



Des pratiques pour l'égalité  
des chances  
**QUE RÉPONDENT  
LES ENTREPRISES  
À LA HALDE ?**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>1 - L'action menée par la HALDE avec les entreprises</b>	5
1.1 - La mutualisation des expériences	6
1.2 - La mise au point d'un cadre de référence unique : « le cadre pour agir et pour rendre compte »	7
1.3 - Un second guide plus riche, plus approfondi	8
<b>2 - Les avancées depuis 2005</b>	10
2.1 - Des engagements de principe de plus en plus nombreux	11
2.2 - Un dialogue social en évolution	12
2.3 - Peu de plans d'action globaux	12
2.4 - Le développement des audits et des diagnostics	13
2.5 - Des actions de sensibilisation et de formation en hausse	13
2.6 - Un effort plus important pour le recrutement que pour le déroulement de carrière	13
2.7 - Des outils de communication multiples, à exploiter davantage	14
2.8 - Le respect de non-discrimination dans l'évaluation des managers : une exception	14
2.9 - Un développement des procédures d'alerte et de recours interne	15
2.10 - Des partenariats inscrits dans la durée	15
2.11 - Peu d'actions envers les fournisseurs	15
2.12 - La faible consultation des salariés	15
<b>3 - Les moyens d'une action efficace</b>	17
3.1 - La mise en place d'une politique globale AXA, Danone, Gaz de France, IBM, SNCF, PSA Peugeot Citroën, Thales, Casino, EDF, Hewlett Packard, La Poste	18
3.2 - L'implication des partenaires sociaux EADS France, HSBC, PSA Peugeot Citroën, Total	23
3.3 - La mise en place d'un suivi et d'une évaluation Valeo, Sanofi Aventis, Schneider Electric	24
<b>4 - La prise en compte du déroulement de carrière</b>	27
4.1 - Panorama des actions mises en œuvre	28
4.1.1 - Une meilleure information des salariés	28
4.1.2 - Entretien professionnel, mobilité, accès à la formation : la recherche d'objectivité par une meilleure formalisation des procédures	29
4.1.3 - La définition et l'utilisation d'outils de veille et de suivi	29

4.2 - Le point de vue des entreprises	30
4.3 - Leurs expériences	30
4.4 - Les enseignements	33
4.5 - Focus : la réalisation d'enquêtes qualitatives et d'audits	34
4.5 bis - Focus : les indicateurs sur le déroulement de carrière homme/femme	35
<b>5 - Un dialogue avec les salariés : dispositifs d'alerte et enquêtes d'opinion</b>	41
5.1 - Dispositifs d'alerte et de recours interne	42
5.1.1 - Panorama des actions mises en œuvre	42
5.1.2 - Le point de vue des entreprises	44
5.1.3 - Quelques dispositifs mis en œuvre	45
5.2 - Les enquêtes d'opinion	47
5.2.1 - Premier panorama et analyse	48
5.2.2 - Les questions posées	50
5.2.3 - Utilisation et traitement des résultats	52
<b>6 - Les actions menées en direction des publics</b>	60
6.1 - Actions sur l'égalité homme/femme	61
6.2 - Actions sur le handicap	64
6.3 - Actions sur les Zones Urbaines Sensibles	66
6.4 - Actions sur les minorités visibles	67
6.5 - Actions sur les seniors	68
6.6 - Actions sur l'orientation sexuelle	69
<b>CONCLUSION</b>	70
<b>ANNEXES</b>	72
Annexe 1 - Témoignages des entreprises	73
Annexe 2 - Cadre pour agir et pour rendre compte – une version électronique	113
Annexe 3 - Analyse globale des réponses obtenues	118
Annexe 4 - Séminaire du 29 novembre 2006	122
Annexe 5 - Délibérations et recommandations de la HALDE	124

# INTRODUCTION

## UNE MOBILISATION GÉNÉRALE DANS UN CONTEXTE AUX ENJEUX FORTS

L'égalité des chances et la lutte contre les discriminations se sont vu légitimer par un certain nombre d'avancées législatives, notamment sous l'impulsion de l'Union européenne. En France, on constate une véritable impulsion émanant de la sphère économique depuis 2004. La publication du rapport sur « Les oubliés de l'égalité des chances » en janvier 2004, suivi du rapport « Les entreprises aux couleurs de la France » en novembre 2004, marque le début de cette prise de conscience collective, qui s'est concrétisée par la signature de la **Charte de la diversité** en octobre 2004. Au 1<sup>er</sup> mars 2007, plus de 1500 entreprises avaient signé la Charte de la diversité.

