité professionnelle, la haute autorité attire l'attention des entreprises sur la nécessité de veiller à la **mixité dans les équipes de négociation** mais également à **faciliter l'exécution du mandat des IRP**²² (ex : prise en charge des frais de garde d'enfants et de personnes à charge liés aux réunions organisées par l'entreprise avec les IRP).

L'appropriation commune des analyses chiffrées par les parties, par le biais d'un **diagnostic partagé**, dans le cadre d'une démarche participative, est également un élément important du succès des négociations.

Les négociateurs patronaux et syndicaux des **grilles de classifications**, qui hiérarchisent les classifications lors des négociations des salaires, ont un rôle essentiel à jouer, notamment dans la détection d'une possible sous-évaluation des emplois féminins liée à des représentations stéréotypées des compétences.

3. PRATIQUES D'ENTREPRISES

L'égalité professionnelle est largement citée comme un sujet de négociation ainsi qu'un thème de formation et de sensibilisation prioritaire par les entreprises interrogées en 2008 par la HALDE.

37% des entreprises interrogées via le « *cadre pour agir et rendre compte* » ont pris des mesures visant à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Plus rares sont celles qui s'engagent dans une démarche entraînant une réflexion de fond sur le sujet de l'égalité et de la mixité professionnelles, qui les amènerait, en concertation avec les partenaires sociaux, à interroger les pratiques managériales et la culture d'entreprise, très souvent façonnées à partir d'un modèle de carrière « masculin » qui peut désavantager les femmes voire les exclure de parcours de carrière clés.

²² IRP : Institutions représentatives du personnel

On peut ainsi noter que, parmi les 174 entreprises ayant répondu au « *cadre pour agir et rendre compte* » en 2008/2009 :

- **83** ont signalé la signature d'un **accord sur l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes soit seulement 48%, alors même qu'il s'agit d'une obligation légale ;
- **16** seulement possèdent le **Label Egalité** (soit 11%) ;
- **27** ont signé la **Charte de la parentalité** lancée en avril 2008 (16%)²³, s'engageant à : faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise ; créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte ; respecter le principe de non discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés ; favoriser des pratiques et comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents.

Globalement, les actions signalées par les entreprises s'inscrivent dans le cadre des exigences de l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, qui prévoit six grands registres d'actions : l'évolution des mentalités, l'orientation professionnelle (enjeux de mixité dans la formation initiale), le recrutement, la formation professionnelle continue, la promotion, la mobilité et l'égalité salariale.

Ces actions renvoient à deux objectifs distincts : d'une part, garantir, voire corriger et rétablir l'égalité de traitement entre les sexes et, d'autre part, développer la mixité professionnelle dans les métiers et au sein des équipes.

EGALITE, MIXITE, DIVERSITE...

La mixité est, tout comme la diversité, une notion complexe à définir et à délimiter²⁴. Elle n'est cependant pas une condition suffisante de l'égalité.

Les entreprises engagées dans une démarche d'égalité professionnelle doivent intervenir à deux niveaux :

- **l'égalité des droits** entre les hommes et les femmes, qui nécessite de garantir la non discrimination entre salariés, à raison du sexe, qu'elle soit directe ou indirecte ;
- **l'égalité des chances**, qui vise à garantir l'égalité effective des chances tout au long de la vie professionnelle par des actions d'encouragement, de soutien et d'accompagnement des personnes potentiellement plus désavantagées.

²³ Lancée le 11 avril 2008 en partenariat avec le ministère du Travail, la Charte de la parentalité en entreprise a abouti à la naissance de l'Observatoire de la parentalité en novembre 2008. En mai 2009, elle comptait près de 120 entreprises signataires.

²⁴ Cf l'étude de la DARES : « Mixité professionnelle et la performance des entreprises, le levier de l'égalité », n° 91, janvier 2005. La mixité peut à minima être définie comme « la mise en coexistence des deux sexes dans un espace social ».

Le ministère du Travail rappelle ce qu'est l'**action positive** : « Il s'agit d'une action visant à promouvoir une plus grande égalité de fait au bénéfice des membres d'un groupe (femmes, personnes d'origine étrangère...). Les mesures prises dans ce cadre doivent être temporaires, la préférence ne doit être ni excessive, ni exclusive, ni automatique. L'égalité des droits constituant le principe fondamental, l'exception que représente l'action positive doit être d'interprétation stricte » ²⁵.

De la même façon, la HALDE a précisé dans sa délibération n°2009-237 de juin 2009 que « les actions positives, mesures spécifiques destinées à prévenir les discriminations structurelles ou à compenser des désavantages pendant une période de rattrapage, peuvent prendre plusieurs formes mais doivent être conçues pour assurer concrètement une pleine égalité des hommes et des femmes dans la vie professionnelle ».

Afin d'affirmer l'importance de la parité professionnelle dans les instances représentatives et décisionnelles, l'article 1er de la Constitution a été complété en juillet 2008 : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, *ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.*²⁶»

Dans cet esprit, les entreprises développent des mesures de rattrapage, afin de corriger certains écarts ou parvenir à certains rééquilibrages, en évitant toute démarche de discrimination positive, proscrite par la loi. Il s'agit par exemple de décider de privilégier systématiquement, à compétences égales, une candidature féminine, de corriger les effets constatés en matière d'inégalités des politiques de rémunération en ré-attribuant d'office aux femmes la moyenne des augmentations accordées aux hommes²⁷. Avant toute mesure de rattrapage et avant de dégager des enveloppes budgétaires importantes, il est nécessaire de réaliser un diagnostic pertinent et précis des écarts injustifiés du point de vue de la rémunération mais également de tout élément ayant trait à l'évolution de carrière. **Il ne s'agit pas simplement de comparer des fonctions identiques occupées par des hommes et des femmes mais également des fonctions de valeur égale.**

La notion de mixité, entendue comme l'augmentation de la part des femmes là où elles sont peu représentées, doit donc être appréhendée avec précaution. Peut notamment être souligné le risque de voir rejetées (par les hommes mais également par certaines femmes) des mesures de rattrapage ciblées sur les femmes parce qu'elles sont des femmes, si celles-ci ne sont pas accompagnées d'une politique globale et d'un discours clair et pédagogique engageant l'entreprise en faveur de l'égalité.

²⁵ <http://www.temps.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/quelques-definitions-egalite-professionnelle.html>
Définition de l'action positive d'après la Communauté européenne : « Ensemble de mesures appropriées visant à instaurer une égalité complète et véritable dans la pratique pour les membres de groupes socialement et économiquement défavorisés ou subissant d'une manière ou d'une autre les conséquences d'une discrimination ou d'un handicap social passé(e) (ou présent(e)) ».

In *Perspectives internationales sur les mesures d'action positive*, commission européenne, 2009

²⁶ Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République.
²⁷ Cf l'étude du Lab'Ho (Observatoire des Hommes et des organisations) « De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises » janvier 2006.

Pour garantir l'égalité professionnelle :

- Veiller à assurer l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes à l'embauche comme dans la carrière que ce soit en termes de promotion, d'accès à la formation ou de rémunérations ;
- Prendre en compte l'organisation et les conditions de travail et repenser les métiers ; prendre en compte la parentalité mais également les aspirations professionnelles et personnelles des salariés ;
- Traquer les stéréotypes sexués qui imprègnent la culture d'entreprise.

Que nous disent les entreprises ?

Les pratiques développées par les entreprises seront abordées de manière thématique :

- Sourcing et recrutement
- Carrière et développement des parcours professionnels
- Les actions de formation et de communication
- L'équilibre vie professionnelle et vie familiale

3.1. Sourcing & recrutement

Des actions qui visent à garantir l'égalité de traitement²⁸ :

- L'engagement à recruter hommes et femmes sur des critères identiques, avec un niveau de salaire à l'embauche équivalent ;
- Un travail de définition précise des postes (PSA ; THOMSON) ;
- La formation des recruteurs et managers impliqués dans la procédure de recrutement, la mise à disposition de guides (sensibilisation sur les stéréotypes, questions prohibées en entretien comme par exemple sur les projets de maternité ou les charges familiales) ;
- Une vigilance dans la formulation des annonces des offres d'emploi et de poste afin qu'elles ne soient pas discriminantes, c'est-à-dire sans références sexuées (CLUB MED, TECHNIP) ;
- Un contrôle interne des procédures de recrutement (PSA, BNP PARIBAS, FRANCE TELECOM) ou la réalisation de tests sur la procédure de recrutement (HSBC).

Développer l'attractivité des métiers :

- **Communication externe pour attirer les talents féminins et travail en amont auprès des filières et des établissements de formation (sensibilisation aux métiers techniques, développement des stages, contrats de professionnalisation et du tutorat).**

²⁸ Voir détail Chapitre 1 – 1.7. Procédures RH.

*Ex : kit de communication **THALES** diffusé auprès des établissements de l'enseignement secondaire afin de promouvoir la présence des jeunes filles dans les filières scientifiques et techniques ; Convention de partenariat « Égalité des chances des filles et des garçons » signée par **AIRBUS** avec le Rectorat de l'académie de Toulouse (envoi de « marraines » pour sensibiliser les jeunes filles collégiennes et lycéennes aux métiers techniques aéronautiques) ; Programme "Choisis ta vie" soutenu par **SCHNEIDER ELECTRIC** et **SFR** (sponsoring et tutorat d'étudiantes en formation d'ingénieurs).*

- **Suivi sexué des flux de candidatures et des embauches avec parfois la définition d'objectifs chiffrés**²⁹

Ces objectifs sont souvent fixés en proportion du nombre de femmes diplômées dans les filières recherchées et visent certains types ou niveaux de postes (techniques ; encadrement). Il s'agit de veiller à ce qu'à compétences égales, le pourcentage d'embauches féminines soit au moins égal au pourcentage de candidatures féminines ou proportionnel au taux de sortie des filières professionnelles.

COCA-COLA : « Pour les candidats à des postes de direction, qu'il s'agisse de recrutement interne ou externe, avoir au minimum une femme parmi la liste des recruteurs » ; **Compagnie Géophysique** : « Tendre, dans les trois ans, vers un taux moyen de 30% de femmes cadres embauchées par rapport à la totalité des embauches cadres » ; **EADS** : « Recruter chaque année au moins 20% de femmes dans chaque catégorie professionnelle, ainsi que pour les stages proposés aux jeunes diplômés » ; **MICHELIN** : « Objectif de recrutement de 30% de femmes cadres et **ETAM** et de 15% de femmes ouvriers » ; **THOMSON** exige de ses prestataires en recrutement « de présenter au minimum un CV de femme parmi les candidats présélectionnés pour tout poste de management » ; **THALES** : « Embaucher un pourcentage de femmes équivalent à la proportion de femmes sortant diplômées des filières scientifiques ».

Les actions de diversification des canaux de recrutement visant à développer la mixité des métiers sont essentiellement citées par des entreprises ayant un faible pourcentage de femmes dans leurs effectifs du fait des métiers très techniques majoritairement occupés par des hommes.

Il est important de **penser la mixité dans les deux sens** et de réfléchir également à revaloriser et promouvoir auprès des hommes certains métiers majoritairement occupés par des femmes.

²⁹ Art.6 de l'accord interprofessionnel du 1er mars 2004 : « Les entreprises se donneront pour objectif, dans les recrutements de cadres, techniciens, agents de maîtrise, employés, ouvriers, que la part des femmes et des hommes parmi les candidats retenus reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, l'équilibre de la mixité des emplois ».

3.2. Carrière & développement des parcours professionnels

Les actions signalées par les entreprises pour garantir l'égalité professionnelle dans la carrière restent classiques voire assez modestes au regard de la liste de mesures signalées dans les accords. Les entreprises s'engagent sur différents types d'actions.

3.2.1. Des actions qui visent à garantir l'égalité de traitement :

- mesures de **suppression des écarts non justifiés de rémunération** (analyse à partir du rapport de situation comparée ou méthodes de reconstitution de carrière à partir d'un panel comparatif de salariés). Ceci donne lieu à la création d'enveloppes salariales dédiées à la correction d'écarts salariaux (AXA, BNP PARIBAS, HSBC, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, THALÈS) voire à la création de comités de suivi dédiés (BNP PARIBAS ASSURANCES comité « ROSE » Rémunération Objectivée Stimulant l'Egalité) ;
- garantir que les critères de détection des potentiels internes soient de même nature pour les femmes et pour les hommes ; qu'ils soient exclusivement fondés sur la reconnaissance de la compétence et de l'expérience ;
- garantir que l'absence des salariées du fait d'un congé maternité n'ait pas d'incidence sur leurs évolutions de carrière ou salariale (vigilance sur les rémunérations, maintien du lien avec l'entreprise, entretiens spécifiques avant et après le congé maternité) ;
- communiquer en direction de la hiérarchie pour lutter contre les stéréotypes et s'assurer qu'il n'y a pas de discrimination lors de l'attribution des augmentations individuelles par exemple. *Ex : AREVA - Diffusion d'un guide spécifique de présentation de l'accord égalité professionnelle et ses enjeux aux managers.*

L'évaluation des emplois et les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes

Séverine Lemièrre & Rachel Silvera (avril 2008)

Le principe juridique « d'un salaire égal pour un travail de **valeur comparable** » existe en France depuis la loi de 1972, mais reste difficile à appliquer. On raisonne bien souvent et au mieux sur l'idée « d'un salaire égal pour un travail égal ». Or la ségrégation professionnelle marque de manière persistante le marché du travail. Les femmes restent cantonnées à une gamme restreinte d'emplois et de responsabilités. Hommes et femmes occupent encore rarement les mêmes postes de travail. Ils ne travaillent pas dans les mêmes entreprises ou dans les mêmes secteurs d'activité. Et au sein d'une même entreprise, l'on retrouvera une « spécialisation » entre les emplois. Cette situation explique la persistance de nombreuses inégalités salariales et des salaires féminins inférieurs.

L'application concrète du principe « un salaire égal pour un travail de valeur comparable » constitue un moyen nouveau et complémentaire de réduction des écarts salariaux, car elle conduit à s'intéresser à **la sous-valorisation des emplois occupés majoritairement par des femmes.**

L'Accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes signé le 1er mars 2004 énonce le besoin d'un « *réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre* » [article 13].

Des méthodes d'évaluation non discriminante des emplois ont été développées dans certains pays : Canada, Suisse, certains Etats des Etats-Unis, Belgique. Ces expérimentations mettent en place des processus complexes de gestion allant de la description des postes de travail à la traduction de l'évaluation en coefficients de convention collective, en passant par la constitution et la réunion d'un comité d'évaluation, et finissant par une démarche de correction effective des écarts salariaux.

Rachel Silvera et Séverine Lemièrre travaillent au développement d'une méthodologie similaire, adaptée à la situation française et visant à démontrer que certains critères à l'origine de la définition et de l'évaluation des postes de travail peuvent être discriminants, même s'ils semblent neutres (par exemple, la pénibilité, certains critères techniques ou encore les relations humaines, l'encadrement...). De même, des biais discriminants peuvent exister au moment de l'application des critères d'évaluation.

L'analyse des expériences de différents pays permet de mettre en évidence les risques de discrimination dans les méthodes d'évaluation des emplois et de mettre l'accent sur certains critères pour une évaluation plus équitable des emplois :

- **Surévaluation de la charge physique** : veiller à mesurer ce critère en intégrant la durée et la répétition des gestes et pas seulement le poids. Un poste à prédominance féminine peut requérir de la force physique dans des formes et pour des objets particuliers, mais ce critère ne sera pas pris en compte (par exemple, une infirmière devant soulever un malade pour effectuer certains soins ou pour les toilettes avec les aides-soignant(e)s). Inversement, la surévaluation du critère « soulever et tenir des objets lourds » pour des postes à dominance masculine est fréquente, alors que des postes à prédominance féminine (dans une même entreprise) peuvent nécessiter de soulever une charge équivalente au cours d'une journée mais répartie en mouvements répétés et donc moins visibles (par exemple pour le travail des caissières).

- **Surévaluation de la disponibilité** (« présentisme ») : dans les postes d'encadrement pour l'essentiel, ce critère difficile à définir devient déterminant et particulièrement discriminant sans être toujours nécessaire à l'exercice du poste.
- **Reconnaître les qualités informelles et réellement requises pour le poste** : ce sont des compétences individuelles mais nécessaires à la bonne tenue du poste et qui ne font pas l'objet d'apprentissages ou d'expériences formels. L'intérêt étant de valoriser l'ensemble des éléments acquis dans d'autres sphères que celle professionnelle : la sphère domestique ou les sphères sociales hors-travail (milieux associatifs, sportifs, centres d'intérêt extra-professionnels...). Les méthodes d'évaluation non discriminante des emplois expérimentées à l'étranger reconnaissent les compétences dites génériques, transversales, qui concernent pour l'essentiel le domaine relationnel (contact entre collègues, avec la clientèle, les patients, les élèves, etc.) et qui portent sur une large majorité des emplois - et singulièrement ceux à prédominance féminine.
- **Revalorisation de la multi-dimensionnalité d'un poste** : le fait d'accomplir plusieurs tâches simultanément, de passer d'une tâche à une autre, d'être fréquemment interrompu, etc., toutes ces situations ne sont pas toujours considérées comme de la polyvalence du fait qu'elles composent un même poste, mais devraient être valorisées. C'est le cas de tous les postes d'assistantat, dits de « support » qui sont ici concernés.
- **Elargissement des critères de responsabilité et d'encadrement** : veiller à la prise en compte des responsabilités sur des tiers (jeunes, malades, équipes, personnes âgées...), les responsabilités de communication, d'assistance ou de protection du caractère confidentiel des dossiers et pas seulement les responsabilités matérielles et budgétaires et le fait d'encadrer d'autres salariés.
- **Reconnaissance des relations humaines** : l'évolution du travail actuelle fait de plus en plus appel aux capacités des individus à communiquer, à échanger des informations entre eux, quel que soit le poste (faible niveau hiérarchique ou encadrement, activités industrielles ou tertiaires). Ceci n'est pas (ou peu) pris en compte dans des postes peu qualifiés ou intermédiaires mais seulement dans l'encadrement.
- **Reconnaissance des nouvelles contraintes du travail** : le respect des délais, les pressions extrêmes d'emploi du temps, la multiplicité des rôles (répondre à des attentes conflictuelles et contradictoires), la charge émotionnelle (l'implication lourde auprès de personnes violentes, désorientées, psychotiques ou la responsabilité d'actions extrêmes, situations de menace de vie, etc.), la pression sur les résultats, la mise en concurrence entre les salariés et la pression du chômage...

Toutes ces nouvelles contraintes introduisent des sources de stress et de fatigue mentale qu'il convient d'intégrer comme un véritable critère de définition de poste, comme des critères à ajouter à ceux des conditions de travail habituellement évoqués (bruit, odeur, mobilité, saleté, etc.). Les métiers de services à la personne sont ici particulièrement concernés.

La plupart des méthodes de classification existantes n'obéissent pas à l'ensemble de ces critères, même si certaines branches ont développé des méthodes d'évaluation dont l'objectif n'est pas la lutte contre les discriminations mais dont le souci d'exhaustivité leur permet d'inclure des critères habituellement peu reconnus.

3.2.2. Développer la mixité des métiers :

- Rééquilibrer le taux de promotion en respectant le taux de mixité des populations concernées ;
- Permettre un accès plus large des femmes aux postes d'encadrement ;
- Favoriser les passerelles entre les différents métiers, au bénéfice des femmes comme des hommes. *Ex : **DELOITTE** – mise en place d'une offre VAE pour les collaborateurs les moins qualifiés et en particulier les assistantes ; **ALTADIS** – actions de formation pour permettre à des femmes d'entrer dans le groupe des Ouvriers Professionnels, jusqu'à présent uniquement constitué d'hommes.*

3.2.3. Diagnostiquer et évaluer :

Les entreprises mettent en œuvre un suivi statistique particulier, pour beaucoup à partir des indicateurs qui ont été définis dans le cadre d'un accord égalité professionnelle et/ou sur la base des indicateurs qui figurent dans le rapport de situation comparée.

Les indicateurs sont classés en quatre thèmes :

- Les conditions générales d'emploi (répartition par catégorie socioprofessionnelle selon les différents contrats de travail, pyramide des âges par catégorie socioprofessionnelle, répartition des effectifs selon la durée du travail, etc.) ;
- Les rémunérations (éventail des rémunérations, rémunération mensuelle moyenne, etc.) ;
- La formation (répartition par catégories professionnelles selon la participation aux actions de formation, etc.) ;
- Les conditions de travail (exposition à des risques professionnels, etc.).

Le rapport de situation comparée recense également les mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle, les objectifs prévus pour l'année à venir et la définition qualitative et quantitative des actions à mener à ce titre, ainsi que l'évaluation de leur coût. Il indique aussi les conditions de leur mise en œuvre, les contraintes qu'elles ont pu engendrer pour l'entreprise et pour les intéressés, et enfin les coûts qu'elles ont générés et les gains qu'elles ont permis de réaliser.

Le maniement des données relatives à l'égalité professionnelle est complexe. Peu outillés sur le plan du diagnostic, certains employeurs risquent de produire des éléments d'analyse faussés ou de **valoriser des données qui ne reflèteraient pas la réalité de l'entreprise et ne révéleraient pas - ou seulement partiellement - certaines inégalités**, mettant en place des mesures correctives peut-être insuffisantes. Pour éviter ce risque, la formation à l'égalité professionnelle des acteurs en charge du sujet en interne (RRH, IRP) et l'appel à une expertise externe sont vivement recommandés.³⁰

Sont proposés en annexe à titre d'exemple, deux exemples de « tableaux de bord » sur lesquels peuvent utilement s'appuyer les entreprises pour réaliser un état des lieux de la situation, construire un plan d'actions et suivre les résultats :

- L'un tiré du récent rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (juillet 2009) qui liste « 10 leviers pour l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes » ;
- Le second, extrait du dossier de candidature au label Egalité, qui permet de faire le point sur les actions menées.