Cet engagement des entreprises s'explique par un contexte économique, social et politique particulier. Au niveau économique, les entreprises sont face à la nécessité d'anticiper le retournement démographique à venir. Elles souhaitent, par ailleurs, être plus performantes dans un environnement de marché international et concurrentiel. En outre, les enjeux de diversité ont été intégrés dans le référentiel d'évaluation des agences de notation sociale. Les événements de novembre 2005 en banlieue ont rappelé aux politiques l'urgence d'agir. Les entreprises s'investissent dans ce mouvement, qui coïncide par ailleurs avec un élargissement de la lutte contre les discriminations, qui n'est pas limitée au seul critère de l'origine mais concerne l'ensemble des critères prohibés par la loi française. La **création de la HALDE** par la loi du 30 décembre 2004, qui transpose par ailleurs une directive communautaire, témoigne de cette ouverture politique.

Le MEDEF s'est également engagé dans la lutte contre les discriminations et pour la diversité dans l'entreprise en lançant des initiatives telles que l'opération « **Nos quartiers ont des talents** », une passerelle nationale pour faciliter les échanges entre de jeunes diplômés qualifiés issus en priorité des banlieues et des entrepreneurs, ou encore les « **Trophées de l'insertion** » qui récompensent les meilleures initiatives en matière d'embauche, de maintien dans l'emploi ou les actions en faveur des personnes handicapées.

Suite à la signature de l'**accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes**, un **label égalité** a été mis en place fin 2004, à l'initiative du ministère délégué à la Cohésion sociale et à la Parité, afin de valoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises. Il récompense l'exemplarité des pratiques de certaines entreprises, administrations ou associations.

L'engagement des partenaires sociaux s'est par ailleurs concrétisé par la signature d'un **accord interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise** en octobre 2006. Un pas supplémentaire pourrait être franchi avec la mise en place d'un projet pilote pour créer un **label diversité**. Promue par l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ex ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel), cette approche globale permettrait ainsi de prendre en compte toutes les formes de diversité (genre, origine, âge, orientation sexuelle, handicap, mode de vie, etc.).

Cette démarche globale s'inscrit tout à fait dans la tendance observée aujourd'hui. Il est intéressant de noter que la mobilisation des grandes entreprises sur les sujets de non-discrimination et d'égalité a évolué dans le temps. La plupart d'entre elles ont d'abord mené des **politiques sur des publics bien ciblés ou des actions plus ponctuelles et localisées** sur certains sites. Les politiques d'entreprises menées autour d'une meilleure intégration des salariés en situation de handicap existent par exemple depuis environ une vingtaine d'années.

Aujourd'hui les entreprises tendent à intégrer et à coordonner ces actions dans le cadre d'une politique plus globale, en lien avec la stratégie d'entreprise. Grâce à la démarche innovante de certaines entreprises, au développement des groupes de réflexion et à la mutualisation des expériences, cette évolution marque le début d'une **structuration d'une politique globale en faveur de l'égalité dans les entreprises**.

La HALDE participe activement à ce mouvement en faveur de la promotion de l'égalité en capitalisant les bonnes pratiques et en encourageant le développement d'actions innovantes mais aussi en élaborant et en mettant à disposition de nouveaux outils (formation « e-learning »). Son action vise à engager une **approche réfléchie à partir des enjeux et des pratiques professionnelles**. **C'est tout l'objet de ce second guide.**

# L'ACTION MENÉE PAR LA HALDE AVEC LES ENTREPRISES



Parce que la haute autorité souhaite fortement encourager le développement d'actions concrètes en faveur de la promotion de l'égalité au sein des grandes entreprises, elle a engagé avec elles un travail spécifique.

---

## 1.1 - LA MUTUALISATION DES EXPÉRIENCES

L'action de la HALDE auprès des entreprises débute à l'automne 2005 avec un **courrier** adressé à près de 150 grandes entreprises françaises par Louis SCHWEITZER, Président de la HALDE, pour leur demander de s'engager activement dans la lutte contre les discriminations et de faire connaître leurs initiatives en faveur de la promotion de l'égalité.

La richesse des informations transmises par 110 entreprises a fait l'objet d'une publication sous la forme d'un **premier guide** intitulé « Prévention des discriminations, promotion de l'égalité : que répondent les entreprises à la HALDE ? ». Diffusé en septembre 2006, ce document rend compte des réponses et recense les bonnes pratiques initiées par les entreprises.

Les avancées et les initiatives ont pu également être présentées et débattues à l'occasion d'un **séminaire** organisé par la HALDE le 29 novembre 2006 auquel ont participé 137 grandes entreprises (annexe 4).

Certes, le niveau d'engagement et de réalisation d'actions est très inégal dans les entreprises, mais ce premier panorama a permis d'établir un état des lieux des actions menées. Il a par ailleurs permis de pointer les difficultés qui pouvaient faire obstacle à une réelle politique en faveur de l'égalité :

- une vision des actions en faveur de l'égalité très différenciée, induisant parfois des politiques spécifiques peu intégrées dans le cadre d'une politique globale ;
- des informations sur des actions stratégiques et d'autres ponctuelles traitées pourtant au même niveau ;
- une insuffisance au niveau du suivi et de l'évaluation des actions engagées.

Ce premier état des lieux a permis de montrer que la plupart des entreprises disposaient de peu d'outils pour suivre une action en faveur de l'égalité qui soit globale et transversale. De ce fait, aucun travail d'évaluation en interne et de comparaison ou de « benchmarking » en externe n'était réellement possible.

---

Face à ce constat et afin de mieux aider les entreprises qui entendent réviser leurs pratiques professionnelles, il était important de proposer, à chacune, un outil de référence qui leur permette de développer une vision globale des politiques à mener, de repérer les points de progrès et de les suivre sur la durée.

En réponse à cette situation, la HALDE a engagé deux actions :

- **la mise au point d'un cadre de référence** pour aider chacun à situer les actions qu'il mène en faveur de l'égalité et en initier de nouvelles ;
- la sollicitation, autour de ce nouvel outil, **d'un plus grand nombre d'entreprises.**

**Ce second guide intitulé « Des pratiques pour l'égalité des chances »** rend compte des avancées sur la promotion de l'égalité enregistrées à partir du cadre de référence commun désormais proposé aux entreprises par la HALDE.

## 1.2 - LA MISE AU POINT D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE UNIQUE : « LE CADRE POUR AGIR ET POUR RENDRE COMPTE »

La HALDE a sollicité, dans le cadre d'un groupe de travail, des directeurs des ressources humaines de grandes entreprises engagées dans la prévention des discriminations et des experts.

Ce groupe a élaboré un cadre de référence appelé « cadre pour agir et rendre compte ». À chaque niveau fonctionnel de l'entreprise et à chaque étape de la vie professionnelle, du recrutement au déroulement de carrière, les principaux leviers d'action dont dispose l'entreprise et les types d'initiatives à développer ont été identifiés. Des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ont été choisis pour le suivi des actions menées.

**Ce cadre constitue un référentiel pour mettre en place des actions concrètes en faveur de l'égalité des chances dans l'entreprise.** Il s'agit en outre d'un outil de mesure et d'analyse unique de l'évolution des pratiques pour l'égalité des chances dans les entreprises.

Il recense les actions indispensables :

- l'engagement de l'entreprise et le dialogue social ;
- l'organisation et la mise à disposition de moyens ;
- les actions de diagnostic ;
- les actions de sensibilisation, de formation et de communication interne ;
- l'objectivation de la gestion des ressources humaines ;
- l'implication et la responsabilité du management ;
- l'évaluation des dispositifs ;
- les procédures d'alerte interne ;
- les partenariats engagés.

**Pour l'entreprise**, le cadre de référence peut être utilisé comme un tableau de bord des actions qu'elle engage sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.

**Pour la HALDE, le cadre de référence constitue un moyen privilégié** pour identifier et suivre annuellement les actions poursuivies par les entreprises. Il lui sert à actualiser, à enrichir le recueil de bonnes pratiques et à préciser les modalités de transfert des expérimentations réussies.

En retour, cette capitalisation doit permettre à chaque entreprise, de configurer un plan d'action adapté.

Ce référentiel complet pose donc les jalons d'une politique globale de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité dans l'entreprise.