Au-delà des chiffres...

Se pose clairement la **question du diagnostic et de l'évaluation** : un état des lieux rigoureux passe à la fois par des analyses statistiques approfondies sur le recrutement et la carrière des salariés afin de traquer les écarts injustifiés mais également par une prise de recul par rapport au mode de fonctionnement de l'entreprise, de son organisation du travail et de sa culture. Cette démarche doit être menée en concertation avec les partenaires sociaux et suppose une qualification spécifique des équipes RH en la matière.

Les indicateurs peuvent être adaptés.

En effet si le rapport de situation comparée prévu par la loi recèle nombre d'informations, il doit nécessairement être enrichi par des données susceptibles de rendre compte des spécificités de l'entreprise.

³⁰ Voir notamment la possibilité pour le comité d'entreprise de recourir à une expertise libre pour mener à bien ses missions. Article L.2325-41 du Code du travail.

Dans son étude publiée en 2006, le *Lab'Ho* par exemple invite les entreprises à se doter de certains indicateurs aux vertus pédagogiques :

- Indicateurs touchant aux comportements des hommes : congé paternité ; démissions (motivations différentes hommes / femmes), demandes de congé parental d'éducation, pères avec enfants à charge ;
- Hommes et femmes à temps partiel : données concernant l'absentéisme ; accès à la formation continue (notamment au management) et son impact dans le parcours professionnel (plus révélateur que le nombre de jours passés en formation) ;
- Suivi des flux et pas simplement des stocks : suivi de cohortes de salariés selon l'année d'entrée, la filière professionnelle...

Le diagnostic doit s'appuyer également sur des éléments structurels qui peuvent se révéler stratégiques comme le système des classifications et de filières.

Comme le remarque la Dares dans son étude sur les disparités de rémunérations entre les hommes et les femmes³¹ :

« La discrimination à l'encontre des femmes se traduit plus par des différences d'accès aux emplois à diplôme et expérience équivalents que par une différence de rémunération à poste identique. La question n'est pas tant « combien un chef de projet informatique homme va être rémunéré davantage que son homologue féminine ? » que « quelle est la perte de rémunération encourue par les femmes qui ne sont pas chefs de projet alors qu'elles pourraient l'être ? ».

Les inégalités ne sont ainsi pas tant liées au fait d'être hommes ou femmes que d'appartenir à telle ou telle filière, les plus féminisées étant très souvent les moins avantageuses.

En complément du suivi chiffré, certaines entreprises mènent des diagnostics approfondis afin d'identifier les causes des inégalités ou des freins à la carrière des femmes. Ces diagnostics portent sur les souhaits d'évolution et le ressenti des salarié(e)s (AUCHAN) ; les inégalités de traitement dans les process RH à partir de traitements statistiques très détaillés ou de suivis de cohortes (PPR ; LA POSTE, TOTAL) ; ou des thèmes plus précis comme l'impact de la parentalité sur la carrière (LA POSTE).

*Afin de s'appuyer sur une base commune de connaissances pour la négociation Egalité professionnelle, **TOTAL** a proposé aux partenaires sociaux de faire réaliser une importante étude par un expert externe sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Les partenaires sociaux ont été impliqués du cahier des charges à la restitution des résultats. Un modèle d'analyse³² a été élaboré à partir de la base de données des salaires enrichie d'éléments historiques des 15 000 salariés de la branche pétrole en France.*

³¹ Document d'études n°80, janvier 2004.

³² Modèle économétrique d'analyse de la variance univariée.

Plus approfondi qu'une simple comparaison entre les moyennes, il présente l'avantage de déterminer les écarts de salaires « toutes choses égales par ailleurs ». Vingt-cinq variables ont été testées dans l'analyse (le sexe, le coefficient, l'âge, l'ancienneté, la formation professionnelle, le lieu de travail, le type de poste, le temps partiel, l'expatriation, le congé maternité ou parental, le congé maladie, la situation familiale, etc). Les résultats de l'étude statistique ont été confrontés à la perception des salariés, par des entretiens qualitatifs.

Ces actions de diagnostics quantitatifs et qualitatifs s'appuient parfois sur des groupes de travail internes : SAFRAN (2006), DEXIA (livre blanc 2006), DANONE (Groupe de travail interne sur le plafond de verre 2005) ou des groupes de travail plus pérennes chez BNP PARIBAS (groupe Mix City), AUCHAN (comité sur la promotion des femmes aux postes de direction).

Vigilance sur les temps partiels

En 2007, 31% des femmes et 6% des hommes étaient à temps partiel sur des postes souvent moins qualifiés que les temps complets.

Le temps partiel est dans la pratique un facteur de discrimination parce qu'il tend à exclure les salariés concernés, en majorité des femmes, de l'accès à certains postes, certaines formations et freine leur carrière.

Plusieurs actions peuvent être mises en œuvre afin de favoriser l'aménagement et l'organisation du temps de travail, et faire en sorte qu'ils ne soient pas pénalisants pour les salariés concernés :

- **Faciliter le passage d'un temps plein à un temps partiel** et inversement ;
- **Garantir les mêmes droits à formation** : tenir compte de l'organisation matérielle des temps partiels pour programmer les stages de formation professionnelle ; assimiler à du temps de travail effectif le temps consacré par des salariés à temps partiel à des formations hors de leur horaire de travail ; organiser des stages à proximité du lieu de travail ;
- **Garantir les mêmes évolutions de carrière** : entretien avec le RRH pour les salariés n'ayant pas changé de poste depuis 5 ans ; appréciation individuelle fondée sur le travail accompli au regard des objectifs fixés ; définition des objectifs en cohérence avec le temps de travail ;
- **Garantir les mêmes évolutions salariales** : mesures individuelles d'augmentation salariale accordées seulement sur des critères de compétence et performance ;
- **Garantir les mêmes avantages sociaux** notamment pour les droits à la retraite³³.

³³ La Loi du 21 août 2003 a ouvert aux salariés à temps partiel la possibilité de cotiser à l'assurance vieillesse au niveau de la rémunération équivalente au temps plein – art L241-3-1 Code de la sécurité sociale

3.2.4. Favoriser l'accès à l'encadrement et accompagner le développement de carrière des potentiels féminins

Malgré l'élévation du niveau de formation des femmes, l'accès à des postes d'encadrement et de direction reste plus difficile que pour les hommes et elles sont peu présentes dans les instances décisionnelles. Globalement les entreprises comptent environ 17% de femmes dirigeantes et le seuil des 10% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 n'a été franchi qu'au printemps 2008, pour redescendre en 2009 à 8,8% (Baromètre Capitalcom 2009).

Outre les stéréotypes existant en amont lors de l'orientation professionnelle et en aval sur la moindre disponibilité supposée, le manque de réseau figure également parmi les obstacles rencontrés par les femmes à l'accès aux postes à responsabilités.

Actions pour garantir l'égalité de traitement :

- Tendre vers la **parité des jurys de sélection et de recrutement** pour certains postes de direction (AUCHAN) ;
- **Contrôle et validation par le comité de direction des candidatures proposées par le manager** et exigence de justification systématique en cas d'absence de candidature féminine (FRANCE TELECOM : au moins une femme dans la liste des candidats sélectionnés ; AREVA : priorité aux femmes dans les revues des talents) ;
- **Augmentation de l'âge limite de détection des hauts potentiels ;**
- **Application des mêmes critères de détection des hauts potentiels** pour les femmes et les hommes ; ce qui nécessite de travailler sur certains critères présentés comme incontournables mais excluant les femmes, comme celui de la disponibilité ou de la mobilité. C'est l'occasion de réfléchir à l'aménagement des parcours professionnels, notamment par la prise en compte des différents cycles de vie d'un salarié en envisageant, pour les périodes où il serait moins disponible ou mobile, des postes sans contraintes de déplacement et/ou des aménagements d'agendas-ex : alternance entre des postes à responsabilités opérationnelles et fonctionnelles).

*Depuis 2007, **HSBC** réalise un diagnostic sur la sélection et la carrière des potentiels féminins afin de sensibiliser les managers au moment de l'identification des talents. La revue des talents est réalisée chaque année mondialement sur des critères promouvant le mérite et le potentiel d'évolution.*

Mesures d'accompagnement des femmes à haut potentiel :

- Mise en place de **réseaux internes** pour permettre de favoriser l'accès à des postes à responsabilités et la prise de fonction de femmes cadres³⁴ : réseau « Women's Network » de GENERAL ELECTRIC (1997) ; « Les Esperluettes » de FRANCE TELECOM (1998) ; groupe « Elles » d'IBM France (1999) ; réseau O'PLURIEL d'AIR LIQUIDE (2002) ; réseau des femmes du Groupe EDF (2004) ; réseau « Accent sur Elles » d'ACCENTURE France (2004) ; programme spécifique « Women in PWC » monté par « PRICEWATERHOUSECOOPERS », LOGICA (Communauté de managers féminins dite Pluri-L), DELOITTE (réseau interne de 240 femmes managers-associées et un réseau de 25 femmes associées).
- **Mentoring** (système de parrainage avec objectifs précis et possibilité d'accéder à un poste senior) et **coaching** (accompagnement individuel dans un moment clé de la vie professionnelle par un coach, lors d'une nouvelle prise de poste par exemple, souvent réalisé par un prestataire externe), **formations spécifiques pour les femmes** (leadership) : « cross-mentoring » entre IBM et DANONE, BARCLAYS BANK, SODEXO, DELOITTE, EADS, AUCHAN.

Développement des réseaux de femmes inter-entreprises (Femmes et Sciences, Elles bougent, Grandes écoles au féminin...).

57

3.3. Actions de formation et de communication interne

Les entreprises engagent des actions de communication qui informent les salariés de leurs droits (diffusion d'un accord égalité professionnelle, plaquette sur la maternité et/ou la parentalité, communication sur l'aide aux services), et les sensibilisent sur les stéréotypes de genre et les atouts de la mixité.

« Ringardiser les stéréotypes sexués »

Dans une étude réalisée en 2006 sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises, le Lab'Ho, observatoire du groupe ADECCO, constate que les représentations stéréotypées freinent considérablement l'avancée de l'égalité professionnelle. Il préconise de communiquer sur l'engagement de l'entreprise et travailler à la diffusion de contre-exemples contribuant à « ringardiser les stéréotypes sexués ». Il s'agit d'un véritable enjeu qui consiste à :

- avoir un discours centré sur les compétences (il n'y a pas de compétences féminines ou masculines) ;
- valoriser les talents féminins au plus haut niveau de l'entreprise et les métiers majoritairement occupés par des femmes ;

³⁴ Plusieurs fiches ont été consacrées aux réseaux de femmes dans le répertoire de bonnes pratiques disponibles sur le site de la HALDE.

- valoriser les cadres dirigeants masculins qui véhiculent une image plus atypique que celle traditionnellement attendue, comme des dirigeants à temps partiel ;
- diffuser des messages positifs sur la parentalité, en particulier la place des pères ;
- travailler sur la culture du présentisme (autant dans la communication que dans les pratiques d'évaluation) et les images véhiculées pouvant avoir un impact indirect sur les décisions de recrutement ou de promotion (jeune femme = potentielle grossesse, ou mère = potentiellement indisponible et non mobile).

Ont ainsi été signalées par les entreprises les actions suivantes :

- Diffusion d'un CD de formation à l'accord égalité professionnelle pour les salariés, les managers, les gestionnaires RH et les organisations syndicales (EDF) ou de guides de bonnes pratiques (AREVA, AXA, VINCI, FRANCE TELECOM) ;
- Articles dans la presse interne ou sur Intranet ;
- Actions évènementielles : exposition « Journée annuelle de la femme » (AIR FRANCE) ; exposition photo « portraits de femmes » itinérante sur les sites d'AXA FRANCE ;
- Rédaction et publication de livres blancs par des femmes cadres de l'entreprise (DEXIA, ex-SUEZ) ;
- Création de blogs de discussion, ponctuels ou plus pérennes sur des sujets ayant trait à l'égalité professionnelle et à la mixité (VEOLIA ; TOTAL ; DELOITTE).
- Courriers envoyés à toutes les femmes cadres pour faire part de l'implication de l'entreprise sur le thème de « la promotion des femmes à des postes de direction » (AUCHAN).

Ces actions d'information et de communication contribuent pour les entreprises citées à susciter davantage de candidatures féminines sur des postes majoritairement occupés par des hommes ou des postes d'encadrement.

Rares sont cependant les entreprises qui signalent des actions de formation en matière d'égalité professionnelle visant aussi bien les responsables RH, les managers, que les partenaires sociaux souvent formés dans le cadre des commissions égalité de suivi des accords, ou encore les femmes elles-mêmes. Il s'agit plutôt de sensibilisations dans le cadre de groupes de travail incluant les membres du comité exécutif (DANONE) ou d'outils de sensibilisation largement diffusés à l'occasion de la signature d'accords (EDF, AREVA). Seule HSBC signale une formation des managers sur la prise en compte de la parentalité.

3.4. Conciliation entre vie privée, vie professionnelle & parentalité

Conciliation entre vie privée, vie professionnelle et parentalité sont des thèmes qui concernent l'ensemble des salariés, questionnent les modes d'organisation et de gestion de l'entreprise, et présentent un impact fort en termes d'égalité des chances, d'efficacité pour l'entreprise et de motivation au travail.

D'après les résultats d'un sondage lancé par l'Observatoire de la parentalité et paru en février 2009 sur les attentes des salariés-parents en matière de conciliation vie professionnelle et vie privée :

- 97% d'entre eux affirment que l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est un sujet de préoccupation important ;
- Mais 72% des salariés-parents considèrent que leur employeur ne développe pas d'action sur ce sujet et 62 % estiment que leur « supérieur hiérarchique direct » ne prend pas en compte cette situation.

Les salariés-parents souhaitent un accompagnement professionnel tout au long de la vie familiale :

- Les services : les salariés-parents sont davantage demandeurs d'aides régulières à l'organisation de la vie quotidienne (travaux à domicile, pressing ; solutions permanentes de garde des enfants) que de dispositifs ponctuels (accès à des spécialistes de l'éducation et de la famille) ;
- Les aides financières : ils privilégient les soutiens durables (mutuelles avantageuses pour les familles), sur les soutiens plus ponctuels (prime à la naissance ou pour d'autres événements familiaux) ;
- L'organisation du travail : ils sont plus attachés à des règles permanentes (travail à domicile et télétravail ; limitation des réunions tôt le matin ou tard le soir) qu'à des dispositifs occasionnels (congrés familiaux rémunérés, congés parentaux) ;
- L'organisation professionnelle interne : ils préfèrent une révision globale des processus de gestion RH, plutôt que des temps d'échange lors des entretiens annuels, sur les enjeux de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Cependant, peu d'entreprises interrogées mettent en avant des actions pour favoriser la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Les actions citées concernent :

- **Le congé maternité** en premier lieu : information, neutralisation de la période de maternité dans l'attribution des augmentations, maintien du lien avec l'entreprise.

*Ex : pour faciliter le retour d'un congé parental long, **HSBC** propose à ses salariés des formations (métier, réglementaire ou management) ou la possibilité de suivre un stage d'actualisation des connaissances du Groupe et de ses enjeux.*

- Valorisation du **congé paternité** et maintien de la rémunération pendant le congé.

*Ex : dans le cadre de sa politique en faveur de l'égalité professionnelle, **BNP PARIBAS** a souhaité mobiliser et sensibiliser ses collaborateurs masculins. Ainsi en plus des actions visant à permettre une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle (conciergerie d'entreprise, plaquettes d'information...) et de l'indemnisation du congé paternité, une enquête spécifique a été menée par un sociologue auprès de salariés masculins sur ce thème.*

- Mise à disposition de **services permettant une meilleure conciliation des temps de vie** (conciergerie, crèche d'entreprise).
- **Organisation du travail adaptée aux contraintes familiales** : télétravail, horaires de réunion, prise en charge des frais de garde d'enfants occasionnés par des formations hors temps de travail.

*En décembre 2008, **L'OREAL** signait un accord de conciliation vie professionnelle/vie privée en complément de l'accord Egalité professionnelle, qui prévoit notamment : une expérimentation du télétravail, la mise en place d'une charte posant les principes de bonne tenue de réunions, l'adaptation des postes pour les collaborateurs à temps partiel.*

Des actions peuvent être mises en œuvre pour garantir les droits des salariés absents et faciliter le bon déroulement de leur carrière. Cela suppose notamment pour l'entreprise une **réflexion sur les différents modèles familiaux** qu'elle doit appréhender (ex : accorder les mêmes droits aux salariés pacsés ou vivant en concubinage que ceux ouverts aux salariés mariés).

Les actions pour faciliter et valoriser l'articulation vie professionnelle et vie familiale sont plus efficaces lorsqu'elles sont accompagnées de mesures **d'anticipation sur l'organisation du travail** (visibilité sur les départs, remplacement, prise en charge de certaines responsabilités durant le congé par les collaborateurs en place, anticipation des retours, calibrage des objectifs en fonction du temps de travail, etc.).

Les retours d'information des entreprises sur les actions menées en matière d'égalité professionnelle sont riches, et indiquent les axes sur lesquels il faut travailler davantage :

- Mettre en place une politique globale qui prenne en compte les aspirations de tous les salariés hommes et femmes, qui fasse évoluer les process RH et la culture d'entreprise ;
- Approfondir les démarches de diagnostic partagé, en se saisissant du rapport de situation comparée comme outil de dialogue et d'évaluation ;
- Développer les actions de formation, en particulier à destination du management ;
- Mieux prendre en compte les sujets liés à la parentalité, qui interrogent l'organisation globale du travail.

4. L'ÉGALITÉ ENTRE PROFESSIONNELLE ET QUELQUES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

En matière d'égalité professionnelle, il existe de nombreux sites mettant à disposition des informations et des outils utiles, parmi lesquels :

- Le site du ministère du Travail (Service du Droit des Femmes)
<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/bloc-ministere-dispositif-action.../actions-communication-publications/publications-outils-communication.html>
- Les outils de l'ORSE (Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises)
 - Répertoire des bonnes pratiques :
<http://www.egaliteprofessionnelle.org/>
 - Le guide « Promouvoir la parentalité des salariés masculins » :
http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/actualite/guide_promotion_parentalite.pdf
- Arborus - Club des signataires du Label Egalité -
<http://www.arborus.org/Label-Egalite/>
- Réseau des grandes écoles au féminin -
<http://www.grandesecolesaufeminin.net/>

Au niveau européen :

- Le site de l'Union européenne - http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/index_fr.htm
- Projet européen « Timetis » sur l'égalité hommes/femmes dans la vie personnelle et professionnelle (Emergences) - <http://www2.conciliationdestemps.fr/web/index.php>
- Le réseau européen RACINE : http://www.racine.fr/frontblocks_racine/navigation/news/Publications_Lesoutilsrelatifsal'egaliteH/F-46-104893-1.htm
- Le site Femmes-emplois : Soutenu par le ministère du Travail, l'AFPA et le Fonds Social Européen, il donne des informations sur toutes les questions qui concernent la vie des femmes dans leur rapport quotidien au travail. On y trouve des témoignages, des fiches pratiques et de nombreux dossiers. Le but est de faire avancer l'égalité dans le monde de l'emploi. <http://www.femmes-emploi.fr/>

LA HALDE DIALOGUE AVEC LES ENTREPRISES



DOSSIER 1

L'avis des entreprises sur le « cadre pour agir et rendre compte » de la HALDE

Soucieuse de mieux connaître l'impact et l'utilisation de ses outils, la HALDE a envoyé en juin 2009 un questionnaire de satisfaction aux correspondants des 211 entreprises ayant répondu en 2007 et/ou en 2008. La participation à cette évaluation s'est effectuée sur la base du volontariat.

L'objectif était de réaliser un bilan du « cadre pour agir et rendre compte » dans ses différents usages :

- Un *cadre pour agir* : quel usage interne en tant que tableau de bord des actions à mener ?
- Un *cadre pour rendre compte* : quel retour sur les modalités de renseignement de l'outil ?
- Un guide « *Que répondent les entreprises à la HALDE ?* » : quelle appréciation des destinataires ? Quel usage ?

La HALDE a reçu 56 réponses (27%) et remercie les entreprises pour leur retour très riche.

1. UN CADRE POUR AGIR...

51% des entreprises utilisent le questionnaire comme tableau de bord des actions à conduire en interne (outil de diagnostic ; aide à l'élaboration d'un plan d'actions).

Des entreprises citent différents usages : « *une photographie instantanée des actions de lutte contre les discriminations et actions pour la diversité, restituée de façon consolidée aux filiales* » ; « *un outil de référencement de nos marges de progrès* », « *un référentiel d'évolution* » ; « *aide au bilan et reporting annuel et mesure des progrès* » ; « *outil de valorisation interne de nos bonnes pratiques* ».

Près de la moitié des entreprises diffusent le questionnaire en interne pour le renseigner au niveau du groupe, des filiales, voire des établissements.

62% des entreprises le diffusent en interne une fois renseigné, pour informer plusieurs cibles : la/les direction(s), les responsables RH, les correspondants égalité, et beaucoup plus rarement les organisations syndicales.

2. ... UN CADRE POUR RENDRE COMPTE

Dans 79% des entreprises, le renseignement du cadre mobilise plusieurs personnes/services. Sont ainsi cités : PDG, DG, Responsable Diversité, Responsable Egalité des chances, Direction relations sociales, Direction du reporting social, Direction Qualité, RRH (central, filiales ou sur sites), responsables recrutement, responsable réseau des campus, responsable rémunération, Mission handicap, direction Développement durable ; direction de la Communication interne et externe...

■➡ Cela confirme le caractère transversal de la thématique mais révèle également une approche très opérationnelle (diffusion à tous les niveaux).

Les modalités pratiques de consultation du questionnaire donnent globalement satisfaction : 91% des entreprises considèrent que la fréquence annuelle de consultation et que les délais de réponse sont adaptés. 84% des entreprises jugent le calendrier adapté (fin d'année).

Du point de vue du contenu, **50 entreprises (89%) pensent que le questionnaire permet d'aborder l'ensemble des actions** menées en faveur de la promotion de l'égalité.

84% des entreprises jugent les informations demandées pertinentes. 18 ne les trouvent pas adaptées du fait de la structure de l'entreprise (fusion entre deux groupes de cultures très différentes ou grands groupes multi-activités ou décentralisés).

55% seraient intéressées à se voir proposer des indicateurs de résultats à titre indicatif. Elles restent assez nuancées dans leurs commentaires et leurs attentes : *« pour avoir une idée plus précise de là où on se situe par rapport à des sociétés de même taille », « les indicateurs de résultats proposés pourraient permettre de trouver un consensus avec les partenaires sociaux quant à la façon d'évaluer les mesures mises en place » ; « à titre indicatif et pédagogique, mais scepticisme sur les capacités des entreprises à les renseigner et sur leur fiabilité ».*

3. GUIDE « DES PRATIQUES POUR L'EGALITE DES CHANCES : QUE REPONDENT LES ENTREPRISES A LA HALDE ? »

91% des entreprises se déclarent satisfaites du retour d'information via le guide [*« une bonne synthèse de ce qui se fait dans les autres entreprises », « elle permet de situer, par thèmes, les efforts réalisés par les entreprises », « intérêt du benchmark entre sociétés ; préconisations pour pouvoir évoluer »*].

La principale critique formulée porte sur les critères de valorisation des pratiques. Cette observation conduit à rappeler que la HALDE met en valeur des pratiques qui sont :

- *Conformes* au cadre légal ;
- *Effectivement menées et documentées* (précisions sur le type d'action et ses modalités de mise en œuvre) ;
- Et accompagnées, dans la mesure du possible, des *éléments d'évaluation* de son efficacité (impacts constatés à court terme / attendus à moyen terme).

En complément de ces différents critères, elle peut s'interroger sur le caractère ponctuel de l'action ou son inscription dans la durée et dans un plan d'actions ; sur sa transposabilité ; sur la participation des bénéficiaires à la définition, le déploiement et/ou l'évaluation de l'action.

Les informations contenues dans le guide ont inspiré 49% des entreprises dans leurs actions, dans le cadre d'une réflexion interne sur le lancement d'une politique diversité ou sur des thèmes plus précis (accords égalité, procédures de recours et questionnaires utilisés auprès des salariés, relations avec les prestataires et fournisseurs).

Les entreprises souhaiteraient en majorité trouver dans le guide **davantage de bonnes pratiques ainsi que des outils et fiches pratiques (66%)** mais également des éléments de contexte (45%). 25% d'entre elles souhaiteraient trouver davantage d'éléments juridiques.

D'autres demandes ont été exprimées :

- Une **répartition plus équilibrée des entreprises citées** ;
- Des cas d'**échecs explicités** (incluant le contexte) ;
- Une **comparaison par secteur d'activité ou par type d'entreprise** ;
- Des **retours d'expériences**.

Au-delà du guide, s'agissant plus largement des actions de promotion de l'égalité, les entreprises attendent de la HALDE :

- **Des guides de sensibilisation (73%) et méthodologiques (64%)** ;
- Plus d'avis et recommandations de l'institution (42%) ;
- Le développement d'outils de formation (33%).

67

Parmi les autres demandes, sont à noter :

- Un besoin d'outils d'auto-diagnostic ;
- Une diffusion plus large aux entreprises sur la nature et les résultats des réclamations ainsi que l'issue des procès dans un but pédagogique ;
- Des avis et recommandations sur la mesure de la diversité ;
- Des outils de formation et sensibilisation directement utilisables et adaptables par l'entreprise.

4. LES QUESTIONS DES ENTREPRISES

• L'action positive

- Comment faire de la prévention sans faire de la discrimination positive ?
- Comment mettre en avant une politique de la diversité, sans stigmatiser les différences ?
- Comment parvenir à embaucher davantage de personnes handicapées qui répondent aux besoins de performance de notre entreprise ?

• La notion de discrimination indirecte

- Jusqu'où va ce concept ?

• La formation

- Comment s'assurer dans les grandes entreprises de la sensibilisation effective de l'ensemble des collaborateurs à la prévention des discriminations au-delà des formations assurées et de la communication ?
- La question du maintien dans le temps des formations pour prévenir la discrimination, identifier ses propres stéréotypes, nommer, accepter et valoriser les différences, pour le management et pour l'ensemble des salariés.
- Quelle est la démarche de sensibilisation la plus adaptée à un grand groupe multi-métiers, très décentralisé ? Et quelles cibles choisir (management supérieur ? intermédiaires ? maîtrise ou/et exécution ?) ?
- Quelle est la formation la plus adéquate à donner aux RH et aux managers ?

• L'évaluation des actions

- Quels indicateurs pertinents mettre en œuvre pour la mesure de l'efficacité de nos actions ?
- Comment mettre en place des mesures de recensement et d'évaluation au sein du groupe et des filiales ?

• Les risques juridiques et la sécurisation des procédures

- En matière d'égalité professionnelle hommes/femmes, comment qualifier les disparités de revenus ? Comment identifier ce qui relève d'une discrimination de ce qui relève du traitement individuel des compétences et des performances ?
- Traçabilité exhaustive des process de recrutement.
- Responsabilisation des prestataires intervenant dans le recrutement.

Ce questionnaire de satisfaction a permis d'exprimer un fort besoin d'outillage pour diagnostiquer, s'évaluer (progrès accomplis en interne ; comparaison externe par secteur d'activité) et surtout sensibiliser et former les collaborateurs. Les entreprises souhaitent également bénéficier d'éclaircissements sur certains concepts (discrimination indirecte ; action positive) mais également d'exemples de « bonnes » et de « mauvaises » pratiques.

La HALDE prendra en compte ces attentes fortes dans le cadre de ses actions de promotion de l'égalité et ses prochains outils. Le présent chapitre propose d'ores et déjà d'apporter des éléments de réponse, en s'appuyant à la fois sur les réponses des entreprises au « *cadre pour agir et rendre compte* » ainsi que sur les avis et recommandations qu'elle a rendus.

Il s'agira donc d'aborder :

- Les actions de sensibilisation et de formation développées par les entreprises ;
- Le sujet des diagnostics et de l'évaluation des actions ;
- La notion de discrimination indirecte, utile pour révéler certaines discriminations cachées ;
- Le recrutement de travailleurs en situation de handicap ;
- Une analyse des situations les plus fréquentes portées à la connaissance de la HALDE à partir des délibérations concernant les grandes entreprises.

DOSSIER 2

Former et sensibiliser³⁵

³⁵ BP Guide n°3, annexe 2 – p 88-89

Les entreprises sont près de 90% à mettre en place des actions de sensibilisation et de formation pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité. Elles visent à la fois l'acquisition de pratiques professionnelles exemptes de réflexes discriminatoires (connaissance du droit ; utilisation d'outils objectifs de GRH et management) et une remise en question des stéréotypes qui sont souvent à l'origine des comportements discriminatoires.

Les initiatives des entreprises sont nombreuses, multiformes, avec un impact variable. Le chapitre 1 revient sur les publics visés et les sujets traités dans le cadre de ces actions de formation/sensibilisation.

Conscientes de la nécessité de travailler sur les mentalités, les entreprises interrogées en juin 2009 sur leurs attentes ont confirmé l'importance des actions de formation mais également leur besoin d'être outillées en la matière, s'interrogeant à la fois sur : les outils de formation les plus efficaces ; les différentes façons d'agir selon que le public est spécifique (RH ; management) ou très large (l'ensemble des salariés) ; l'évaluation de l'impact des actions de formation et leur pérennisation.

Il s'agit ici de faire le point sur les techniques de formation utilisées par les entreprises interrogées et d'apporter quelques éclairages méthodologiques.

1. LES TECHNIQUES DE FORMATION

Les réponses des entreprises donnent à voir l'utilisation de supports de formation et de sensibilisation très diversifiés :

- Sensibilisation sur le mode participatif (concours interne, avec appel à projets et/ou bonnes pratiques) ;
- Films de sensibilisation (externes ou témoignages de salariés) ;
- Outils de communication classiques (plaquette de sensibilisation, affichage, etc.) ;
- Sites intranet dédiés (informations, ressources, e-learning, quiz)
- Théâtre et théâtre forum ;
- Formations à distance (e-learning) ;
- « *Serious Games* » (jeu virtuel à vocation pédagogique qui permet de former le personnel à partir de simulations et reconstitutions de situations) ;
- Ateliers, groupes de réflexion, forums, blogs ;
- Formations classiques en présentiel.

Les grandes opérations de communication (affichage, publication, conférence avec les dirigeants...) sont des actions de sensibilisation de premier niveau qui marquent l'engagement de l'entreprise et de sa direction en matière de promotion de l'égalité, et permettent d'envoyer un message positif à l'ensemble des salariés mais également au management. Néanmoins, elles ne suffisent pas et ne sauraient entraîner à elles seules un changement des pratiques professionnelles, sans précisément une formalisation de ces pratiques.

*Ex : Parallèlement à la diffusion d'une Charte interne de la Diversité interne, **HSBC** a réalisé un film consacré à la diversité et envoyé à tous les managers par courrier. Composé d'interviews (salariés, managers et Direction Générale) et de saynètes humoristiques, il est destiné à enrichir le débat autour de la diversité entre les collaborateurs et leurs managers. Deux bandes annonces sont diffusées sur les écrans et les intranets.*

*

*

*

La HALDE a réalisé trois modules de formation téléchargeables sur son site Internet à l'attention de trois publics : les employeurs, le grand public, les acteurs de l'éducation³⁶. En 2009, ces modules ont fait l'objet de plus de 11 000 téléchargements et près de 20 000 consultations.

Le module « **Promotion de l'Egalité dans l'entreprise** », destiné aux employeurs, recruteurs et responsables RH aborde la non discrimination ; depuis la définition du poste, les processus de recrutement jusqu'à l'intégration et le suivi de carrière des collaborateurs.

Le module « **Promotion de l'égalité au quotidien** », destiné au grand public, propose un parcours dans la ville permettant de travailler sur la définition des stéréotypes et des discriminations, sur les thèmes de l'éducation, de l'accès au logement et du handicap.

Certaines entreprises les mettent à disposition sur leurs sites intranet (sensibilisation générale) ou les utilisent dans le cadre de formations des équipes RH ou des managers (AG2R-LA MONDIALE, AVENTIS, CRÉDIT AGRICOLE, GROUPAMA, PREDICA, SAINT-GOBAIN, SANOFI, THOMSON). D'autres ont développé leurs propres modules e-learning sur la diversité ; la discrimination ; l'égalité professionnelle ; le handicap ; ou l'auto-évaluation des préjugés et stéréotypes (AGF, AIR FRANCE, CNP ASSURANCES, EDF, MICHELIN, RENAULT, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, TOTAL, VEOLIA).

2. CONTENU ET APPROCHE PEDAGOGIQUE

Il n'existe pas, à ce jour, de modèle unique de formation à la prévention des discriminations. Celle-ci doit logiquement s'adapter aux thématiques abordées, aux rôles et responsabilités des personnes à qui elle s'adresse, ainsi qu'aux questions que se posent les collaborateurs.

³⁶ <http://www.halde.fr/-E-learning-.html>

Les différentes expériences suivies par la HALDE montrent cependant la nécessité de rappeler certaines bases incontournables à aborder au cours d'une formation :

- les **phénomènes en jeu** et notamment, le **poids des représentations stéréotypées**, car la majorité des discriminations au travail ne sont pas conscientes ;
- les **concepts** et leur définition (notamment discrimination directe et indirecte, égalité, égalité des chances, action positive) ;
- le **cadre juridique** (les critères de discrimination prohibés, le droit applicable et les voies de recours externes et internes).

Il est également indispensable d'apprendre à **identifier les situations et pratiques discriminatoires dans la vie professionnelle** et d'aborder autant que possible les bonnes pratiques recommandées. Développer des exercices pratiques inspirés du quotidien des collaborateurs s'avère généralement une méthode efficace.

Plusieurs entreprises signalent également des formations liées aux relations interculturelles. Si le travail sur les stéréotypes et l'ouverture à l'autre fait fortement écho à la sensibilisation sur la discrimination, les formations interculturelles ne peuvent suffire à aborder ce sujet. Au-delà de la valorisation et la richesse des différences, il s'agit bien de parler d'égalité de traitement et d'égalité des chances dans les pratiques professionnelles. Il en est de même pour les formations générales relatives à l'éthique.

Dans le cadre de formations générales sur la discrimination et/ou la diversité, il est par ailleurs très important de **rappeler l'ensemble des critères de discriminations prohibés** et des situations concernées.

Un mélange idéal : formation à distance et présentiel

L'outil « e-learning », très utile pour toucher un public large et répondre aux contraintes de disponibilité, nécessite dans la mesure du possible un accompagnement et un suivi minimum. Travailler sur ses propres stéréotypes et des notions aussi complexes requiert un cadrage facilité par l'échange avec un tiers extérieur (formateur, expert) ou les pairs (confrontations de points de vue sur les pratiques professionnelles).

Pour être investi par les collaborateurs, cet outil doit par ailleurs s'appuyer sur une volonté clairement affichée de la direction, relayée par les lignes hiérarchiques.

Ce qu'il faut retenir de l'approche pédagogique :

- S'appuyer sur le **mode participatif** et l'interactivité du groupe :
 - faire réagir les participants (films ; théâtre) et les conduire à s'interroger ;
 - s'appuyer sur des **études de cas**, des mises en situation, des quiz ;
- Faciliter la prise de parole par des petits groupes et favoriser l'échange sur les expériences vécues, les interrogations éventuelles mais également les bonnes comme les mauvaises pratiques, afin d'assimiler les bons réflexes professionnels.

3. EVALUER L'IMPACT D'UNE ACTION DE FORMATION

Les entreprises interrogées transmettent très peu d'informations sur les modalités d'évaluation des actions de formation et leurs résultats.

Les questionnaires d'auto-positionnement (sur les stéréotypes notamment) au début et à la fin de la formation, permettent de mesurer le degré de prise de conscience. Les enquêtes d'opinion régulières auprès des salariés peuvent également être un outil de mesure de l'évolution de leur sensibilisation.

Par ailleurs, le fait de prendre des engagements sur des actions à mettre en œuvre au quotidien à l'issue de la formation (pour les managers essentiellement) ou de travailler à la définition d'un plan d'actions dans le cadre de la formation contribue à l'appropriation du sujet et permet de relayer les messages dans les équipes.

4. QUELQUES RESSOURCES

Les éléments signalés ci-après ne représentent pas l'exhaustivité des outils pédagogiques existants pour prévenir et lutter contre toutes les formes de discriminations. Il s'agit de proposer quelques ressources actuellement disponibles et directement utilisables par les entreprises pour nourrir leurs actions de sensibilisation et de formation.

- **WWW.HALDE.FR**

De nombreux outils sont disponibles et téléchargeables sur le site de la HALDE : modules de formation à distance, brochures, guides, spots radio et vidéos.

• DES SITES WEB SUR LES STEREOTYPES ET PREJUGES

« *Préjugés et stéréotypes* »

Le site est réalisé par des chercheurs en sciences humaines en partenariat avec le ministère de la Recherche afin d'expliquer les notions de préjugés, stéréotypes et discriminations. Particulièrement interactif, le site met en avant les apports de la psychologie sociale dans la compréhension des trois notions en les illustrant par des manifestations au quotidien. Une rubrique quiz permet de tester ses connaissances. Un espace documentaire donne accès à de nombreuses études.

Consultable sur : <http://www.prejuges-stereotypes.net/>

« *Projet implicite* »

Le site « Projet implicite » présente la méthode du TAI (test d'association implicite) qui permet de tester son attitude concernant des sujets divers tels que les personnes obèses, homosexuelles, noires ou âgées. Cette mesure implicite des préjugés permet de contourner le contrôle conscient des réponses.

Consultable sur : <https://implicit.harvard.edu/>

• FILMS, COURTS METRAGES ET DVD SUR LES DISCRIMINATIONS

Courts métrages « *Flagrants délits* »

Dans le cadre de sa politique de sensibilisation du grand public, la HALDE a récemment réalisé des courts métrages donnant à voir des situations de discriminations.

Consultables et téléchargeables sur le site de la HALDE :
<http://www.halde.fr/-Flagrants-delits-.html>

Spots réalisés dans le cadre de la campagne de l'Agefiph sur le handicap.

Consultables sur : <http://www.agefiph2009.fr/publicites.php>

« *Le plafond de verre* »

L'expression « plafond de verre » désigne l'ensemble des pratiques sociales et des lois non écrites qui s'opposent à l'égalité des individus. La réalisatrice Yamina Benguigui démontre dans cette vidéo que les générations issues de l'immigration en sont les victimes quotidiennes. Le but de ce documentaire est de montrer les aspects invisibles et perniciose de la discrimination dont souffrent ces jeunes. A compétences et à diplômes égaux, ils n'accèdent pas à l'entretien d'embauche. Victimes d'une discrimination à multiples facettes, ils postulent à des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés ou sont amenés à accepter des salaires modestes, sans rapport avec la fonction occupée.

Contact : Bandits Production, 4 rue Jean Macé 92150 Suresnes ;
Tél : 01 41 38 14 14

« *Scénarios contre les discriminations* »

Onze courts métrages ont été réalisés par des professionnels du cinéma. L'objectif de cette opération est de favoriser l'émergence d'un discours citoyen sur le thème de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, d'amener le public à réfléchir et à s'interroger sur les discriminations. Ces films n'apportent pas de réponses toutes faites mais une réflexion sur les problèmes de société posés par les discriminations.

Consultables sur : <http://www.lecrips-idf.net/publications116-1093.html>

« *DIRE pour lutter contre la discrimination raciale en entreprise* »

Un guide et un DVD permettent d'appréhender les réalités de la discrimination raciale au travail. Le DVD donne la parole à des représentants du personnel. Ces témoignages sont complétés par des interviews d'experts qui apportent des éclairages et des outils pour agir. Un guide de 80 pages accompagne le DVD. Il revient sur l'histoire de l'immigration en France, les fondements du racisme et la lutte contre le racisme en France, en Europe et dans le monde.

Contact : Emergences, 261 rue de Paris 93556 Montreuil Cedex

Tél.: 01 55 82 17 67

Livret téléchargeable sur : http://www.emergences.fr/upload/ress_generales/interieur%20guide%20dire.pdf

« *La barrière des préjugés* »

Ce DVD de l'Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle (AFIP) réunit 4 courts métrages inspirés d'histoires vécues qui témoignent de la difficulté d'intégrer le marché du travail quand on est français issu de l'immigration.

Contact: AFIP, 4 bis rue Félix Terrier 75020 Paris

Tél. : 01 43 70 03 58 ; Email : contact@afip-asso.org

• DES BANDES DESSINEES

« *Bannir la discrimination, la BD* »

Cette bande dessinée est un outil de sensibilisation à la problématique de la discrimination raciale dans l'entreprise. Six textes accompagnent les planches des dessinateurs qui abordent des questions telles que : qu'est-ce que la discrimination ? ; le testing ; le racisme au travail ; le rôle des syndicats et des institutions représentatives du personnel ; l'évolution de la législation contre les discriminations raciales au travail ; l'ethnicisation de l'organisation du travail.

Contact : Emergences, 261 rue de Paris 93556 Montreuil Cedex

Tél. : 01 55 82 17 67 ou courriel à conseil@emergences.fr

« Pressions et impressions »

Cette BD de l'Autre Cercle, association de lutte contre l'homophobie en milieu professionnel, illustre des comportements homophobes, avérés ou latents, en mettant en parallèle le racisme et le sexisme, et donne toutes les informations relatives aux dispositifs législatifs français et européens en vigueur et les conseils et contacts utiles en cas de discrimination.

Site : <http://www.autrecercle.org/>

• DES GUIDES**« Vivre ensemble »**

« Vivre ensemble » est un guide des civilités envers les personnes handicapées à l'usage des gens ordinaires. Il aborde des questions comme : comment se comporter à l'égard d'une personne handicapée ? Comment comprendre ses difficultés quotidiennes ? Comment communiquer, échanger et partager ?

Consultable sur : http://www.travaissolidarite.gouv.fr/IMG/pdf/guide_vivreensemble.pdf

• DES JEUX**« Handigo The Game »**

Ce jeu vidéo, hébergé sur le site « handigosolidaires », est composé de 3 mini-jeux où le joueur est dans la situation d'un handicapé moteur, sensoriel ou mental.

Consultable sur : http://www.handigosolidaires.com/handigo_the_game/index.php

« Memory braille »

Ce jeu permet de tester sa mémoire en apprenant les différents symboles qui composent l'alphabet braille.