### 1.3 - UN SECOND GUIDE PLUS RICHE, PLUS APPROFONDI

Le cadre de référence a été diffusé le 18 novembre 2006 à 250 entreprises, 176 d'entre elles l'ont renseigné, documenté et retourné à la HALDE. Il a permis de **recenser des expériences, des témoignages et d'établir les principales évolutions avec une plus grande fiabilité.**

L'analyse des réponses, plus riches que celles enregistrées l'année précédente, révèle **une meilleure compréhension par les entreprises de ce qu'est une politique globale de promotion de l'égalité.**

L'indication, par nombre d'entre elles, du lancement sur 2007 de travaux ou de nouveaux outils (développement des diagnostics notamment sur les process RH, mise en place de procédures d'alerte, développement d'actions de sensibilisation), laisse à penser que l'approche globale proposée par le cadre de référence a permis aux entreprises de faire le bilan sur les points forts et les points faibles.

Ce second guide propose une analyse des différentes situations recensées et des **principales avancées :**

- une implication plus grande des directions d'entreprises ;
- une augmentation des accords signés avec les partenaires sociaux ;
- une utilisation plus fréquente des tests de discrimination et des audits ;
- une généralisation des actions de sensibilisation.

Ce cadre de référence commun permet désormais **une analyse plus exhaustive des réalisations et a favorisé les échanges d'expériences.**

L'analyse des réponses à travers la grille de lecture du cadre de référence a ainsi permis **d'identifier des sujets importants à creuser** comme les actions engagées sur le déroulement de carrière, les dispositifs d'alerte interne, le recueil des opinions des salariés, la mise en œuvre d'actions en faveur de publics spécifiques.

Au-delà des évolutions générales rapportées dans ce guide (chapitre 2), la HALDE a donc choisi **d'apporter un éclairage particulier sur les leviers d'actions à encourager et d'approfondir son analyse en contactant les entreprises pionnières ayant déjà expérimenté ce type d'actions, afin d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les difficultés de mise en œuvre.**

Ainsi le guide présente les **témoignages d'entreprises** engagées dans des politiques de promotion de l'égalité et de la diversité et identifie quels sont les moyens d'une action efficace (chapitre 3). Les thèmes insuffisamment pris en compte dans le cadre de référence comme la promotion de l'égalité dans le déroulement de carrière, ou les sujets abondamment cités comme les dispositifs d'alerte internes, ont fait l'objet d'une réflexion approfondie au travers de **groupes de travail spécifiques** (chapitres 4 et 5).

Enfin, parce qu'une politique globale en faveur de l'égalité ne peut faire l'économie d'une **approche par public**, le chapitre 6 présente une synthèse des différentes actions menées en direction de certains publics.

# LES AVANCÉES DEPUIS 2005



En deux ans, la mobilisation plus grande des entreprises témoigne d'une évolution positive en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

Les premières réponses enregistrées en 2005-2006 ont fait apparaître plusieurs enseignements.

L'engagement des entreprises est apparu en pleine émergence sur la promotion de l'égalité et de la diversité, et s'est traduit par l'adoption de textes généraux et de chartes. Il a en outre été constaté que les obligations légales jouaient un rôle efficace dans la mise en œuvre d'actions concrètes, notamment sur l'égalité homme/femme et sur les salarié(e)s en situation de handicap. Les actions intéressantes qui ont été soulignées sont en revanche apparues souvent spécifiques et peu inscrites dans une politique globale de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité. Enfin, certains sujets restent encore peu abordés, voire éludés, comme les discriminations liées à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, aux convictions religieuses et à l'état de santé (maladies chroniques).

Parmi les tendances identifiées en 2006-2007, on peut retenir tout d'abord l'engagement réaffirmé des directions d'entreprises en matière de promotion de l'égalité mais aussi une implication plus grande des partenaires sociaux. Les actions de sensibilisation et de diagnostic se multiplient par ailleurs tandis que la mise en place de moyens dédiés à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité se renforce. Parmi les nouveautés, on note l'utilisation croissante en interne de tests de discrimination et le développement de procédures d'alerte.

L'analyse des réponses des entreprises dans le « cadre pour agir et rendre compte » permet de dresser un panorama des résultats et des évolutions par rapport à 2005 sur chaque domaine d'actions considéré par la HALDE comme incontournable dans la mise en œuvre d'une véritable politique de promotion de l'égalité (annexe 3).