Consultable sur : <http://www.handigosolidaires.com/fr/goodies-jeux-quizz-fondsdecraans/index.html>

DOSSIER 3

Diagnostiquer et évaluer

L'accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise signé le 12 octobre 2006 et étendu par arrêté du 22 février 2008, prévoit que :
*« A défaut d'accord collectif de branche ou d'entreprise organisant un dialogue et des échanges sur la diversité, l'égalité des chances et de traitement dans l'entreprise, avec les représentants des salariés, le **chef d'entreprise présentera au comité d'entreprise**, dans les entreprises qui en sont dotées, **une fois par an, à l'occasion de l'une des réunions consacrées à son information sur la situation de l'emploi prévues par l'article L. 432-4-1³⁷ du code du travail, les éléments permettant de faire le point sur la situation en la matière.***

*Compte tenu de l'importance qui s'attache à la question de la diversité, les délégués du personnel ou une représentation de ces derniers lorsque leur nombre est supérieur à celui des membres élus du comité d'entreprise et les délégués syndicaux, dans les entreprises qui en sont dotées, seront associés à ce point de l'ordre du jour de la réunion du **comité d'entreprise qui, à cette occasion, se constituera en « comité élargi de la diversité »**. Le temps passé à cette réunion ne s'imputera pas sur le crédit d'heures de délégation des intéressés »³⁸.*

Si certaines entreprises associent les partenaires sociaux aux comités de suivi sur l'égalité / la diversité (notamment dans le cadre des rares accords d'entreprise relatifs à la diversité), aucune n'a en revanche rendu compte de l'observation de cette clause, qui nécessite de fait la réalisation d'un état des lieux.

L'engagement des grandes entreprises interrogées par la HALDE est manifeste, datant parfois de plusieurs années et s'appuyant sur des ressources et des plans d'actions spécifiques. Elles semblent pour autant moins avancées pour diagnostiquer, suivre et évaluer les actions mises en œuvre.

Plusieurs éléments peuvent expliquer ce constat :

- La difficulté à définir le type d'analyse (mesure des écarts injustifiés ; état des lieux des représentations dans l'entreprise ; « mesure de la diversité »...) et le périmètre de l'observation (analyse par critère de discrimination ; comment mesurer les critères non visibles ? l'origine ?) ;
- La difficulté à collecter l'information, les systèmes d'information existants ne permettant pas toujours de faire remonter les données qui pourraient servir à mettre en lumière des enseignements sur la situation de l'entreprise.

³⁷ Article 2323-51 et suivants.

³⁸ Accord national Interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise, octobre 2006, article 10 « Mise en œuvre dans les entreprises ».

Quelques rares entreprises commencent à développer de nouveaux indicateurs et à créer des systèmes de remontée d'information *ad hoc*. *BNP PARIBAS, LA POSTE et L'OREAL se sont par exemple lancées dans la réalisation de « bilans diversité », reprenant l'ensemble des indicateurs chiffrés liés au champ couvert par leur politique diversité, et donnant à voir des éléments plus qualitatifs ou les actions mises en œuvre lorsque les données ne sont pas disponibles.*

Soucieuses de s'inscrire dans une dynamique de progrès, les entreprises engagées dans une politique de prévention des discriminations et/ou de promotion de l'égalité des chances souhaitent pouvoir identifier les zones de risques comme les marges d'amélioration, et évaluer leurs actions.

Elles sont en demande à la fois d'une sécurisation juridique et d'outils méthodologiques éprouvés pour agir.

Cette partie vise à apporter des éléments d'information sur les démarches de diagnostics et d'évaluation telles que les ont développées les entreprises ayant répondu au « *cadre pour agir et rendre compte* ».

En préalable, la HALDE rappelle l'intérêt d'adopter ***une approche globale***, en abordant la question des inégalités par le biais des **procédures de gestion des ressources humaines**, c'est-à-dire sous l'angle des pratiques professionnelles, ce qui permet de **prendre en compte l'ensemble des critères de discrimination**.

Le droit définit 18 critères de discrimination prohibés par la loi. Les approches par critères sont intéressantes pour donner des éclairages spécifiques sur certains sujets. Toutefois, si elles permettent la mise en place d'actions correctrices sur certains écarts identifiés et ciblés, elles ne remettent pas nécessairement en cause le mode de fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail, qui peuvent également être à l'origine d'inégalités ou de discriminations indirectes ou systémiques.

Faire un état des lieux de l'égalité dans l'entreprise suppose donc, dans la mesure du possible, de privilégier une approche transversale afin d'éviter la stigmatisation de certains groupes de salariés ou risquer de susciter un sentiment de mise à l'écart ou de méfiance chez certains salariés qui ne se reconnaîtraient pas dans la politique de l'entreprise, souvent définie à partir de 4 axes majeurs (l'égalité entre les hommes et les femmes ; le handicap ; les seniors ; l'origine). La réalité est complexe et les critères de discrimination se cumulent souvent (âge / état de santé ; appartenance syndicale / origine ; genre / orientation sexuelle ; situation de famille / orientation sexuelle...). **Tous les salariés sont donc concernés.**

1. SUIVI STATISTIQUE & DIAGNOSTIC QUANTITATIF

Les entreprises citent systématiquement le **suiwi statistique** comme premier outil d'analyse des risques de discriminations et des inégalités potentielles.

Il s'agit notamment d'identifier certains *écarts de situation injustifiés et potentiellement discriminatoires entre certaines personnes* en fonction notamment de leur âge et/ou de leur sexe³⁹, deux données directement disponibles à partir des bases de données RH.

Le suivi régulier de ces données au niveau du recrutement, de la promotion, de l'accès à la formation, des conditions de travail (arrêt maladie, congés parentaux...) par postes et par niveaux hiérarchiques, vient alimenter les tableaux de bord des DRH, des comités de direction ou des commissions paritaires et permet une mesure des progrès (résorption de certains écarts salariaux injustifiés par exemple). La définition d'indicateurs dans le cadre d'accords GPEC présente l'intérêt de balayer l'ensemble de la carrière.

Les indicateurs signalés par les entreprises portent sur : le sexe, le handicap (travailleurs reconnus handicapés par la CDAPH⁴⁰) et l'âge (obligation légale de négocier les accords), les mandats syndicaux, la nationalité, la situation de famille (temps partiels ; parentalité), l'adresse – et plus précisément le fait de résider en Zone Urbaine Sensible.

LE SUIVI STATISTIQUE DES « RESIDENTS ZUS »

L'adresse ne figure pas parmi les critères de discrimination prohibés par la loi. Ce suivi particulier s'inscrit dans le cadre de l'adhésion de certaines entreprises à l'opération « Plan Espoir Banlieue » qui vise à développer l'embauche de jeunes résidant en ZUS, territoires où le taux de chômage est important, notamment en raison de la faiblesse de l'offre d'emplois, un phénomène de discrimination liée à l'adresse, une moindre qualification de ces jeunes ainsi qu'une insuffisance des réseaux relationnels. La qualification « ZUS » des fichiers d'adresses des personnes recrutées est réalisée a posteriori dans le cadre d'un partenariat avec le Pôle Emploi.

Les tableaux de bord RH comme d'autres outils traditionnels utilisés par les services RH qui pourraient servir de base à un état des lieux statistique, semblent cependant sous-exploités.

Par exemple, il n'y a aucune obligation de faire figurer dans le **bilan social** des données permettant d'éclairer d'éventuelles inégalités pour certains types de populations de salariés.

³⁹ Loi Informatique & Libertés – 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée ; chapitre 2, article 8 - « Il est interdit de collecter ou de traiter des données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci ».

⁴⁰ Commission des droits et de l'Autonomie des personnes handicapées

Le bilan social se prête d'ailleurs difficilement à des analyses dynamiques car il s'appuie sur des données statiques annuelles, exprimées en général par des moyennes qui rendent le constat difficile à établir.

La lecture d'inégalités potentielles n'est donc pas aisée : les données présentées ne sont parfois pas les plus pertinentes ou font défaut ; la grille de lecture de ces données doit être également adaptée et précise (que cherche-t-on ?).

Les diagnostics quantitatifs apportent des éléments plus précis qu'un simple suivi statistique annuel. Réalisés de façon ponctuelle, ils permettent d'améliorer la connaissance de la situation d'une population particulière au sein de l'entreprise et s'appuient sur des indicateurs plus approfondis. Souvent conduits par des prestataires externes à l'entreprise, ces diagnostics apportent un éclairage utile à la négociation d'accords. Les thématiques récurrentes demeurent le handicap et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les questions à se poser

- Quel est l'objectif de la démarche ?
- Quels types de données sont analysés ? A partir de quelles sources (fichiers RH ou questionnaire spécifique) ?
- Quelle est la méthodologie d'analyse ?
- Qui assure cette analyse (interne / externe) ?
- S'agit-il de données personnelles ? de données sensibles ⁴¹ ?
- Les données sont-elles conservées ? Si oui comment ? Combien de temps ?
- Quelle sera l'exploitation des résultats ?

Sur les enquêtes anonymes :

- L'échantillon est-il suffisant ? Est-il pertinent ?
- L'enquête est-elle reconduite ? A quelle fréquence ?
- Quel est le taux de retour des réponses à ces enquêtes ?

Exemples de diagnostics quantitatifs :

- **Enquête statistique sur la gestion des salariés de 50 ans ou plus** (AIR FRANCE)
- **Etude sur les rémunérations des hommes et des femmes** (TOTAL)
- **Etude statistique des discriminations éventuelles de populations dites « sensibles »** parfois concernées par des dispositifs légaux : âge (moins de 26 et plus de 45 ans), sexe, personnes en situation de handicap, situation familiale, originaires des DOM, nationalité, salariés résidents en ZUS, représentants du personnel.

⁴¹ Cf Article 8 de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004

L'objectif était d'identifier et comprendre les éventuelles disparités observées par rapport à l'ensemble des salariés permanents, à partir des données RH concernant différents aspects de la carrière : rémunération, promotion, notation, formation. (LA POSTE)

- **Etude sur l'égalité de traitement des représentants du personnel** par rapport aux autres salariés (rémunération ; évolution professionnelle ; formation) (CARBONE LORRAINE).

2. AUDIT DES PROCESSUS RH

En 2008, 87 entreprises (50%) ont signalé avoir engagé une démarche d'audit des processus RH, qui vise à *identifier d'éventuels pratiques ou dispositifs discriminatoires*, et ce, du recrutement à la gestion de carrière en passant par l'analyse des conditions de travail. Selon les objectifs et les besoins, les audits portent sur des périmètres variables (périmètre européen, national, ou limité au site de production).

Malgré leur dimension générale (« responsabilité sociale »), nombre de démarches d'audits citées prennent désormais en compte la question de la discrimination. Les démarches plus ciblées sur l'égalité de traitement **concernent davantage les procédures de recrutement que la gestion de carrière.**

83

Les démarches de certification et de labellisation (label diversité, label égalité) vont en principe plus loin et présentent un enjeu en termes d'engagement et d'exemplarité en matière de prévention des discriminations mais également de pérennisation des actions. Cependant, encore très peu d'entreprises déclarent s'être lancées dans de tels projets.

Les pratiques d'audit interne des sites et filiales par des auditeurs internes à l'entreprise (service contrôle / conformité ou formation de collaborateurs volontaires) ou des auditeurs externes sont en développement.⁴²

Enfin, certaines entreprises développent également des outils d'auto-diagnostic simplifiés à destination de filiales ou d'entités fonctionnant de manière autonome. Il s'agit, à partir d'une grille de questionnaire simple sur des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs, de faire le point sur l'état des pratiques et de l'égalité et éventuellement d'en reporter à la maison-mère qui pourra proposer un appui si besoin (RHODIA ; PPR ; PSA ; SEB ; DANONE).⁴³

⁴² Voir aussi Guide 3/ p85.

⁴³ Voir l'exemple de PSA / Guide n°3 P 69

3. LES AUTO-TESTS DE DISCRIMINATION ⁴⁴

46 entreprises (26%) déclarent avoir mis en place en 2008/2009 des auto-tests de discrimination afin de vérifier la régularité de leurs procédures d'embauche au regard des principes de non discrimination. Elles étaient 27 en 2007. Dans les réponses adressées à la HALDE, les entreprises déclarent utiliser cet outil pour tester un ou plusieurs critères de discrimination prohibés par la loi (le sexe, l'origine ethnique réelle ou supposée, le handicap, l'âge ou encore l'apparence physique).

Entreprises signalées en 2007 : ACCOR, ADP, ALSTOM, AREVA, ATOS ORIGIN, BARCLAYS BANK, BNP PARIBAS, CARREFOUR, CASINO, CLUB MED, EDF, ERNST & YOUNG, ESSO, GENERAL ELECTRIC, HSBC, L'OREAL, LA MONDIALE, LA POSTE, MICHELIN, NESTLE, PPR, PROCTER AND GAMBLE, PSA, RENAULT, SOCIETE GENERALE, SPIR COMMUNICATION, UNILOG.

Nouvelles entreprises signalées en 2008 : AIR FRANCE KLM ; ACCENTURE ; ADIDAS ; ALCATEL-LUCENT ; ALTADIS ; ATOS ORIGIN ; AVIVA ; CANAL PLUS DANONE ; EADS ; EIFFAGE ; EUROTUNNEL ; EXXONMOBIL ; IBM FRANCE IPSOS ; LA POSTE ; LVMH ; Merial SAS ; MONOPRIX ; PAGES JAUNES GROUPE ; PERNOD RICARD ; PHILIPS FRANCE ; REXEL ; SCHLUMBERGER SCHNEIDER ELECTRIC ; SEB ; SIEMENS ; SR TELEPERFORMANCE ; STERIA TOYOTA ; VEOLIA ENVIRONNEMENT ; VINCI ; VIVENDI UNIVERSAL.

4. ENQUETES & DIAGNOSTICS QUALITATIFS

Les diagnostics quantitatifs sont souvent associés à des approches qualitatives via des études, ou complétés par des groupes de travail internes. Parmi les initiatives signalées par les entreprises depuis 2006, plusieurs exemples d'enquêtes peuvent être distingués :

- **Diagnostic « seniors »** : analyse statistique des effectifs salariés de plus de 50 ans et diffusion d'un questionnaire à domicile auprès de 1 800 salariés concernés (quel projet professionnel ; intérêt pour un bilan de carrière ; perspectives d'évolution ; besoins en termes d'aménagement de poste et d'organisation du temps de travail). (ADP-Aéroports de Paris)
- **« Etude sur les conditions d'intégration des collaborateurs handicapés »** : première approche statistique sur les déroulements de carrière, les conditions de mobilité, l'accès à la formation ; et seconde approche qualitative sous forme de réunions de groupes de collaborateurs handicapés. (GDF-SUEZ)
- **« Etude qualitative des représentations et des attitudes à l'égard de la diversité »** réalisée par un sociologue. Cette étude réalisée à partir de groupes d'échanges et d'entretiens individuels a eu pour objectif de mettre en évidence les stéréotypes et les représentations dominantes à l'œuvre pour quelques catégories clés et a notamment débouché sur la création d'un module de formation à l'attention des managers. (PSA)

⁴⁴ Voir aussi Guide n°3, p 65

- **Enquête expérimentale sur la mesure de la diversité** menée par l'INED (2006)⁴⁵ afin de tester différentes nomenclatures (nationalité / origine géographique / origine ethno-raciale) et évaluer leur recevabilité par les employés, leur pertinence du point de vue des objectifs de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations, la faisabilité de leur administration dans les entreprises et enfin leur compatibilité légale de production et de diffusion des données. (AXA, SNCF, EAU DE PARIS, L'OREAL, ADECCO, RANSTAD, ED.)

- **Groupes de réflexion de salariés sur des sujets ayant trait à l'égalité et la diversité** (l'égalité professionnelle hommes/femmes ; l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés ; la tolérance ; la valorisation du statut social dans l'entreprise ; l'aide à l'alphabétisation des adultes et le développement du plurilinguisme; handicap). (NEXITY)

Les enquêtes portant sur le handicap prennent en compte la dimension « accessibilité » et conditions de travail (appel à des consultants spécialisés et/ou ergonomes). Les salariés sont parfois associés à la réflexion sur leur espace de travail afin de proposer des solutions d'amélioration (LA POSTE, L'OREAL).

Au-delà du constat, l'approche qualitative permet également d'**évaluer des actions lancées**. Il s'agit avant tout d'**évaluer l'efficacité d'un dispositif** (un programme de coaching interne à l'attention des femmes chez BARCLAYS BANK, l'impact d'une campagne de recrutement chez ALSTOM, la mise en place du CV anonyme chez AXA) mais également de **recueillir et diffuser des initiatives intéressantes et des bonnes pratiques** (LVMH, VINCI, DANONE).

5. LES ENQUETES AUPRES DES SALARIES

132 entreprises (76%) ont signalé des enquêtes auprès des salariés sur des thèmes liés à l'égalité. Si les enquêtes d'opinion sont courantes dans les grandes entreprises, seule leur régularité permet l'établissement d'un baromètre.

La majorité des enquêtes conduites concernent de manière générale la satisfaction au travail. Pour tester des actions nouvelles ou évaluer l'impact des initiatives déjà engagées, certaines entreprises établissent cependant des questionnaires plus précis sur la politique diversité de l'entreprise, l'équité et l'éthique du management, ou encore le handicap ou l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, souvent en parallèle de démarches plus qualitatives (entretiens) et/ou participatives (groupes de travail).

Ces questionnaires peuvent également ne s'adresser qu'à certains salariés : managers, femmes, salariés en situation de handicap, seniors (souhaits d'évolution, attentes à l'égard de l'entreprise).

Les résultats de ces enquêtes sont parfois transmis aux partenaires sociaux.

⁴⁵ « Mesure de la diversité : une enquête expérimentale pour caractériser l'origine ». Disponible sur le site de la HALDE : http://www.halde.fr/spip.php?page=article&id_article=12111

Les questionnaires d'évaluation des formations à la prévention des discriminations sont également de bons indicateurs du degré d'appropriation du sujet par les salariés.

Exemples d'enquêtes :

- **Enquête qualitative sur la perception du handicap et de la politique de l'entreprise** auprès d'un échantillon de salariés et de managers : AIR FRANCE, FRANCE TELECOM (enquête accompagnée d'un test en ligne « testez-vous sur le handicap » sur intranet), CARREFOUR, AGF.
- **Introduction dans le baromètre interne de questions relatives à l'égalité hommes-femmes** en matière de recrutement, de formation, de rémunération et d'évolution de carrière : DELOITTE.
- **Etude sur la perception de la diversité au sein de l'entreprise** (entretiens individuels et groupes de discussion) : SANOFI AVENTIS, LA POSTE, PSA.

Fondées sur le principe du volontariat et devant respecter l'anonymat, les enquêtes sur le ressenti des salariés apportent un éclairage intéressant à croiser dans la mesure du possible avec d'autres données objectives. Elles permettent également d'envoyer un signal fort à destination des salariés sur la prise en compte de l'ensemble des discriminations, notamment lorsque les questions intègrent des sujets peu (ou difficilement) évoqués dans le monde du travail.

Exemple de question :

« Au sein de mon entreprise, un collaborateur (disposant des compétences adéquates) est tout autant en mesure de bénéficier d'une promotion qu'un autre s'il appartient à l'une des catégories suivantes :

- *Plus de 50 ans*
- *Sexe féminin*
- *Ayant une origine nationale ou ethnique minoritaire dans le pays où je travaille*
- *Travaillant à temps partiel*
- *Ayant une religion minoritaire dans le pays où je travaille*
- *Handicapé*
- *Homosexuel*
- *Dans l'incapacité d'effectuer des heures supplémentaires en raison de responsabilités familiales* »

De manière générale, les enquêtes réalisées auprès des salariés doivent faire l'objet d'une action de communication et de sensibilisation particulière en amont afin d'expliquer les enjeux et de rassurer sur les objectifs de la démarche, le caractère anonyme et confidentiel des résultats et la finalité de leurs usages. Il s'agit de désamorcer le sentiment de méfiance que peut susciter ce type d'enquête sur des sujets sensibles et, par là, de faciliter sa mise en œuvre comme la participation des salariés.

Il est à noter que le suivi des contentieux en matière de discrimination (cas portés devant la HALDE ou remontées en interne via la RH, les représentants du personnel ou un dispositif de recours interne dédié) est également un indicateur utile.

6. QUELQUES FACTEURS CLES DE SUCCES

En conclusion, la HALDE rappelle plusieurs conditions à respecter :

Concernant la mise en œuvre d'une démarche de diagnostic et/ou d'enquête :

- **L'implication des parties prenantes dans l'élaboration du diagnostic**, voire l'élaboration et le suivi des actions (IRP ; salariés ; management), en particulier les représentants du personnel : le diagnostic partagé vient nourrir le dialogue social qualitativement ;
- **L'approche pédagogique de la démarche** qu'il convient d'expliquer à l'ensemble des salariés, en particulier lorsqu'ils sont susceptibles d'être interrogés par voie d'enquêtes qualitatives ou quantitatives. Il s'agit ici de désamorcer des résistances éventuelles, à la fois de la part de salariés ayant des réticences légitimes à livrer des informations personnelles mais aussi de la part du management ou des équipes RH qui pourraient voir dans ce type d'initiative une potentielle remise en cause de leurs actions individuelles et non une démarche de progrès touchant l'ensemble des pratiques professionnelles ;
- A cet égard, il est important de respecter les principes de **volontariat** et d'**anonymat**, garants d'une participation active de l'ensemble des équipes ;
- Une **analyse dynamique** s'appuyant sur des tableaux de bord renseignés à intervalles réguliers permet d'engager une véritable démarche de progrès et un suivi continu des plans d'actions. Etudier la seule représentativité de certaines catégories de personnels est un indicateur insuffisant pour établir un état des lieux complet des inégalités ;
- **Communiquer en interne sur les résultats** : les diagnostics permettent d'appréhender la nature et l'étendue des inégalités. Ils légitiment la mise en œuvre des actions visant à les corriger ;
- Rester **vigilant sur le choix du prestataire extérieur** : ce dernier doit être en mesure de garantir le respect du cadre légal touchant les modalités de recueil, de traitement et de restitution des données et d'apporter une caution scientifique aux résultats. Les objectifs de la commande doivent être clairement définis en amont.

Un exemple de diagnostic partagé : co-élaboration du Rapport de Situation Comparée portant sur l'exercice 2008 chez BNP Paribas Personal Finance

Les entreprises sont tenues légalement de soumettre chaque année un rapport de situation comparée (RSC) sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce rapport est conçu pour permettre d'identifier les inégalités en matière d'embauche, de formation, de promotion, de qualification, de classification de conditions de travail et de rémunération au cours de l'année écoulée et de définir les actions à mener pour rendre effective l'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise. C'est sur la base de ce rapport rédigé tous les ans, dont les indicateurs doivent être adaptés à la réalité de l'entreprise, que doit s'engager la négociation collective. Il s'agit donc d'un élément de diagnostic, mais aussi d'une base pour agir en faveur de l'égalité hommes/femmes. Il doit être soumis, pour avis, au comité d'entreprise par l'intermédiaire de la commission de l'égalité professionnelle (composée d'élus) lorsqu'elle existe.

Les entreprises restent encore très peu nombreuses à réaliser ce rapport dont les indicateurs sont pour certaines difficiles à manier et à valoriser.

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE a choisi pour la réalisation de la version 2008 un déroulé méthodologique intéressant, en concertation permanente avec les organisations syndicales. En effet, les élus étant censés donner leur avis sur le rapport, cela vaut la peine de les associer dès le départ à sa réalisation. L'appui d'une consultante extérieure a permis de recentrer les débats en toute neutralité sur le sujet de l'égalité professionnelle tout en apportant des éléments de compréhension externes.

Après la définition d'une méthodologie commune avec les membres de la Commission Egalité, les versions successives du projet de rapport de situation comparée ont fait la navette entre direction et élus membres de la Commission Egalité professionnelle. L'implication, dès le départ, des organisations syndicales a permis un meilleur investissement des parties prenantes et une compréhension commune du sujet.

Cette démarche a recueilli un avis favorable de la part de l'ensemble des organisations syndicales lors du Comité d'Entreprise. Direction et Commission Egalité ont décidé de mettre en œuvre ensemble un plan d'action sur la base des constats et analyses établis par le rapport. Afin de développer leur expertise, les représentants syndicaux vont également bénéficier d'une formation inter-entreprises sur l'égalité professionnelle.

Concernant certains aspects de méthodologie :

- Un pré-requis à **clarifier** : pourquoi mesurer ?
- **Le choix des indicateurs** : penser en amont la définition des indicateurs en fonction des enjeux, des besoins précis et des objectifs recherchés. Un objectif imprécis aboutit à des effets nuls en termes d'action et de communication, et peut même risquer d'entamer la crédibilité du projet.
- **L'analyse des indicateurs et l'interprétation des résultats** : les données doivent toujours s'apprécier dans un cadre donné, dans un contexte donné et ne sont pas établies a priori. Il convient de rappeler que les statistiques et indicateurs sont des constructions arbitraires et non le reflet de la réalité. Tout indicateur demande à être interprété.
- **Pour garantir la fiabilité de l'analyse** : croiser les indicateurs et non pas se fixer sur l'analyse d'indicateurs centrés sur un critère seulement (indicateurs qualitatifs/quantitatif ; indicateurs de moyens et de résultats).
- **Ne pas négliger ce qui n'est pas mesurable / quantifiable**, en particulier les sujets renvoyant à des caractéristiques non visibles et/ou « sensibles » (religion, orientation sexuelle...) : la plupart des entreprises se concentrent sur des dimensions qui ne posent pas de problème particulier de mesure, pour lesquelles les dispositifs réglementaires sont les plus développés (handicap, genre, âge).

DOSSIER 4

Discrimination indirecte : un concept novateur

Les entreprises se donnent actuellement des moyens pour repérer les écarts de situations individuelles et les corriger en matière d'égalité entre les hommes et les femmes. La notion de discrimination indirecte permet d'aller plus loin, en interrogeant l'ensemble des pratiques et normes à l'œuvre dans l'entreprise et pouvant produire des discriminations. Elle peut s'avérer utile pour mobiliser les acteurs internes sur la prévention des discriminations : elle ne cherche pas de responsables mais des risques ou des situations de discrimination à corriger.

La discrimination est souvent « systémique », c'est-à-dire, résultant de pratiques à l'œuvre dans une entreprise, un bassin d'emploi, un secteur d'activité, des institutions, voire la société toute entière. Ces pratiques découlent de mécanismes apparemment neutres et d'usage plus ou moins explicites. Dans ce contexte, le système produit de la discrimination (ex : conditionner un emploi de conducteur de bus à une exigence de taille minimale peut être potentiellement discriminatoire pour les femmes).

Discrimination indirecte : définition⁴⁶

Selon les directives européennes, désormais transposées en droit interne (lois de 2001 et de 2008)⁴⁷, une discrimination indirecte se produit :

1. lorsqu'une disposition ou une pratique (une règle ou un usage en vigueur dans l'entreprise),
2. apparemment neutre (ne faisant pas référence à un critère de discrimination prohibé),
3. est susceptible d'entraîner un désavantage particulier, ou bien désavantage particulièrement, les personnes relevant d'un critère de discrimination prohibé par rapport à d'autres personnes,
4. à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens soient appropriés et nécessaires.

Quand les trois premières conditions sont réalisées, il existe une présomption de discrimination indirecte. Par définition, en matière de discrimination indirecte, **l'intention de l'auteur n'est pas prise en compte**. La discrimination peut être involontaire. **Seul compte le résultat** (c'est-à-dire l'effet discriminatoire), qu'il soit **réalisé**, ou **susceptible d'être réalisé**.

Il s'agit plus qualitativement d'examiner quels sont les effets potentiels défavorables d'une mesure sur des personnes caractérisées par un critère donné, par rapport à d'autres personnes.

L'appréciation de l'**effet défavorable** peut être mesurée sur des personnes ou sur des groupes de personnes.

⁴⁶ Michel Miné, Le droit du travail en pratique, Eyrolles - Éditions d'Organisation, 2010.

⁴⁷ Loi n°2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations.

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.

Ce concept de discrimination indirecte permet de mettre en lumière les discriminations invisibles ou banalisées et remet en cause l'existence de représentations stéréotypées. Elle suppose d'interroger, sur la base de l'égalité de traitement, les décisions de l'employeur, les normes conventionnelles adoptées par les partenaires sociaux, la législation nationale et plus généralement les politiques publiques et privées.

Exemples de situations :

Les dispositions applicables au **temps partiel**, ainsi que les pratiques de gestion, souvent moins favorables que celles relevant du travail à temps plein, affectent principalement les femmes, nettement majoritaires dans cette forme de temps travaillé.

Les conditions et le cadre de travail peuvent aussi avoir une influence prépondérante sur les critères de recrutement en dehors et avant même tout critère de capacité ou de compétence. Il en est ainsi en termes d'accessibilité des locaux pour des travailleurs handicapés, d'aménagement d'un vestiaire féminin, d'horaires de travail ou de tenue de réunions de travail à des heures établies sans considération des problèmes de garde d'enfants.

Certaines segmentations observables sur le marché de l'emploi relèvent de la discrimination même si en l'occurrence aucune entreprise n'est directement condamnable (**ethnisation** ou **genrification** de certaines tâches). Il en est ainsi également quand certaines populations sont écartées ou faiblement représentées dans certains types d'emplois intéressants ou des catégories socio-professionnelles valorisées.

La HALDE s'est prononcée à plusieurs reprises sur des cas de discrimination indirecte :

Le fait de ne pas **reconnaitre un diplôme** délivré dans le cadre de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, au motif que celui-ci aurait été délivré par le ministère de l'emploi et de la solidarité, et non par le ministère de l'éducation nationale ou le CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers), du fait d'une exigence que s'est donnée l'entreprise dans sa réglementation interne est considéré comme une discrimination indirecte en raison du handicap⁴⁸.

Le refus de candidature d'une femme de 45 ans au motif que son **potentiel d'évolution de carrière est insuffisant** peut également constituer une discrimination indirecte.

⁴⁸ HALDE - Délibération n° 2007-239 du 1er octobre 2007

La direction de l'entreprise mise en cause n'a pas été en mesure d'établir sur des éléments objectifs les critères retenus pour déterminer le potentiel d'évolution d'un candidat, les raisons pour lesquelles l'évaluation de ce potentiel devait primer sur des considérations relatives aux aptitudes et compétences pour le poste à pourvoir, et les raisons pour lesquelles celui de la réclamante était jugé insuffisant. L'étude des candidatures retenues a montré que ce critère injustifié permettait d'écarter des postulants ne correspondant pas à la politique de l'entreprise, consistant à recruter des personnes jeunes en prévision de prochains départs à la retraite⁴⁹.

La discrimination indirecte : un concept et une méthode

Apport majeur du droit communautaire, la discrimination indirecte est un concept et une méthode. Mobilisé par le juge communautaire (depuis l'arrêt CJCE 31 mars 1981) et désormais par le juge français (depuis l'arrêt Cassation sociale 9 janvier 2007), le concept de discrimination indirecte est novateur :

- Il permet de mettre en lumière des faits souvent occultés, des discriminations ignorées (non recrutement, défaut de promotion ou absence de reconnaissance du travail de certaines personnes relevant d'un critère, notamment des femmes) ;
- Il permet d'interroger le système qui produit la discrimination en se focalisant uniquement sur les effets produits (dans une conception objective de la discrimination) ;
- Il permet d'agir contre la discrimination en amont d'un effet discriminatoire prévisible ; une pratique ou une norme suspecte étant ainsi interrogée de manière anticipée et préventive ;
- Il permet de traiter les discriminations indirectes liées à des critères pour lesquels les données quantitatives font souvent défaut (ex : l'orientation sexuelle).

Par conséquent, la discrimination indirecte est une ressource juridique performante que les directions d'entreprises peuvent utilement mobiliser, avec leurs partenaires syndicaux, tout d'abord, pour interroger des manières de faire (pratiques, outils GRH...) et des normes internes (accords collectifs...) et mettre en lumière des discriminations, souvent non intentionnelles, liées à des stéréotypes, et, ensuite, pour définir et mettre en œuvre des politiques non discriminatoires. Cette ressource exigeante constitue un facteur de justice et de sécurité juridique.

⁴⁹ HALDE - Délibération n° 2006-20 du 6 février 2006

Dans un premier temps, l'action peut viser à établir l'égalité de traitement au bénéfice des personnes discriminées, en supprimant la pratique discriminante. Mais dans un second temps, l'action contre la discrimination indirecte peut déboucher sur une politique d'égalité des chances et sur l'adoption, au bénéfice de ces personnes et plus largement des personnes qui relèvent du même critère, d'actions positives, temporaires, de rattrapage ou de prévention, en prévoyant une clause d'ouverture pour les autres personnes.

MICHEL MINÉ
Professeur de droit du travail au CNAM,
responsable du module juridique du cycle de formation continue
« Prévention des discriminations et gestion de la diversité » du CNAM,
et membre du comité consultatif de la HALDE

DOSSIER 5

Législation et pratiques en matière d'embauche
des travailleurs handicapés

Soucieuses de favoriser l'égalité des chances et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap mais également de répondre aux nouvelles obligations légales, les entreprises s'interrogent sur les actions à mettre en œuvre pour favoriser leur recrutement. Elles ont en effet à trouver un équilibre entre une obligation légale d'emploi les incitant à agir et un droit de la non discrimination clair sur le sujet, mais difficile à articuler avec la bonne volonté des acteurs.

Il importe donc de sécuriser les acteurs sur cette question délicate.

1. RAPPEL DU CADRE LEGAL

Les nouvelles sanctions à l'encontre des entreprises en matière d'emploi des travailleurs handicapés

La loi du 10 juillet 1987 oblige les employeurs du secteur privé de plus de 20 salariés à employer 6% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs. La loi du 11 février 2005⁵⁰ a modifié les modalités de calcul de la contribution annuelle à l'AGEFIPH⁵¹, tout en conservant les principes fondamentaux.

A partir de février 2010, pour les entreprises de 20 salariés et plus qui ne rempliraient pas leur obligation d'emploi depuis plus de 3 ans (ni embauche, ni sous-traitance auprès d'entreprises adaptées ou des établissements et services d'aides par le travail - ESAT, ni accord collectif), le montant de la contribution annuelle à l'AGEFIPH sera calculé en fonction d'un coefficient correspondant à **1500 fois le Smic horaire brut pour chaque bénéficiaire de l'obligation d'emploi non employé.**

Les entreprises qui n'ont pris aucune mesure pour la période 2006-2009 seront donc fortement pénalisées en 2010, suite à leur déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés, des mutilés de guerre et assimilés (DOETH).

Ce que dit le droit de la non discrimination

- Code pénal

Le **refus d'embauche, le fait de sanctionner ou de licencier** une personne en raison de son handicap constitue bien un délit visé par les textes (articles 225-1 et 225-2 du code pénal)⁵².

⁵⁰ Loi 2005-102 du 11 février 2005 et du décret n°2006-136 du 9 février 2006.

⁵¹ Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées

⁵² Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs moeurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Plus particulièrement, en matière d'embauche :

L'article 225-2 du code pénal prohibe expressément de subordonner une offre d'emploi à une condition fondée sur l'un des critères visés à l'article 225-1, au rang desquels figure le handicap. **Les exceptions au principe de non-discrimination⁵³ prévues par la loi n'intègrent pas la possibilité de subordonner une offre d'emploi à une condition fondée sur le critère du handicap.**

Cette pratique peut s'analyser comme une discrimination prohibée au regard du droit pénal. La sanction prévue à l'article 225-2 est de trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.

- Code du travail

L'article L 1132-1 du code du travail précise qu'aucune personne ne peut être discriminée dans l'emploi, c'est-à-dire traitée de manière moins favorable, en raison de son état de santé ou de son handicap. L'interdiction de discrimination concerne les différentes étapes du parcours professionnel ainsi que l'ensemble des conditions liées à l'exercice de l'activité professionnelle.

Les salariés victimes ou témoins de discriminations peuvent saisir le conseil des prud'hommes. Ils ont la possibilité de demander l'annulation de la sanction ou du licenciement et solliciter la réparation du préjudice subi (dommages et intérêts). Le salarié apporte les éléments de fait qui laissent supposer une discrimination directe ou indirecte. L'employeur, selon ces éléments, doit alors prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Ensuite, le juge forme sa conviction. Il prend sa décision et si besoin ordonne, au préalable, toutes mesures d'instruction qu'il jugera utiles (article L1134-1 al. 3 du code du travail).

Une différence de traitement fondée sur « l'inaptitude constatée par le médecin du travail en raison de l'état de santé ou du handicap peut ne pas constituer une discrimination si cette différence de traitement est **objective, nécessaire et appropriée** » (article L 1133-3).

Les mesures appropriées pour garantir l'égalité de traitement

La loi du 11 février 2005 impose aux employeurs de prendre des mesures appropriées afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés :

⁵³ Exceptions aux articles 225-1 et 225-2 énumérées à l'article 225-3. Ne sont pas prohibées :

- un refus d'embauche ou un licenciement fondé sur l'inaptitude médicalement constatée.
- les discriminations fondées sur l'état de santé, lorsqu'elles consistent en des opérations ayant pour objet la prévention et la couverture du risque décès, des risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou des risques d'incapacité de travail ou d'invalidité. Toutefois, ces discriminations sont punies des peines prévues à l'article précédent lorsqu'elles se fondent sur la prise en compte de tests génétiques prédictifs ayant pour objet une maladie qui n'est pas encore déclarée ou une prédisposition génétique à une maladie.

« Afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés, l'employeur prend, **en fonction des besoins dans une situation concrète**, les mesures appropriées pour permettre aux travailleurs [handicapés] d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer ou d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée » - Article L5213-6 du code du travail.

Celles-ci n'ont pas pour but de favoriser un individu par rapport à un autre mais de compenser l'inégalité induite par le handicap en mettant à disposition des aménagements nécessaires pour garantir l'égalité de traitement.

Il est à noter que **le fait pour l'employeur de remplir son obligation d'emploi ne l'exonère pas de son obligation de mettre en place des mesures appropriées** pour chaque salarié pour lequel ce serait nécessaire. Le refus de prendre des mesures appropriées peut être constitutif d'une discrimination.

- Qu'est-ce qu'une mesure appropriée ?

Les mesures appropriées sont prises « en fonction des besoins dans une situation concrète ». Elles s'apprécient donc **au cas par cas**. Il s'agit de mesures individualisées adaptées à une personne en particulier, à la nature de son handicap ainsi qu'à son degré d'autonomie et au poste qu'elle occupe, qui concernent autant l'embauche, que le déroulement de carrière ou l'accès à la formation du salarié.

Ces aménagements ne se limitent pas aux seuls aménagements ergonomiques du poste de travail mais concernent toute la palette des aménagements nécessaires à l'organisation du travail (sensibilisation des équipes, mise en place d'un tuteur ou d'un assistant professionnel, adaptation des horaires et des rythmes de travail, aménagement des locaux de travail et des équipements...).

La loi indique toutefois que **la mise en œuvre de ces mesures appropriées ne doit pas constituer une charge disproportionnée** pour l'entreprise, appréciée notamment en termes de coût financier selon la taille de l'entreprise et ses ressources financières, en tenant compte de l'existence d'aides⁵⁴ de l'AGEFIPH qui peuvent compenser en tout ou partie ces dépenses.

Ce cadre posé, reste à traiter la question importante pour les employeurs des modalités de mise en œuvre d'actions spécifiques concernant le recrutement de personnes en situation de handicap.

⁵⁴ La liste des aides et services que l'AGEFIPH peut proposer aux entreprises est disponible sur <http://www.agefiph.fr/>

2. DES ACTIONS SPECIFIQUES EN FAVEUR DU RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPEES DANS LE RESPECT DES DISPOSITIONS LEGALES

Agir en amont : mobilisation des entreprises en faveur de la professionnalisation des jeunes en situation de handicap

Certains jeunes en situation de handicap ont un accès restreint aux filières de formation, parfois inadaptées : ils sont majoritairement présents dans les formations courtes et trop peu nombreux dans les filières supérieures d'enseignement. Pour faire face à cette pénurie de profils, des entreprises mènent des actions volontaristes afin de professionnaliser certains jeunes handicapés sur leurs métiers, notamment dans les secteurs technologique et bancaire.

Le précédent guide de la HALDE présente certaines de ces initiatives (association ARPAJEH, initiative Handiformabanques)⁵⁵.

Les événements dédiés pour favoriser l'embauche de candidats en situation de handicap

Forums emploi et « jobdatings » se multiplient pour faciliter la rencontre entre les personnes handicapées et les employeurs. Ces rencontres ponctuelles sont organisées, la plupart du temps, par des collectifs d'entreprises, des intermédiaires de l'emploi et des associations.

Ces journées sont l'occasion de fournir des **conseils sur la rédaction des CV et la conduite d'un entretien d'embauche**. Elles sont également des lieux d'échanges entre candidats à l'embauche et potentiels employeurs sur des postes à pourvoir.

Il importe de veiller à ce que ces rencontres ne soient pas perçues comme « réservées » aux personnes handicapées et d'ajuster en conséquence la communication autour de ces événements, en restant ouvert à tout type de candidatures. Cette ouverture n'est cependant pas incompatible avec des actions de communication plus ciblées auprès des réseaux spécialisés sur le handicap.

Ces manifestations permettent aux personnes en situation de handicap d'être mieux informées et préparées aux attentes de leurs employeurs potentiels. Ces mesures contribuent à promouvoir l'égalité des chances d'une population généralement précarisée en raison d'un handicap.

⁵⁵ Guide « Des pratiques pour l'égalité des chances : Que répondent les entreprises à la HALDE » n°3 ; Annexe 2, p83- 84.

A un niveau national, l'ADAPT organise depuis 11 ans une Semaine pour l'emploi des personnes handicapées dans le courant du mois de novembre. Beaucoup d'entreprises ayant répondu au « cadre pour agir » déclarent avoir mené des actions de sensibilisation interne à cette occasion. En partenariat avec elles, l'association spécialisée dans l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées organise de nombreuses rencontres locales (« Handicafé »)⁵⁶.

Des intermédiaires de l'emploi se spécialisent et se professionnalisent

Les intermédiaires de l'emploi publics et privés se professionnalisent sur le sujet du handicap. Certains développent une politique volontariste pour favoriser l'embauche de candidats en situation de handicap, en créant des missions internes dédiées, chargées d'accompagner les collaborateurs des agences sur l'accueil et l'évaluation des personnes handicapées et sur l'information et la sensibilisation de leurs clients.

Des cabinets de conseil en ressources humaines spécialisés dans l'insertion professionnelle de collaborateurs handicapés se développent également. Ils interviennent principalement sur des missions de recrutement par des approches variées (« sourcing », annonces, approche directe...). Les chargés de recrutement au sein de ces cabinets de conseil ont vocation à identifier les besoins des entreprises et à retravailler les exigences énoncées pour les postes vacants. Les missions peuvent s'élargir à l'établissement d'un bilan de compétences des candidats à l'embauche, l'orientation vers des formations qualifiantes ou encore des actions de sensibilisation sur le handicap.

- Des sites Internet dédiés

A l'heure où 80% des recrutements s'effectuent via Internet, les sites d'offres d'emploi dédiés aux personnes handicapées se développent en proposant une offre de service en ligne : CVthèque, offres d'emploi, offres de stage, conseils...

L'accessibilité des sites, qu'ils soient dédiés aux personnes handicapées ou destinés à un plus large public, doit également être prise en compte pour faciliter les candidatures des personnes handicapées (logiciels d'aide à la lecture pour les déficients visuels, vidéo en Langue des Signes Française...).