## 2.1 - DES ENGAGEMENTS DE PRINCIPE DE PLUS EN PLUS NOMBREUX

- **63 entreprises ont formalisé leurs engagements sous forme de chartes ou de codes éthiques et les ont inscrits dans leur stratégie globale.**
- **53 entreprises ont signé la Charte de la diversité**, s'engageant ainsi à promouvoir la diversité, notamment culturelle et ethnique. Elles étaient 28 en 2005.

- Pour garantir le suivi et l'application de ces engagements, des réunions régulières sont organisées au niveau des instances décisionnaires des entreprises, notamment en comité exécutif.

## 2.2 - UN DIALOGUE SOCIAL EN ÉVOLUTION

- **72 entreprises ont conclu des accords spécifiques sur le handicap et l'égalité professionnelle homme/femme avec les partenaires sociaux.** Ces accords sont en hausse par rapport à 2005 et témoignent de l'évolution du dialogue social qui tend à intégrer, dans le cadre d'une politique d'entreprise globale, les préoccupations relatives à la non-discrimination et à la promotion de l'égalité sur ces deux volets.

- **La question des seniors ne fait pas l'objet d'accords spécifiques** mais peut faire l'objet de mesures spécifiques dans le cadre d'accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou la formation professionnelle.

- **Seulement 6 entreprises ont signé un accord sur la diversité** (AXA, Accor, Casino, Danone, PSA Peugeot Citroën, Thales). L'accord interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise, conclu le 11 octobre 2006 et signé par toutes les organisations patronales et par quatre syndicats de salariés sur cinq (CFDT, FO, CFTC et CGT), devrait ouvrir de nouvelles perspectives.

- À l'occasion de la renégociation d'accords généralement triennaux, certaines entreprises s'interrogent aujourd'hui sur le fait de poursuivre leurs actions dans le cadre d'accords spécifiques ciblés par public ou de travailler sur des accords relatifs à la promotion de l'égalité de manière plus générale (droit syndical, homme/femme, handicap, seniors, minorités visibles).

## 2.3 - PEU DE PLANS D'ACTION GLOBAUX

- **Peu d'entreprises ont traduit leurs engagements au travers de plans d'action formalisés** comme le pratiquent par exemple les groupes La Poste, Safran, Axa, Gaz de France, PSA Peugeot Citroën ou IBM.

- **80 entreprises ont désigné une instance ou une personne dédiée à la promotion de l'égalité.**

- **55 entreprises ont assigné des objectifs de diversité aux instances spécifiques qu'elles ont créées.**

- **67 entreprises ont procédé à des évaluations ciblées portant sur chacune des différentes actions mises en œuvre.** Aucune entreprise n'a mis au point un véritable système d'évaluation globale de la politique menée.

## 2.4 - LE DÉVELOPPEMENT DES AUDITS ET DES DIAGNOSTICS

- **87 entreprises ont réalisé des diagnostics quantitatifs.** Ils portent essentiellement sur les volets handicap et égalité homme/femme et alimentent les comités de suivi des accords sociaux. Les résultats pointent régulièrement les situations de « plafond de verre » qui touchent non seulement les femmes mais aussi les personnes issues de minorités visibles ou encore les personnes en situation de handicap. **L'approche qualitative qui permet d'obtenir des analyses plus fines est encore insuffisamment développée.**

- **18 entreprises ont réalisé des tests de discrimination pour vérifier la neutralité de leurs procédures d'embauche et de promotion** ou, plus généralement, l'objectivité de la gestion de leurs ressources humaines (Accor, AGF, France Télévision, Gaz de France, Société Générale, etc.). Cette pratique est en hausse par rapport à 2005.

- Les audits sur les process RH au regard de la promotion de l'égalité restent à développer. L'IMS a notamment réalisé une vingtaine de diagnostics auprès d'un certain nombre d'entreprises (Air France, Casino, EDF, Gaz de France, France Telecom, La Poste, Pierre & Vacances, PPR Pinault-Printemps-La Redoute, PSA Peugeot Citroën, etc). En revanche les résultats de ces audits ne semblent pas systématiquement repris à des fins de modifications des pratiques RH.

## 2.5 - DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION EN HAUSSE

- **100 entreprises déclarent mener des actions de sensibilisation et de formation.** Les publics cibles de ces actions restent majoritairement les cadres dirigeants et les cadres en charge des ressources humaines. Les managers, les salariés et les partenaires sociaux en bénéficient moins.