- Des clauses dans les cahiers des charges des prestataires de recrutement

Des entreprises prévoient dans le cahier des charges des prestataires de recrutement des clauses leur demandant de mener des actions en ligne avec les objectifs prévus dans les accords sur l'insertion professionnelle de collaborateurs en situation de handicap.

⁵⁶ <http://www.ladapt.net>

La HALDE rappelle quelques **points de vigilance** :

- **Concernant les intermédiaires de l'emploi :**

Amenés à gérer des flux importants d'annonces, les sites Internet de recrutement diffusent parfois des annonces discriminatoires pouvant porter sur tous les critères de discrimination prohibés et échappant aux dispositifs de filtrage et contrôle -lorsqu'ils existent.

- **Concernant les entreprises :**

Si l'employeur peut émettre une offre sur un site spécialisé, cela ne doit pas pour autant être son seul canal de diffusion. Réserver une offre d'emploi aux seules personnes en situation de handicap est une pratique discriminatoire. L'employeur doit **s'efforcer, dans la mesure du possible, d'élargir et de diversifier son sourcing en multipliant les canaux de diffusion de ses offres.**

- **Concernant les candidats :**

Il est important de rappeler que **l'employeur n'est pas autorisé à imposer au candidat à l'emploi de l'informer de sa situation de handicap.** Par principe, les individus ne sont en effet pas tenus de révéler à leur employeur leur état de santé ou leur handicap⁵⁷. Afin de sélectionner les candidats uniquement sur la base des compétences, aucune information sur le type de handicap du candidat n'est demandée au moment de l'inscription en ligne, notamment dans les formulaires de candidatures, ni dans le cadre des entretiens de recrutement. Les candidats peuvent préciser éventuellement si un **aménagement de poste** est nécessaire.

Par ailleurs, Les offres d'emploi doivent mettre l'accent sur les tâches à effectuer et les aptitudes à mobiliser. Au moment du recrutement, des **mesures d'aménagement de poste doivent être envisagées au regard des tâches à effectuer, et non du seul handicap.**

101

3. LA REDACTION DES OFFRES D'EMPLOI CIBLANT LES CANDIDATS HANDICAPES

Les offres réservées aux personnes en situation de handicap ne sont ni conformes aux prescriptions du code pénal, ni à celles du code du travail. **La mesure générale, inscrite dans une politique de recrutement d'une entreprise, visant à réserver des offres d'emploi à des personnes en situation de handicap ne peut être analysée comme une mesure appropriée au sens de l'article L5213-6 du code du travail.**

⁵⁷ Cass soc 21/09/2005, concernant un candidat à l'emploi.

En effet, elle ne vise pas la situation concrète de travail ou de recrutement d'une personne en situation de handicap clairement identifiée, mais une catégorie abstraite d'individus.

Les modes de rédaction de ces offres sont très divers. Il peut s'agir de formulations très restrictives qui réserveraient l'offre uniquement aux personnes handicapées : « *poste réservé aux personnes en situation de handicap* », « *priorité travailleur handicapé* », « *public reconnu travailleur handicapé par la CDAPH* », manifestement discriminatoires.

Les mentions du type « *ce poste est ouvert aux personnes en situation de handicap* » sont des **formulations plus ambiguës qui paraissent également devoir être évitées dans la mesure où elles sous-entendent que l'accès à d'autres postes leur est fermé.**

Les employeurs doivent être vigilants quant à ces formulations. En effet, la candidature d'une personne « valide » ayant postulé à une offre d'emploi réservée à des travailleurs handicapés ne pourrait être rejetée sur le seul fondement de l'absence de handicap. Un tel rejet pourrait être constitutif d'une pratique discriminatoire.

En revanche, signaler son engagement en faveur de l'égalité par des mentions telles que « entreprises handi-accueillantes » (créé par l'AFNOR en 2008) ou de certains logos (type ADAPT « Réussir avec un handicap »), ou encore la référence à un accord pour l'emploi des personnes handicapées ne constituent pas une pratique illégale. Cela peut même permettre d'envoyer un message positif qui contribue à désamorcer un réflexe d'autocensure chez certains candidats. Pour répondre aux principes de non discrimination et de promotion de l'égalité, **ces mentions doivent cependant être reprises sur l'ensemble des offres d'emploi.**

Le sens de l'instauration d'une obligation d'emploi telle que figurant dans la loi du 11 février 2005 est bien de favoriser l'emploi des personnes handicapées sur tous les postes existants, au recrutement comme à la promotion, dès lors qu'ils en ont la compétence et moyennant la mise en œuvre d'éventuels aménagements nécessaires.

En conclusion, la HALDE rappelle que :

- les intermédiaires de l'emploi et les employeurs doivent traiter les personnes en situation de handicap, candidats à un emploi ou salariés, de la même façon que les autres ;
- sauf inaptitude médicalement constatée, les personnes handicapées doivent pouvoir postuler à n'importe quelle fonction, moyennant d'éventuels aménagements raisonnables si besoin ;
- l'existence de dispositifs spécifiques ne doit pas conduire à restreindre l'accès au droit commun.

DOSSIER 6

Enseignements tirés des délibérations de la HALDE
concernant les grandes entreprises

L'emploi est le premier domaine pour lequel les victimes de discriminations saisissent la HALDE depuis sa création. Il représente chaque année la moitié des réclamations reçues.

Parmi les délibérations adoptées par la HALDE entre 2005 et 2008 sur l'emploi, on compte :

- 85 délibérations visant les intermédiaires de l'emploi
- 88 délibérations visant des PME
- **247 délibérations mettant en cause les grandes entreprises, publiques comme privées**⁵⁸.

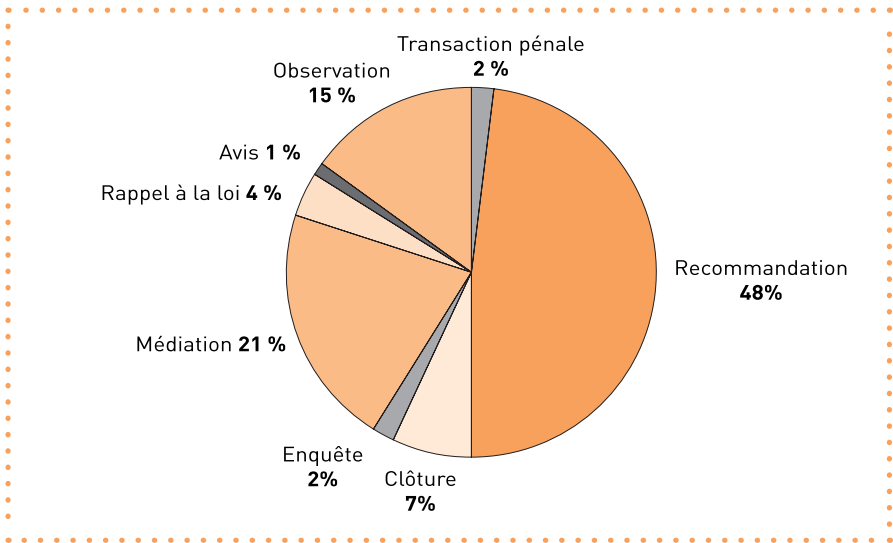
Il s'agit ici de présenter quelques éléments d'analyse des délibérations concernant les grandes entreprises.

1. LES DECISIONS DE LA HALDE

La HALDE est **saisie à plus de 90% par des particuliers**. En matière d'emploi, il arrive qu'elle soit saisie pour avis par l'**inspection du travail** ou par certains **conseils des prud'hommes**, acteurs auprès desquels la HALDE mène un travail de sensibilisation et de formation.

Les mesures décidées par le Collège de la HALDE sont multiples : observations devant les tribunaux ; rappels à la loi ; recommandations et avis ; transmissions au parquet, à l'inspection du travail ou à la CNIL ; citation directe ; médiations ; transactions pénales.

S'agissant des délibérations portant sur les grandes entreprises, il s'agit **majoritairement de recommandations individuelles ou de portée plus générale, de médiations, et d'observations présentées devant les tribunaux**.



⁵⁸ On entend par « grande entreprise », les entreprises de plus de 500 salariés, publiques ou privées.

De manière générale, les suites données aux délibérations de la HALDE sont le plus souvent favorables. Pour les délibérations dont les suites sont connues, la proportion de suites positives s'établit comme suit (suivi 2005-2007) :

- 5% pour les transmissions au parquet (condamnation)
- 54% pour les médiations
- 70% pour les recommandations générales
- 77% pour les recommandations individuelles
- 82% pour les observations présentées devant les tribunaux
- 98% de transactions pénales proposées au parquet ont été homologuées.

2. ENSEIGNEMENTS GENERAUX TIRES DES DELIBERATIONS CONCERNANT LES GRANDES ENTREPRISES

- **Entreprises publiques et privées : des contestations de situations individuelles mais également, une remise en cause croissante de certaines normes collectives discriminatoires**

Les entreprises publiques présentent des situations de discriminations individuelles similaires à celles constatées dans les entreprises privées. Le Collège de la HALDE a cependant eu à se prononcer sur des situations spécifiques au secteur public, et liées au régime statutaire de leurs agents. En effet dans ces entreprises, certains agents sont soumis à un statut particulier qui peut comporter des dispositions discriminatoires. La discrimination ne résulte pas de comportements individuels mais de normes discriminantes.

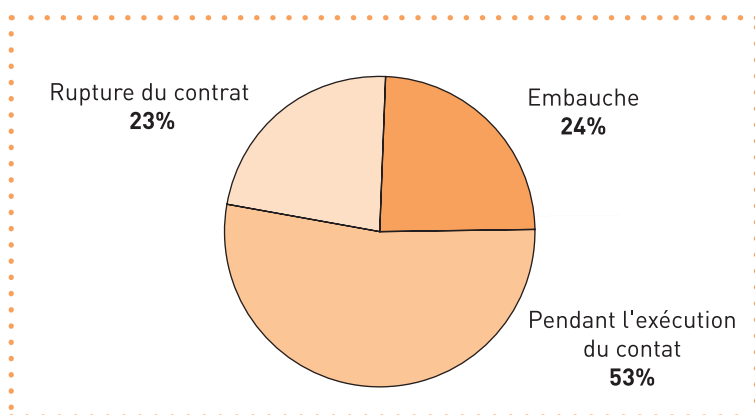
Il s'agit en l'occurrence de contestation de dispositions concernant le critère du sexe (octroi de certains droits comme la mise à la retraite anticipée ou la bonification d'un an par enfant élevé aux mères salariées de l'entreprise) ou celui de l'âge (disposition sur la mise à la retraite d'office à 60 ans, fixation d'une limite d'âge pour être embauché en tant que permanent sur certains postes).

Dans la même logique, **on constate également dans les entreprises privées une remise en cause de certaines dispositions discriminatoires figurant dans des règlements intérieurs ou les conventions collectives.**

Le concept de **discrimination indirecte**, introduit dans le dossier 4, permet de mieux appréhender ce sujet. Il importe d'être attentif à ce que les textes, règlements, conventions et accords prévalant au sein de l'entreprise ne comportent pas d'effets discriminatoires. Les responsables RH et les partenaires sociaux ont un rôle de vigilance à jouer.

• A quel moment les discriminations s'expriment-elles le plus ?

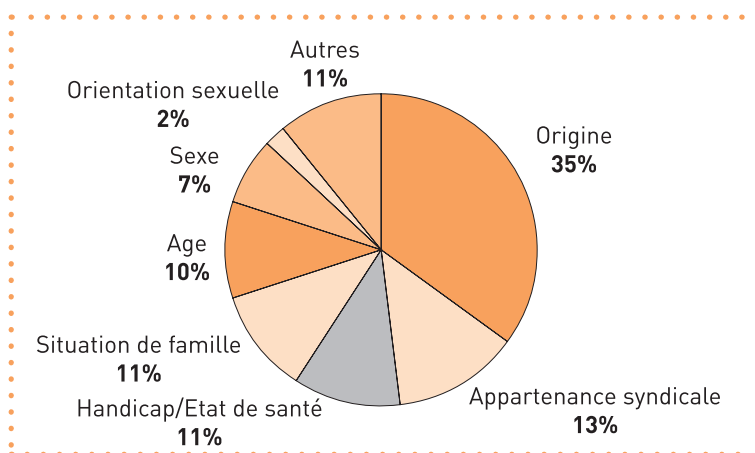
Sur l'ensemble des critères traités par la HALDE, **c'est pendant l'exécution du contrat de travail que les pratiques discriminatoires sont les plus courantes**. Elles peuvent prendre la forme d'inégalités de traitement dans le déroulement de carrière (rémunération, promotion), de situations de harcèlement ou encore de dispositions collectives ou de règles discriminatoires. Ce constat confirme la nécessité de **formaliser, objectiver et sécuriser les process RH**.



• Sur quels critères de discrimination portent les délibérations grandes entreprises ?

L'origine est le critère qui fait l'objet du plus grand nombre de délibérations (35%). Viennent ensuite les délibérations portant sur l'appartenance syndicale (13%), les situations de discriminations liées au handicap ou à l'état de santé (11%), la situation de famille (11%) puis l'âge (10%) et le sexe (6%)⁵⁹.

Délibérations prises par le Collège de la HALDE selon le motif discriminatoire



⁵⁹ La catégorie « autre », qui concerne 14 délibérations de 2005, renvoie à 14 dossiers similaires portés par 14 réclamants de la même entreprise au sujet d'une discrimination liée à leurs « *convictions personnelles* ».

Il est à noter que les réclamants ont parfois saisi la HALDE pour des cas de **discriminations fondés sur plusieurs critères** comme par exemple : handicap et état de santé, sexe et origine, orientation sexuelle et situation de famille. Si nombre de critères invoqués pourraient être retenus, le Collège de la HALDE retient celui qui lui paraît dominant et sur lequel il dispose de plus d'éléments de preuve.

Si les situations de discrimination puisent souvent aux mêmes mécanismes de catégorisation stéréotypée, une analyse des situations de discrimination par type de critère invoqué peut permettre à la fois **d'apporter un éclairage particulier sur des situations de discriminations typiques**, tout en dégagant des **recommandations générales**, valables pour l'ensemble des critères de discrimination.

3. ENSEIGNEMENTS PAR CRITERES DE DISCRIMINATION

• LE CRITERE DE L'ORIGINE

Les cas de discriminations liés à l'origine et traités par la HALDE concernent à la fois le moment de l'embauche mais également les salariés en poste.

Sur l'embauche, la discrimination prend deux formes :

- Des *offres d'emploi discriminatoires* (conditions de nationalité ; exigence de maîtrise parfaite d'une langue disproportionnée au regard du poste)
- Des *refus de candidatures non justifiés par des éléments objectifs*.

Les justifications apportées par les entreprises mises en cause sont diverses, parfois en contradiction avec la réalité des faits : poste déjà pourvu (alors qu'il ne l'est pas), restriction budgétaire (poste accordé à un autre candidat), dossier de candidature incomplet pour non-conformité des documents légaux (titre de séjour, autorisation de travail) alors que le candidat a présenté les éléments nécessaires.

Dès lors que la politique suivie (rémunération, promotion, recrutement) repose sur une opacité des critères décisionnels ou un manque de transparence, elle pourra être considérée comme discriminatoire.

C'est l'intérêt du travail qu'engagent les entreprises pour **rendre leurs procédures de recrutement transparentes**, de la rédaction de l'annonce à la traçabilité de la décision (refus argumentés et objectifs) mais également de sensibiliser les recruteurs à la prévention des discriminations, afin qu'ils soient les garants de l'impartialité de la politique de recrutement.

En emploi, les discriminations fondées sur l'origine concernent deux types de situations :

- Une **stagnation dans l'évolution de carrière** des salariés qui s'exprime de diverses manières : demandes de formations systématiquement refusées, demandes d'affectation rejetées, absence de révision salariale, non attribution de prime...
- Des situations de **harcèlement moral et discriminatoire** par les supérieurs hiérarchiques, dont certains ont pu ne pas s'opposer ou encourager les comportements racistes des autres employés qui se trouvaient ainsi légitimés, engendrant un isolement du salarié concerné. Ce harcèlement peut prendre de multiples formes : insultes à caractère raciste, mesures discriminatoires concernant la formation, l'avancement et les conditions de travail des salariés, mesures disciplinaires (mutation), ou encore sanctions abusives, injustifiées et disproportionnées.

Les salariés, souvent désarmés face à ces situations, subissent des arrêts maladie et peuvent aller jusqu'à démissionner.

La réaction des employeurs mis en cause est variable :

- acceptation tacite des faits reprochés qui les pousse à accepter dans la plupart des cas la médiation proposée par la haute autorité ;
- déni, parfois renvoi de la responsabilité vers les sous-traitants concernés.

L'employeur doit, conformément à l'article L. 4121-1 du code du travail prendre toutes les mesures qui sont de nature à protéger le salarié de ce type de comportement.

Il appartient aux employeurs de **prendre toutes les dispositions nécessaires pour prévenir les risques liés au harcèlement moral et aux mesures de représailles** afin d'assurer au salarié un environnement de travail garantissant sa santé mentale et physique.

La HALDE recommande la mise en œuvre **d'actions de formation et de sensibilisation des encadrants** afin qu'ils ne soient pas à l'origine de tels agissements, et puissent, en tant que responsables hiérarchiques, réguler les conflits, repérer d'éventuels comportements discriminatoires dans les équipes et prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires.

• LE CRITERE DE L'APPARTENANCE SYNDICALE

Les discriminations syndicales sont le deuxième type de cas sur lequel portent les délibérations de la HALDE concernant les grandes entreprises (13%). Ce constat est intéressant à souligner car ce sujet **est très rarement cité comme un point de vigilance par les entreprises interrogées** via le « *cadre pour agir et pour rendre compte* ».

La **non attribution de primes et la stagnation dans l'évolution de carrière** des salariés ayant des fonctions syndicales (ou d'IRP) sont les situations les plus répandues.

Dans la majorité des cas, les enquêtes ont révélé que c'était **à partir de la prise du mandat syndical que l'évolution de carrière du salarié avait commencé à stagner**.

Une méthode éprouvée : la méthode des panels

Les cas de discrimination syndicale suivent des schémas connus. L'inspection du travail, compétente en la matière intervient parfois dans les entreprises et pointe les inégalités salariales dont peuvent être victimes les salariés syndiqués.

Une méthode juridique formalisée par François Clerc est de plus en plus utilisée devant les tribunaux et par la HALDE.

Elle consiste à comparer les carrières des représentants syndicaux à celles d'un panel de salariés ayant une ancienneté équivalente, un même niveau d'embauche, placés dans des conditions de travail similaires. Ces panels, transposés en graphiques et histogrammes, ont pour finalité de permettre au juge de supposer l'existence d'une discrimination. Il revient ensuite à l'employeur de prouver que la différence de traitement constatée est justifiée par des éléments objectifs.

Cette méthode a vocation à être utilisée pour d'autres critères de discrimination.

Dans certains cas, l'« **absence** » des salariés syndiqués concernés, prévue par le code du travail, est invoquée par les employeurs pour justifier le fait qu'ils ne peuvent faire l'objet par exemple de notation lors des entretiens annuels ou encore bénéficier de primes particulières. L'absence d'un salarié est régulièrement invoquée pour justifier une moindre prime, l'absence de promotion voire le licenciement d'un salarié. Le Collège de la HALDE s'est prononcé sur ce type de situations, qui peut s'appliquer également à d'autres critères, comme le montre l'exemple ci-dessous.

Les discriminations fondées sur des absences

La HALDE s'est prononcée sur les conditions d'attribution d'une prime d'assiduité définies dans le cadre d'un accord collectif. Elle a constaté que toutes les absences n'entraînent pas les mêmes conséquences en matière d'attribution ou de non attribution de cette prime. Ainsi, si divers congés légaux ou conventionnels sont considérés comme du temps de présence, d'autres absences liées à l'exercice du droit de grève, à l'état de santé, à la maternité ou à l'utilisation d'un congé de paternité ou parental d'éducation excluent les intéressés du bénéfice de la prime.

La haute autorité rappelle que toutes les absences, légales ou conventionnelles, autorisées ou non, doivent faire l'objet d'un même traitement.

Dans ce cas précis, la HALDE a conclu à l'existence d'une discrimination dans l'attribution de cette prime d'assiduité et recommandé à l'entreprise de modifier les modalités d'attribution de la prime et d'assurer une juste indemnisation des personnes qui ne l'ont pas perçue en lien avec un critère de discrimination prohibée.

La HALDE a également eu à traiter des cas classiques de **harcèlements discriminatoires** ayant pour but de forcer les salariés mandatés à la démission, ainsi que des cas de licenciements fondés sur différents argumentaires qui n'ont pas convaincu le Collège de la HALDE au regard des éléments de preuve apportés : insuffisance professionnelle, déclaration d'inaptitude sans proposition de reclassement, mutation dans des lieux inconciliables avec les obligations familiales et conduisant nécessairement à un refus de reclassement.

• LES CRITERES DU HANDICAP ET DE L'ETAT DE SANTE

Les pratiques discriminatoires liées au handicap et à l'état de santé concernent essentiellement des difficultés **liées aux reclassements et aux aménagements de poste mais également des inégalités de traitement en raison des absences des salariés.**

La problématique a souvent pour point de départ un accident de travail ou une maladie professionnelle ou non professionnelle entraînant une inaptitude du salarié voire un handicap nécessitant un aménagement du poste de travail que l'employeur refuse d'envisager.

Dans certains cas, les supérieurs hiérarchiques font comprendre aux salariés qu'il n'y a **pas d'adaptation de poste possible** (même si la médecine du travail ne les a pas déclarés inaptes), leur indiquant qu'en cas de déclaration d'inaptitude physique, ou en cas d'impossibilité de parvenir à un reclassement répondant aux contraintes médicales, une rupture du contrat de travail pourra être envisagée.