- La pérennisation de ces actions, sous forme de plans pluriannuels, reste exceptionnelle : **seules 38 entreprises déclarent par exemple envisager de renouveler leurs opérations de formation au cours de l'année 2007-2008** (Valeo, TNT Express, Sodexo Alliance, Lagardère, HSBC se sont engagés sur cette voie).

## 2.6 - UN EFFORT PLUS IMPORTANT POUR LE RECRUTEMENT QUE POUR LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE

L'objectivation des pratiques de gestion des ressources humaines reste majoritairement orientée sur la phase du recrutement.

- **87 entreprises ont engagé des actions pour objectiver leurs pratiques de recrutement.** La méthode des habiletés ou encore les tests de mise en situation, tout comme l'an passé, semblent bien intégrés dans les pratiques de recrutement des entreprises. La diversification des sources de recrutement par l'élargissement des canaux de diffusion des annonces et le développement de partenariats avec des associations de placement de personnes en situation de handicap ou encore de jeunes diplômés issus de l'immigration a pris de l'ampleur.

- **Les entreprises semblent peu volontaires pour expérimenter le CV anonyme.** Ce dernier est utilisé au sein de quelques groupes (American Express, BNP Paribas, Groupama, PSA Peugeot Citroën) mais très peu d'entreprises envisagent de le mettre en place en 2007-2008. Depuis le gel du décret d'application (loi du 31 mars 2006) il semblerait même que le mouvement soit en recul.

- **La révision des procédures de gestion de ressources humaines sur le déroulement des carrières est encore peu explorée. Elle est citée seulement par 21 entreprises** (Deloitte, PSA Peugeot Citroën, Crédit Agricole, Schlumberger, Dexia).

## 2.7 - DES OUTILS DE COMMUNICATION MULTIPLES, À EXPLOITER DAVANTAGE

- **84 entreprises déclarent communiquer sur leur politique de promotion de l'égalité au travers de supports existants ou de supports spécifiques.** Les actions de communication restent néanmoins très variables d'une entreprise à l'autre en termes de régularité et de sujets traités.

- La communication externe permet de faire connaître l'engagement du groupe essentiellement au travers des bilans sociaux ou les rapports annuels de développement durable. Certaines entreprises communiquent également auprès des clients et des fournisseurs.

- Les actions de communication interne sont des outils de sensibilisation utilisés pour toucher l'ensemble des salariés (diffusion de dépliants, d'affiches, de brochures, de films, utilisation de l'intranet et de l'Internet ou du journal interne pour intégrer des rubriques sur la non-discrimination et la diversité).

## 2.8 - LE RESPECT DE NON-DISCRIMINATION DANS L'ÉVALUATION DES MANAGERS : UNE EXCEPTION

- **Seules 51 entreprises prennent en compte le respect de non-discrimination dans l'évaluation des managers.** Ces pratiques mériteraient d'être développées car elles inscrivent les engagements en faveur de l'égalité pris au niveau d'une direction générale dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise, aux échelons les plus opérationnels.

## 2.9 - UN DÉVELOPPEMENT DES PROCÉDURES D'ALERTE ET DE RECOURS INTERNE

- **64 entreprises ont mis en place une procédure de recours interne et de recueil des plaintes** pour traiter de harcèlement et/ou de comportements et de pratiques discriminatoires (Veolia Environnement, groupe Lafarge). Ces dispositifs sont en augmentation.

## 2.10 - DES PARTENARIATS INSCRITS DANS LA DURÉE

- **79 entreprises ont conclu des partenariats avec des acteurs externes afin d'appuyer leur engagement en faveur de la diversité et contre les discriminations** (Éducation nationale, pouvoirs et institutions publics, associations, acteurs locaux, etc.). Ces partenariats visent majoritairement à mettre en œuvre certains objectifs comme la diversification de leurs sources de recrutement et s'inscrivent dans la durée ou parfois dans le cadre d'opérations plus ponctuelles, comme les forums emploi.

## 2.11 - PEU D'ACTIONS ENVERS LES FOURNISSEURS

- **51 entreprises ont inséré une clause contractuelle en matière de non-discrimination dans les contrats-cadres signés avec leurs fournisseurs** (Valeo, Vinci, groupe Lafarge, etc.). Cette démarche peut s'adresser aux cabinets de recrutement ou aux agences d'intérim auxquels l'entreprise a recours (Dexia, American Express, Casino, etc.).