Certaines entreprises disent ne pas disposer de poste correspondant au profil des salariés réclamants mais fournissent peu d'éléments permettant de prouver que des recherches ont été effectuées en ce sens. Lorsque la preuve de la réelle impossibilité de reclassement n'a pas pu être apportée le licenciement peut être considéré comme discriminatoire et déclaré nul de plein droit.

Reclassement, maintien dans l'emploi & aménagement de poste

L'état de santé du salarié peut avoir une incidence sur son maintien au poste de travail. **Si le salarié est déclaré *inapte* par le médecin du travail à reprendre l'emploi qu'il occupait précédemment** (suite à un arrêt pour maladie professionnelle ou non professionnelle, ou un accident de travail), **l'employeur est tenu de lui proposer un reclassement à un autre poste de travail⁶⁰**. Ce dernier doit être approprié à ses capacités et être aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutations, transformations du poste de travail ou aménagement du temps de travail.

L'employeur est tenu de prendre en considération les propositions du médecin du travail et, le cas échéant, de faire connaître les motifs de son refus. Cependant, d'après l'article L.1133-2 du code du travail : « les différences de traitement fondées sur l'inaptitude constatée par le médecin du travail en raison de l'état de santé ou du handicap ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont **objectives, nécessaires et appropriées** ».

Les **salariés reconnus comme travailleurs handicapés** (ou visés par l'article L.5212-13) bénéficient en outre de la protection de la loi du 11 février 2005. Les employeurs sont en effet tenus de prendre les **mesures appropriées** visant à garantir l'égalité de traitement à toutes les étapes du parcours professionnel⁶¹ : accès à l'emploi (modalités et conditions de recrutement), évolution dans l'emploi (promotion), accès à une formation adaptée, exercice de l'emploi (aménagement de poste), maintien dans l'emploi (reclassement).

➡ **L'aménagement de poste** est une obligation de l'employeur visant à faciliter la prise de poste d'un salarié nouvellement embauché ou le retour d'un salarié sur son poste ou un autre poste de travail après un arrêt maladie. Il peut désigner l'aménagement matériel du poste (installation de nouveaux équipements), l'organisation du temps de travail (aménagement d'horaires, temps partiel) ou du collectif de travail (organisation du travail, répartition et rotation des postes, formation spécifique) mais également de l'environnement de travail (ex : accessibilité des toilettes de l'entreprise).

⁶⁰ Articles L. 1226-2 à 4 du code du travail et L. 1226-10 à 12 du code du travail

⁶¹ Article L. 5213-6 du code du travail

➡ **Le maintien dans l'emploi** fait référence à toute situation d'incapacité ou de risque d'incapacité, susceptible de constituer une menace pour l'emploi d'un salarié. C'est le médecin du travail qui prononce une incapacité. Cette déclaration se fait au regard du poste occupé. Elle peut être temporaire ou définitive. Elle peut être également partielle (certaines tâches), concerner un poste de travail ou tout poste de l'entreprise.

• LE CRITERE DE L'AGE

La majorité des délibérations portant sur le critère de l'âge concernent l'embauche. Elles ont fait l'objet de saisines d'office de la HALDE, de demandes d'avis de l'inspection du travail ou de saisines de particuliers.

Plusieurs types de cas sont à noter :

- cas classiques de **mentions discriminatoires dans les offres d'emploi**. Les employeurs expliquent ces situations par des erreurs d'inattention, la maladresse d'un collaborateur ou la mise en ligne d'anciens modèles d'offre remis à jour depuis.
- la HALDE a été saisie d'une demande d'avis par l'inspection du travail concernant **un logiciel de gestion des candidatures utilisé par une entreprise** et demandant aux futurs candidats d'indiquer leur âge et leur nationalité. La HALDE a considéré que conformément aux dispositions de l'article L 1221-6 du code du travail, les informations demandées aux candidats doivent avoir un lien direct avec leurs compétences et leurs capacités professionnelles. Ce logiciel permettant d'obtenir des informations sur l'âge et la nationalité du candidat risquait d'inciter ou de favoriser des pratiques de sélection prohibées de la part des sociétés utilisatrices de ce logiciel.
- dans d'autres cas, les employeurs mettent en avant le fait que l'expérience et la compétence du salarié sont d'une « dimension largement supérieure à celle nous recherchons ». L'argument du **poste surdimensionné** renvoie à la problématique de l'âge et, en filigrane, aux stéréotypes associés (coût d'un senior, manque de dynamisme, intégration difficile dans une équipe plus jeune, préserver la pyramide des âges...).

De manière paradoxale, on retrouve l'argumentaire inverse s'agissant du déroutement de carrière.

Le Collège de la HALDE s'est ainsi prononcé sur des **refus de promotion sur des fonctions de cadre ou cadre supérieur à des salariés considérés comme trop âgés** alors que leurs compétences et capacités à remplir les missions visées sont reconnues.

Dans certains cas, l'employeur explique que la stagnation de carrière à partir d'un certain âge fait partie de la politique de gestion de carrière de l'entreprise.

« Profils sur-dimensionnés » à l'embauche ou « trop âgés » pour être promus sur des postes de cadres supérieurs

Quel que soit l'âge du candidat à l'embauche ou à une promotion, l'important est de vérifier l'adéquation des compétences aux exigences du poste. Il est utile de recentrer les critères de sélection sur les compétences et de travailler les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les parcours de promotion à des fonctions de cadre ou de cadre supérieur, souvent très formalisés, afin de supprimer tout obstacle interne à l'évolution de carrière des seniors.

• LE CRITERE DU SEXE

Il convient de noter au préalable que :

- la HALDE est saisie sur le critère du genre par des *femmes* mais également par des *hommes*.
- *l'identité de genre* ne figurant pas explicitement parmi les critères de discrimination prohibés par la loi, les cas de discriminations liées à une conversion sexuelle sont également traités sous le critère du sexe⁶².
- la *maternité* et *l'état de grossesse* figurent désormais parmi les critères de discrimination prohibés. Ils ont été intégrés dans la loi du 27 mai 2008⁶³. La HALDE constate que les réclamations sur ce critère sont croissantes (rupture de contrat à l'annonce de la grossesse ou dégradation des perspectives de carrière au retour de congé maternité).

Le faible taux de saisines sur le critère du sexe, et par conséquent de délibérations sur ce critère, n'est pas révélateur de la réalité des situations de discrimination. L'analyse de ces délibérations permet de dégager des situations caractéristiques.

Les situations majoritairement rencontrées concernent l'évolution de carrière des femmes.

Les cas sont similaires mais les arguments avancés par les employeurs pour justifier une différence de traitement, au niveau du salaire notamment, peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises font part de leur étonnement sur les constats et recherchent la médiation, s'engageant à mettre en œuvre des actions correctrices.

D'autres entreprises expliquent ces écarts de salaire entre les hommes et les femmes par différents éléments : **charge de travail plus importante, plus grande responsabilité, qualification supérieure, plus grande disponibilité des collaborateurs masculins, moins d'absence ou de congés maladie** (pour grossesse par exemple).

⁶² Voir délibération n°2008-28 relative à des décisions d'inaptitude en raison d'une conversion sexuelle.

⁶³ 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.

Cependant ces arguments sont souvent peu étayés pour justifier des écarts de salaire souvent importants. Ces cas ont donc donné lieu à des rappels à la loi accompagnés de recommandations, voire des observations devant les tribunaux.

Enfin certaines délibérations portent sur des **cas de harcèlement sexuel et moral**, qualifiés de harcèlement discriminatoire, donnant souvent lieu à un contentieux devant les juridictions prud'homales et aboutissant le plus souvent à un licenciement, en représailles du recours porté par la victime, en interne auprès de la hiérarchie ou auprès des autorités compétentes.

La loi instaure une **protection contre les mesures de rétorsion** qui peuvent faire suite à la révélation de faits discriminatoires ou aux témoignages tendant à étayer les dires d'une personne estimant avoir subi une discrimination.

La HALDE rappelle l'intérêt de mettre en place un **dispositif particulier de recours interne** en cas de discrimination ou de harcèlement, afin de régler les conflits le plus tôt possible et prévenir les mesures de représailles.

• LE CRITERE DE LA SITUATION DE FAMILLE

Les délibérations portant sur le critère de la situation de famille renvoient à des cas de figure très différents (embauche, refus de promotion ou licenciement en raison de la situation de famille, pensions de retraite...).

Deux situations récurrentes sont à retenir sur ce critère : le sujet des emplois saisonniers réservés aux enfants du personnel⁶⁴ et des **dispositions discriminatoires figurant dans les conventions collectives ou des règles internes à l'entreprise**, comme par exemple :

- Dispositions d'une convention collective d'une entreprise relatives au bénéfice de congés rémunérés pour événements familiaux aux seuls salariés mariés et d'autre part à l'existence d'une prime liée au mariage (délibération n°2007-366).
- Refus de versement du capital décès au salarié au motif que « les personnes pacsées ne sont pas considérées comme des conjoints pour l'attribution du capital décès » (délibération n°2008-91).
- Refus d'un comité d'entreprise de financer une sortie scolaire pour la fille de la concubine d'un réclamant (dont il a la charge) au motif que ces avantages sont réservés aux « enfants directs » des salariés (délibération n°2009-131).

Les deux premières dispositions citées ci-dessus constituent également des cas de discrimination indirecte fondés sur l'orientation sexuelle. En effet, les couples homosexuels ne pouvant se marier, il leur est impossible d'accéder à cet avantage s'il n'est pas accordé non plus aux couples pacsés (homosexuels ou hétérosexuels).

⁶⁴ Délibération relative à la préférence accordée aux enfants du personnel pour les emplois saisonniers d'été n° 2005-50 du 17 octobre 2005.

La haute autorité recommande **l'extension du bénéfice des avantages rémunérés pour événements familiaux aux salariés unis par un pacte civil de solidarité.**

• **RELIGION : TRES PEU DE DELIBERATIONS**

Le Collège de la HALDE a très peu délibéré sur des cas de discrimination liés à la religion dans les grandes entreprises. En la matière, la HALDE est plutôt sollicitée pour des demandes d'avis sur des dispositions du règlement interne à l'entreprise. Elle s'est prononcée sur le sujet dans une délibération de principe en avril 2009, disponible en annexe 2.

Annexe 1

Repères pour l'égalité professionnelle entre les
hommes et les femmes

Annexe 2

Gestion des pratiques religieuses dans l'entreprise privée

Annexe 3

Délibérations de la HALDE

Annexe 4

Cadre pour agir et rendre compte 2008 / 2009

Annexe 5

Les entreprises interrogées en 2009

Annexe 1

Repères pour l'égalité professionnelle
entre les hommes et les femmes

• Extrait du rapport préparatoire sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes – Brigitte Grésy – juillet 2009

Les 10 leviers pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Le recrutement

L'objectif est de rééquilibrer la représentation des femmes et des hommes dans les différents métiers afin d'atteindre au minimum un rapport de 30/70 de représentants de chaque sexe :

- Fixer des objectifs de progression du nombre de femmes ou d'hommes recruté-e-s, dans les métiers repérés comme non mixtes.
- Et/ou, veiller à ce que le pourcentage d'embauches de personnes d'un même sexe reflète celui des candidatures reçues ou celui de la filière de formation menant à ce type de métier.

La formation professionnelle

L'objectif est de garantir les mêmes perspectives de carrière et d'accès aux postes à responsabilités, en favorisant l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue, quelle que soit la durée du temps de travail :

- Fixer des objectifs chiffrés de progression de l'accès des femmes aux formations qualifiantes, menant vers les métiers techniques ou les postes à responsabilités opérationnelles.

Les parcours professionnels et les évolutions de carrière

L'objectif est de veiller à ce que les systèmes d'évaluation et les critères de promotion soient fondés sur les compétences et que leur mise en œuvre ne pénalise pas les parcours et l'évolution de carrière des femmes :

- Fixer un objectif de progression du nombre de femmes promues dans tout ou partie des emplois de l'entreprise.

L'accès des femmes aux postes à responsabilité

Pour lever les obstacles qui freinent l'accès des femmes aux postes d'encadrement et aux fonctions de direction, l'entreprise peut agir sur :

- Le mode de gestion des hauts potentiels.
- Le parcours des cadres à hauts potentiel.
- La formation du management chargé de la détection.
- L'organisation de formations pour les femmes axées sur la négociation, la prise de décision et l'affirmation de soi.

La politique de rémunération

A partir de l'identification des écarts et de la compréhension de leurs causes, les mesures pourront concerner la rémunération proprement dite au travers de :

- La révision de la classification appliquée à une catégorie très féminisée.
- L'attribution, à titre temporaire, d'une enveloppe financière consacrée à un rattrapage salarial pour les femmes vis-à-vis desquelles il apparaît des écarts de rémunération inexplicables.

***L'organisation et
l'aménagement
du temps de
travail***

L'objectif est d'éviter que les modalités d'organisation du travail et les aménagements d'horaire aient un impact négatif sur les avantages sociaux, la sécurisation des parcours professionnels, l'accès à la formation, les évolutions salariales, la progression de carrière et l'accès aux postes à responsabilités.

Pour concilier les impératifs et besoins collectifs de l'entreprise avec les contraintes et aspirations individuelles des salariés, les pistes d'action concernent :

- La planification :
 - établissement des plannings à l'avance,
 - délais de prévenance en cas de modification,
 - aménagements d'horaires en fonction des contraintes familiales ou de transport,
- L'organisation des réunions à des horaires adaptés à la conciliation avec la vie familiale.
- L'anticipation des formations et des déplacements.
- Le recours au télétravail ou travail à distance, de façon occasionnelle ou régulière.

***Le travail à
temps partiel***

Le travail à temps partiel, qui est majoritairement féminin, constitue l'un des grands facteurs explicatifs des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

L'objectif est de favoriser le temps partiel choisi, d'améliorer la qualité d'emploi et d'améliorer les droits et la protection des salariés à temps partiel, en agissant sur :

- L'encadrement de l'amplitude de travail journalière.
- La priorité d'accès à un emploi à temps plein.
- Le développement de la polyvalence.
- Le cumul d'emplois pour les salariés à temps partiel en aménageant leurs horaires.
- L'égalité de traitement dans les avantages sociaux, la sécurisation des parcours professionnels, l'accès à la formation, les évolutions salariales, la progression de carrière et l'accès aux postes à responsabilités.

***Les conditions
de travail***

L'objectif est d'améliorer la qualité des emplois dans les secteurs et métiers très féminisés et de créer les conditions d'accès des femmes à des secteurs d'activité et des métiers « traditionnellement masculins ».

Les améliorations peuvent porter sur :

- Le poste de travail (définition, ergonomie, exposition aux risques...).
- Les tenues vestimentaires et les équipements.
- Les conditions de déplacement entre sites.

***L'articulation
entre la vie
professionnelle
et la vie privée***

Pour faciliter l'équilibre des temps de vie des hommes et des femmes, l'entreprise peut :

- Proposer des services pour faciliter la vie quotidienne (accueil des enfants dans des crèches ou centres de loisir, conciergerie, offre de transport...)
- Offrir un soutien financier pour les frais de garde d'enfant réguliers ou ponctuels, pour des services à domicile (CESU)
- Garantir et améliorer les droits des salariés bénéficiant d'un congé familial (amélioration des droits à la retraite et de la couverture sociale, maintien du salaire pendant les congés de maternité ou paternité, indemnisation des salariés en congé parental...)

***La
communication
et la
sensibilisation à
la mixité et à
l'égalité
professionnelle***

Le développement de la mixité des emplois et de l'égalité professionnelle est un atout pour la performance des équipes et des organisations ainsi que pour l'image des branches et de l'entreprise.

Il s'agit :

- En interne, de mobiliser le personnel autour de ces objectifs pour favoriser l'évolution des comportements en remettant en cause les stéréotypes.
- A l'externe, de valoriser la politique de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle auprès des clients, des fournisseurs, du système éducatif ou des médias.

• LE LABEL EGALITE PROFESSIONNELLE

Créé en 2004, le label Egalité professionnelle a été attribué à 49 organismes en avril 2009, ce qui représente près de 800 000 salariés. La lecture du dossier de candidature permet d'interroger utilement sa propre politique, selon différents angles récapitulés ci-dessous.

Une politique en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle s'appuie sur :

- La définition d'une stratégie
- Un portage politique au plus haut niveau
- La définition d'un plan d'actions
- Des moyens (budget et personnes dédiés - ressources internes / externes)

I. PRISE EN COMPTE DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE DANS LES RELATIONS SOCIALES, L'INFORMATION, ET LA CULTURE DE L'ORGANISME

121

1. Signer un accord dans le domaine de l'égalité professionnelle

- Existence d'un accord ?
- Autres accords prenant en compte la dimension égalité professionnelle ?
- Qualité du dialogue social (climat, nombre de rencontres annuelles, nombre de participants, sujets abordés)

2. Sensibiliser, les dirigeants, salariés et leurs représentants et mener des actions de communication interne, pour promouvoir la mixité et l'égalité

- Quelles actions concrètes de sensibilisation et de communication ?
- Quel impact ? Nombre et niveau des bénéficiaires ?

3. Mener des actions de communication externe en cohérence avec la stratégie mise en œuvre pour promouvoir l'égalité et la mixité (optionnel)

4. Lutter contre les stéréotypes de genre et propos ou attitudes sexistes

5. Favoriser l'accès des femmes et des hommes aux groupes de réflexion ou aux réseaux professionnels internes et externes (optionnel)

II. L'EGALITE DANS LA GRH ET LE MANAGEMENT

1. Présenter une analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'organisme, afin d'établir des objectifs de progression

- Indicateurs définis dans le cadre du rapport de situation comparée
- Indicateurs supplémentaires
- Objectifs de progression définis à partir des indicateurs

2. Mener une politique visant à atteindre l'égalité salariale entre les femmes et les hommes

- Des écarts salariaux ont-ils été identifiés ?
- Les causes de ces écarts ont-elles été identifiées ?
- Quelles actions et moyens ont été mis en œuvre pour supprimer ces écarts ?

3. Renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue

- Types de formation ? Catégories de salariés bénéficiaires ? Modalités d'accès particulières mises en place ?
- Ces actions ont-elles amélioré la compétence globale de l'entreprise ? Ont-elles contribué à développer la mixité des emplois ?
- Nombre d'heures de formation ? Nombre et type de bénéficiaires ?

4. Mener une politique visant à atteindre une plus grande mixité professionnelle

- Quelles actions ont été mises en œuvre avec quels résultats ?

5. Mener une politique tendant à la mixité dans les différentes instances de décision

- Quelles actions ont été mises en œuvre avec quels résultats ?
- Existe-t-il des systèmes de repérage et d'évaluation des hauts potentiels ?

6. Mettre en place un parrainage/tutorat qui favorise la mixité à tous les niveaux hiérarchiques (optionnel)

III. L'EGALITE PAR LA PRISE EN COMPTE DE LA PARENTALITE DANS LE CADRE PROFESSIONNEL

- 1. Aménagement des horaires et des méthodes de travail favorisant la compatibilité des vies professionnelle et familiale**
- 2. Préparer avec les salariés concernés, les conditions de départ, d'absence et de retour de congés maternité et/ou parentaux, afin de mieux prendre en compte les objectifs de carrière**
- 3. Préparer, avec les salariés concernés ou, en cas de mutations économiques, avec les représentants du personnel, les conditions de mobilité géographique ou professionnelle afin de prendre en compte les contraintes de la vie privée (optionnel)**
- 4. Participer à la mise en place de services divers qui facilitent l'articulation du travail et des responsabilités familiales et privées (optionnel)**

Annexe 2

Gestion des pratiques religieuses dans l'entreprise privée

En 2008, la HALDE a enregistré 183 réclamations sur le critère des convictions religieuses, soit 2% des réclamations.

Parmi les questionnements d'entreprises adressés à la HALDE, la gestion de la diversité religieuse est un sujet récurrent. Sollicitée par des employeurs sur les conditions de mise en œuvre de la liberté religieuse dans l'entreprise, la HALDE a adopté une délibération de principe (n°2009-117 du 6 avril 2009).

Liberté religieuse et règlement intérieur dans l'entreprise privée

La liberté de religion et de convictions est un principe consacré par le Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 et par l'article 9 de la Convention Européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme, qu'il s'agisse de la liberté de conscience ou du droit d'exprimer ses convictions en public ou en privé.

En France, le principe de laïcité impose une stricte neutralité dans la tenue et les expressions aux agents publics dans l'exercice de leurs fonctions. A contrario, **aucune disposition législative ou réglementaire n'encadre spécifiquement l'exercice de la liberté religieuse au sein de l'entreprise privée, mais la loi et la jurisprudence en précisent certaines limites :**

1. Les abus du droit d'expression sont interdits, même en l'absence de disposition réglementaire interne, et peuvent être sanctionnés par l'employeur : prosélytisme, actes de pression ou d'agression à l'égard d'autres salariés...

2. La liberté d'expression religieuse est la règle, mais l'employeur peut y apporter des restrictions dans le cadre de son pouvoir de direction défini par les articles L.1121-1 et L.1321-3 du code du travail.

La jurisprudence dit qu'elles peuvent être justifiées :

- soit par des impératifs de sécurité au travail, de santé ou d'hygiène (incompatibilité entre le port d'un signe religieux et d'un équipement obligatoire, risques accrus par le port de vêtements non adaptés...) ;
- soit par la nature des tâches à accomplir, notamment lorsque la prestation de travail est en lien avec la clientèle.

L'employeur doit être en mesure de démontrer que ces limitations sont fondées sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination et qu'elles sont proportionnées au regard des tâches concrètes de ses employés et du contexte de leur exécution. Le simple contact avec la clientèle, par exemple, ne suffit pas à justifier une restriction.

Non seulement l'interdiction ne peut être générale et absolue, la légitimité d'une limitation du port de signe religieux s'appréciant au cas par cas, mais ses modalités doivent pouvoir être discutées avec les salariés intéressés.

3. Le salarié ne peut invoquer des prescriptions religieuses pour refuser d'exécuter tout ou partie de ses missions contractuelles ou pour se soustraire aux obligations légales et réglementaires (telles que les visites médicales obligatoires).

Les revendications liées aux pratiques religieuses (autorisations d'absence pour les fêtes, aménagements du temps de travail pour les prières et autres pratiques) ne peuvent s'imposer face aux nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise.

Toutefois, une contrainte horaire ou un refus d'autorisation d'absence ne sont légitimes que s'ils sont étrangers à toute considération discriminatoire.

Délibération du Collège de la HALDE – 6 avril 2009

Illustration du principe posé :

La réclamante, portant le voile par conviction religieuse, a été chargée de la promotion de denrées périssables au rayon boucherie charcuterie d'un supermarché. Elle a refusé de retirer son voile pour porter le calot réglementaire conforme aux impératifs d'hygiène et a été licenciée.

Le Code du travail a donné à l'employeur le pouvoir d'apporter des restrictions à la liberté religieuse, si elles sont justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

Le port d'une tenue adaptée par le personnel manipulant des denrées animales constituait une mesure d'hygiène que l'employeur avait l'obligation de faire respecter, et devait s'analyser comme une restriction de la liberté de religion justifiée par les tâches à accomplir et reposant sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Délibération n° 2009 - 311 du 14 septembre 2009

La liberté religieuse ne permet pas de se dispenser des exigences d'un emploi :

La réclamante est embauchée en qualité d'animatrice sports et loisirs par une association chargée de l'intégration sociale d'enfants autistes pour une semaine. Lors de réunions préparatoires, elle se présente voilée et marque son refus de se baigner avec les enfants alors qu'une sortie dans un parc aquatique est organisée. La réclamante refusant d'ôter son foulard, l'employeur rompt brutalement son contrat.

Pour sa défense, ce dernier invoque le principe de laïcité et son règlement intérieur ainsi que des exigences de sécurité. Après examen, la rupture de contrat paraît justifiée, l'exigence de sécurité lors de la baignade des enfants autistes constituant un objectif étranger à toute discrimination. Toutefois, certaines justifications avancées par l'employeur manifestent une méconnaissance de la loi. En conséquence, la haute autorité rappelle à l'employeur la loi n° 2004-228 du 15 mars 2004 relative à la laïcité.

Délibération n° 2006 - 242 du 6 novembre 2006.

L'employeur ne peut édicter de consignes vestimentaires que si le but poursuivi est légitime :

La réclamante a été licenciée pour avoir refusé de retirer son foulard, manifestation de sa religion sur son lieu de travail. L'employeur a édicté, sans respecter la procédure obligatoire visant à garantir le respect des droits et libertés des salariés, une consigne interdisant le port de toute coiffe dans l'établissement. Les motivations ambiguës pour expliquer cette décision ne paraissaient pas suffisantes pour justifier une atteinte à la liberté de religion, liberté fondamentale devant faire l'objet d'une protection élevée, y compris la liberté de manifester ses convictions religieuses. L'employeur n'a pas tenté de prendre en considération l'expression de cette liberté religieuse et de la concilier avec les exigences de l'entreprise. Au contraire, il a précipité le licenciement. En conséquence, ce licenciement constituait une discrimination en raison des convictions religieuses

Délibération n° 2006 - 126 du 19 juin 2006

Pour plus d'information :

- ➡ Voir le guide n°3 de la HALDE – Chapitre 3, pp 59-63 « Discriminations et convictions religieuses »
- ➡ Guide pratique « Gérer la diversité religieuse en entreprise » - IMS, Mars 2009

Annexe 3

Délibérations de la HALDE

Délibération n° 2009-29 du 2 février 2009

Refus d'aménagement de poste de travail

Il ressort des éléments recueillis au cours de l'enquête que l'employeur n'a pas aménagé le poste de travail du réclamant conformément aux recommandations de la médecine du travail et a sanctionné ce dernier au motif qu'il a refusé de travailler sur un poste non aménagé. Dès lors, la HALDE considère que tant l'absence d'aménagement d'un poste de travail que la sanction prise à l'encontre du salarié refusant de travailler sur un poste non-aménagé sont susceptibles de constituer une discrimination en raison de l'état de santé.

Délibération 2009-199 du 27 avril 2009

Refus d'embauche pour candidature « sur-dimensionnée »

Une société recherchait un juriste expérimenté, avec un minimum de 5 ans d'expérience dans une fonction similaire. Le réclamant juriste expérimenté en administration de biens, âgé de 56 ans, a été écarté d'emblée d'une procédure de recrutement, sans entretien, en raison de son profil surdimensionné. La HALDE a considéré au vu des éléments recueillis au cours de l'enquête qu'il existait une présomption de discrimination à raison de l'âge. Les éléments avancés par la société ne permettaient pas de démontrer que le rejet de la candidature du réclamant était fondé sur des éléments objectifs à toute discrimination. La HALDE a recommandé de procéder à une réparation du préjudice et de modifier ses pratiques de recrutement.

Délibération n° 2009-36 du 9 février 2009

Discrimination dans la carrière fondée sur le sexe et harcèlement discriminatoire

Une réclamante se plaint d'avoir fait l'objet d'une différence de traitement, fondée sur le sexe, en matière de rémunération et dans le déroulement de sa carrière au sein d'un établissement public. Par ailleurs, elle soutient qu'à la suite de la dénonciation des faits de discrimination auprès de son employeur, celui a pris des décisions défavorables visant à compromettre son avenir professionnel. L'enquête a permis de montrer que des décisions qui avaient été prises par l'employeur, portant sur la rémunération et l'avancement, ne reposaient sur aucun motif objectif. En comparant la situation de la réclamante à celle de ses collègues masculins, il est apparu très nettement que celle-ci avait fait l'objet d'un traitement défavorable en raison de son sexe. En outre, la HALDE constate que la réclamante a fait l'objet de harcèlement moral, qui apparaît clairement lié au fait qu'elle ait dénoncé auprès de son employeur, puis du tribunal administratif, des comportements discriminatoires dans le déroulement de sa carrière.

Délibération n° 2009-244 du 15 juin 2009

Rupture de contrat suite à l'annonce d'une grossesse

Une réclamante a saisi la HALDE estimant que son contrat de travail avait été rompu en raison de son état de grossesse. L'enquête a contredit les affirmations de l'employeur et a mis en évidence qu'il avait eu connaissance de l'état de grossesse de l'intéressée lorsqu'il avait décidé de rompre son contrat. En outre, l'employeur, qui alléguait des négligences, n'a pas apporté d'élément permettant de démontrer l'incapacité professionnelle de la salariée. En conséquence, la rupture du contrat de travail est discriminatoire car motivée par l'état de grossesse de l'intéressée et doit donc être déclarée nulle.

Délibération n° 2009-290 du 29 juin 2009

Sanction disciplinaire suite à l'annonce d'un congé d'adoption

Depuis plusieurs années, la réclamante avait engagé une procédure d'adoption. Le jour où elle a été informée officiellement que deux enfants l'attendaient en Colombie, elle a fait part à son employeur de son absence pour congé d'adoption. Durant ce congé, elle a fait l'objet d'une mise à pied disciplinaire. La réclamante n'avait jamais fait l'objet d'un quelconque reproche professionnel en 17 ans de collaboration, que jamais pareille sanction n'a été infligée à un salarié au cours de ces 15 dernières années. Par ailleurs, l'employeur lui a signifié que son congé d'adoption lui posait des problèmes seulement 2 jours après qu'elle le lui a annoncé, et n'a pas apporté d'éléments permettant de démontrer le caractère fautif du comportement de la réclamante. La HALDE a donc considéré que la salariée a fait l'objet d'une sanction discriminatoire en lien avec sa situation de famille.

Délibération n° 2009-341 du 5 octobre 2009

Dispositions discriminatoires dans une convention collective

L'inspection du Travail a saisi la HALDE d'une demande d'avis relative à certaines dispositions de la convention collective nationale d'une entreprise du secteur bancaire. La HALDE a considéré que le régime spécifique des indemnités de licenciement des salariés inaptes était constitutif de discriminations à raison de l'âge ainsi que de l'état de santé ou du handicap des salariés. En effet, l'enquête a montré qu'un mode de calcul spécifique pénalisait ces salariés au fur et à mesure qu'ils avançaient en âge. La HALDE a recommandé de se rapprocher des partenaires sociaux afin de modifier la convention collective pour en éliminer toutes les dispositions discriminatoires.

Annexe 4

Cadre pour agir et rendre compte 2008 /2009 des actions mises en place pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité

ACTIONS MENEES	MOYENS	INDICATEURS
1. Politique et/ou engagement formalisé du Président et des dirigeants en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité L'engagement de l'entreprise en matière non discrimination et de promotion de l'égalité a-t-il été formalisé ?	Adoption d'une charte et/ou autre engagement extérieur	Oui / Non
	Adoption d'une charte interne/d'un code de déontologie	Oui / Non
	Type d'engagement	- Accord Egalité professionnelle H/F - Accord Handicap - Accord Droit syndical - Accord Gestion des âges - Accord Généraux Egalité, ND, Diversité - Accord Gestion des carrières (GPEC, formation, temps de travail ...) - Accord RSE, Dialogue social - Charte ou engagement extérieur - Charte éthique, Code de déontologie - Charte de la diversité - Charte de recrutement - Engagements sur l'Education
	Elaboration d'une politique formalisée	Oui/Non – Préciser :
	Inscription à l'ordre du jour de réunions des instances dirigeantes (Comex, CA, CoDir, etc.)	Nombre de réunions des instances dirigeantes où le sujet a été abordé, etc...]
2. Dialogue social Avez-vous mené des actions favorisant le dialogue social relatif à la non discrimination et la promotion de l'égalité ?	Négociation d'accords collectifs d'entreprise sur la question	Oui/Non
	Création d'une instance de suivi et/ou implication des partenaires sociaux dans d'autres instances traitant du sujet	Oui/Non Sur les accords et autres modes d'implication des partenaires sociaux, préciser

3. Organisation de la politique Les actions menées en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité sont-elles inscrites dans le cadre d'une politique formalisée et organisée ?	Personne(s) ou instance(s) dédiées	Oui / Non – Préciser :
4. Diagnostic/Audit/Testing Avez-vous mené des actions de diagnostic ou d'audit en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité ?	Existence d'une évaluation de la politique	Oui / Non – Préciser :
	Réalisation d'un audit ou diagnostic qualitatif	Oui / Non
	Création d'une instance de suivi et/ou implication des partenaires sociaux dans d'autres instances traitant du sujet	Oui / Non
	Réalisation d'un audit interne et/ou externe des process RH	Oui / Non
	Réalisation d'un testing des process RH	Oui / Non
	Prise en compte des résultats de l'audit dans l'élaboration de nouveaux process	Oui / Non – Précisions sur les actions envisagées
5. Sensibilisation/Formation Avez-vous mené des actions de sensibilisation et/ou de formation en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité ?	Public visé par la formation	- RH (fonction clés) - Dirigeants - Managers - Salariés - Nouveaux salariés - Organisations syndicales
	Nombre de personnes sensibilisées ou formées	Préciser :
	Pérennisation de l'action	Oui / Non
	Sujets abordés	Préciser :

6. Process RH Avez-vous mené des actions permettant de sécuriser vos procédures RH (objectivité, traçabilité) ?	Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans les process RH (recrutement, promotion, accès à la formation)	Oui / Non - Préciser :
	Mise en place d'outils objectifs de recrutement et d'évaluation professionnelle (Diversification des sources de recrutement, CV anonyme, méthodes des habilités, mise en situation, etc.)	Oui / Non - Préciser :
	Communication sur les process objectivés mis en place	Oui / Non - Préciser :
7. Communication Avez-vous mené des actions de communication visant à prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité ?	Elaboration de supports de communication internes (site intranet, plaquette d'information...)	Oui / Non - Préciser :
	Evaluation de l'impact de la communication sur le personnel	Oui / Non - Précisions (nombre de personnes touchées, degré de sensibilisation aux questions de promotions de l'égalité, etc.)
8. Management Avez-vous mené des actions visant à responsabiliser les managers en matière de non discrimination ?	Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation des managers	Oui / Non - Préciser :
9. Recours interne formalisé et plaintes Avez-vous mis en place un dispositif de recours interne à destination des salariés en cas de discrimination ?	Existence d'une instance qui traite des réclamations internes	Oui / Non - Préciser (composition de l'instance, etc.)
	Outil d'analyse des réclamations enregistrées	Oui / Non - Préciser (résultats des analyses, etc.)

10. Partenariats Avez-vous conclu des partenariats pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité ?	Description du partenariat	Nature du partenariat : - Pouvoirs publics et institutions publiques (collectivités territoriales, ANPE, missions locales...) - Education nationale - Agences d'intérim - Associations - Autres Description du partenariat :
11. Fournisseurs / Prestataires Avez-vous mené des actions d'information / sensibilisation auprès des fournisseurs et prestataires sur le respect du principe de non discrimination ?	Résultats du partenariat	Préciser :
12. Opinion des salariés Les salariés sont-ils sollicités dans le cadre de la politique de prévention des discriminations menée par l'entreprise (enquêtes d'opinion, groupes de travail...) ?	Existence d'une clause contractuelle de non discrimination	Oui / Non - Préciser :
13. Actions spécifiques Avez-vous mené des actions visant les personnes les plus exposées au risque de discrimination ?	Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les fournisseurs et prestataires	Oui / Non - Préciser :
13. Actions spécifiques Avez-vous mené des actions visant les personnes les plus exposées au risque de discrimination ?	Enquêtes régulières sur la perception par les salariés de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité	Oui / Non - Préciser le résultat des enquêtes
	Thèmes abordés	Oui / Non - Types d'actions - Préciser :

Annexe 5

Les entreprises interrogées en 2009

ENTREPRISES AYANT RÉPONDU EN 2009

ABB SA
ACCENTURE
ACCOR
ADIDAS
AG 2R - LA MONDIALE
AGF
AGRICA
AIR FRANCE KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS INDUSTRIE
ALCATEL-LUCENT
ALSTOM
ALTADIS
AP-HP
APRIL GROUPE
ARCELOR-MITTAL
AREVA
ARIANE ESPACE
ASSYSTEM
ATOS ORIGIN
AUCHAN
AUDIENS
AVIVA
AXA
BANQUE DE FRANCE
BIOMERIEUX
BNP PARIBAS
BOEHRINGER INGELHEIM
BONDUELLE
BONGRAIN

BOUYGUES CONSTRUCTION
BOUYGUES SA CHALLENGER
BOUYGUES TELECOM
BP FRANCE
BRITTANY FERRIES
BUREAU VERITAS
CAISSE DES DÉPÔTS ET DES
CONSIGNATIONS
CAISSE NATIONALE DES CAISSES
D'ÉPARGNE
CANAL PLUS
CAP GEMINI
CARBONE LORRAINE
CARREFOUR
CASINO
CLUB MED
CNP ASSURANCES
COCA-COLA FRANCE
COLAS
COMPAGNIE FINANCIÈRE EDMOND
DE ROTHSCHILD
COMPAGNIE GENERALE
GEOPHYSIQUE VERITAS
CREDIT AGRICOLE
CREDIT COOPERATIF
DANONE
DASSAULT AVIATION
DDB
DELOITTE
DEXIA

EADS
EDF
EDITIS
EDS FRANCE
EIFFAGE
ERNST&YOUNG
ESSILOR INTERNATIONAL
EUROTUNNEL
EXXONMOBIL
FAURECIA
FEDEX
FMC AUTOMOBILES SAS
FRANCE TELECOM - ORANGE
FRANCE TELEVISIONS
GALERIES LAFAYETTE
GDF - SUEZ
GEFCO
GEMALTO
GENERALE DE SANTE
GENERALI FRANCE ASSURANCES
GEODIS
GFI INFORMATIQUE
GROUPAMA
GROUPE BANQUE POPULAIRE
GSF
GUYENNE ET GASCOGNE
HERMES
HSBC
IBM FRANCE
IMERYS
IPSOS
JC DECAUX

KEOLIS
KORIAN
L'ORÉAL
LA FRANCAISE DES JEUX
LA POSTE
LAFARGE
LEGRAND
LOGICA
LVMH
MALAKOFF MEDERIC
MATTEL FRANCE
MC DONALD'S
MERIAL SAS FRANCE
METROPOLE TV
MGEN
MICHELIN
MMA (MUTUELLE DU MANS ASSURANCES)
MONOPRIX
NATIXIS
NEOPOST
NEXANS
NEXITY
NOUVELLES FRONTIERES
NRJ GROUP
NYSE EURONEXT
PAGES JAUNES GROUPE
PERNOD RICARD
PHILIP MORRIS FRANCE SA
PHILIPS FRANCE
PPR
PREDICA
PSA PEUGEOT-CITROËN

PUBLICIS
RADIO FRANCE
RATP
REMY COINTREAU
RENAULT
RENAULT TRUCKS
REXEL
RHODIA
ROBERT BOSCH
ROQUETTE FRERES
SAFRAN
SAINT GOBAIN
SAIPEM
SANOFI AVENTIS
SCANIA
SCHLUMBERGER
SCHNEIDER ELECTRIC
SCOR
SEB
SECURITAS FRANCE
SERVIER
SFR - CEGETEL
SHELL FRANCE
SIEMENS
SNCF
SOCIETE GENERALE
SODEXO

SOGECAP
SONEPAR
SONY
SPERIAN PROTECTION
SPIE
SR TELEPERFORMANCE
STEF - TFE
STERIA
STMICROELECTRONICS
SYSTEME U
TECHNIP
TETRA PAK
TF1
THALES
THEVENIN DUCROT
THOMSON
TNT EXPRESS FRANCE
TOTAL
TOYOTA
TRANSDEV
UNILEVER FRANCE
UNION IN VIVO
VALEO
VEOLIA ENVIRONNEMENT
VINCI
VIVENDI UNIVERSAL
XEROX FRANCE

ENTREPRISES N'AYANT PAS RÉPONDU EN 2009

ADP - AÉROPORTS DE PARIS
ALTEN
ALTRAN GROUPE
APRR (AUTOROUTES PARIS-RHIN-
RHÔNE)
ARKEMA
BANQUE DE FRANCE
BARCLAYS BANK
BEIERSDORF
BIC
BOLLORE INVESTISSEMENT
BOUYGUES IMMOBILIER
CAMAÏEU
CARLSON WAGONLIT TRAVEL
CAT
CIC
CIMENTIS FRANCAIS
CISCO SYSTEMS
CMA-CGM
COMPASS GROUP
CONFÉDÉRATION NATIONALE DU
CRÉDIT MUTUEL
CORA
CS COMMUNICATION ET SYSTEMES
DASSAULT
DHL DANZAS AIR & OCEAN
DYNEFF
EAU DE PARIS
ECUREUIL VIE
ELIOR
EUROVIA (archivée, filiale VINCI)
FAYAT
FORCLUM (archivée, filiale EIFFAGE)
FRAM
FREYSSINET (archivée, filiale VINCI)
FROMAGERIES BEL
GECINA
GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL
GLAXOSMITHKLINE

GMF
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIES
HEWLETT PACKARD
HUTCHINSON (archivée, filiale TOTAL)
INGENICO
LA MONDIALE (archivée, fusion AG2R-LA
MONDIALE)
LACTALIS
LAGARDERE
LEROY MERLIN
MAAF
MACIF
MICROSOFT FRANCE
MONDADORI FRANCE
MSA - MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE
NESTLE
NORBERT DENTRESSANGLE (archivée)
NOVARTIS FRANCE
OBERTHUR
PIERRE ET VACANCES
PLASTIC OMNIUM
POMONA
PROCTER & GAMBLE
RODRIGUEZ GROUP
SALOMON
SANEF
SANFORD
SELECTION DU READER'S DIGEST
SOCOPA
SOUFFLET
SPIE BATIGNOLLES
SPIR COMMUNICATION
SUEZ (archivée, fusion GDF-SUEZ)
TRIGANO
UBISOFT ENTERTAINMENT (archivée)
VALLOUREC
WHIRLPOOL
WOREX (archivée, filiale EXXONMOBIL)
ZODIAC

Depuis 4 ans, la HALDE échange avec les grandes entreprises sur leurs engagements en faveur de l'égalité dans l'emploi. La qualité des informations et des propositions transmises par les entreprises permet de restituer une matière riche sur les pratiques de prévention des discriminations.

Quelles actions ont-elles menées en 2008/2009 et quels sont les progrès observés ?

En complément des pratiques recensées, ce 4ème guide répond à certaines des questions que se posent les entreprises, en s'appuyant sur les recommandations de la HALDE. Il signale des points de vigilance et propose des ressources pour aller plus loin.

- Promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : quelles actions ?
- Former les collaborateurs : quelles sont les actions efficaces ?
- Diagnostiquer : quelles questions se poser avant de réaliser un état des lieux de l'égalité dans l'entreprise ?
- Recruter des collaborateurs en situation de handicap : quelles sont les règles ?

Dans la même collection :

Guide n°3 : « Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ? », 2008

Guide n°2 : « Des pratiques pour l'égalité des chances : que répondent les entreprises à la HALDE ? », 2007

Guide n°1 : « Prévention des discriminations, promotion de l'égalité : que répondent les entreprises à la HALDE ? », 2006

Retrouvez toutes les publications de la HALDE sur le site www.halde.fr.