15

## 2.12 - LA FAIBLE CONSULTATION DES SALARIÉS

- **40 entreprises ont intégré dans leur baromètre de satisfaction quelques questions relatives à leur politique de non-discrimination et de diversité, 9 autres l'envisagent pour l'année 2007/2008.** Peu d'entreprises ont mis en place un dispositif de remontées d'informations afin d'évaluer la perception des salariés sur la politique menée et d'identifier d'éventuels dysfonctionnements.

-----

Malgré les avancées constatées, certaines carences sont à noter.

Très peu d'entreprises ont mis en place des **politiques globales** qui, au-delà des actions de prévention des discriminations, cherchent à promouvoir l'égalité et la diversité en prenant en compte plusieurs publics et en s'appuyant sur des

actions transversales. Partant de ce constat, la HALDE a souhaité approfondir le sujet en interrogeant certaines entreprises pionnières sur les moyens permettant de mettre en œuvre une action globale efficace. Le chapitre 3 restitue la synthèse de ces échanges à travers trois thématiques :

- la mise en place d'une politique globale ;
- l'implication des partenaires sociaux ;
- la mise en place d'un suivi et d'une évaluation.

Les actions menées sur le **déroulement de carrière** apparaissent, vues les réponses fournies, comme le parent pauvre des actions jusque-là engagées. En effet, les outils présentés sur ce sujet par la plupart des entreprises sont très généralistes et peu orientés vers les questions de non-discrimination et de promotion de l'égalité. Or, plus des deux tiers des réclamations enregistrées par la HALDE dans le domaine de l'emploi concernent le déroulement de carrière, le tiers restant mettant en cause la phase de recrutement. Ce constat a conduit la HALDE à engager un travail spécifique avec des directeurs de ressources humaines d'entreprises engagées dans la révision de leurs process RH. Le chapitre 4 donne un aperçu des actions concrètes mises en œuvre.

Enfin, le dialogue avec les salariés apparaît comme un levier d'action à encourager. Le développement important et récent des **dispositifs d'alerte et des enquêtes d'opinion** a conduit la HALDE à mener un travail plus poussé d'analyse avec l'appui d'entreprises ayant mis en place ce type de procédures (chapitre 5).

# LES MOYENS D'UNE ACTION EFFICACE



La mise en place d'une politique globale en faveur de l'égalité, l'association des partenaires sociaux et l'évaluation des actions menées sont des leviers importants qui participent à la réussite des engagements pris.

### 3.1 - LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE GLOBALE

L'engagement d'une politique globale de diversité est intégré dans la stratégie et pensé à partir des enjeux de l'entreprise. L'analyse des réponses au cadre de référence montre néanmoins que cette approche est encore très rarement développée dans les grandes entreprises.

Des entretiens par téléphone avec une sélection de quelques entreprises ayant inscrit la diversité dans une stratégie globale ont permis de mettre en exergue les principales raisons qui conduisent à la mise en place d'une telle démarche, les éléments clés de succès ainsi que des modalités de mise en œuvre récurrentes. 11 entreprises ont été interviewées : AXA, Danone, Gaz de France, IBM, SNCF, PSA Peugeot Citroën, Thales, Casino, EDF, Hewlett Packard, La Poste (annexe 1).

#### **Les principaux enjeux de la prise en compte de la diversité dans une stratégie globale d'entreprise**

• **Un enjeu économique et commercial.** Les principales entreprises interviewées interviennent sur un marché international avec une clientèle et des besoins multiformes. Leur engagement sur la diversité est souvent motivé par les avantages commerciaux qu'elles en attendent. La diversité interne au sein de l'entreprise permet de mieux s'adapter à l'environnement. Elle est un atout pour comprendre et répondre aux besoins de nouveaux segments du marché. Cette stratégie d'entreprise leur permet d'augmenter leurs revenus et le niveau de satisfaction de leur clientèle.

La recherche de l'innovation, qui conduit à la création de nouveaux produits et à l'ouverture de nouveaux marchés potentiels, est également fréquemment avancée par les entreprises interviewées. Une politique en faveur de la diversité, parce qu'elle favorise la rencontre de profils et talents variés, permet de satisfaire cette recherche permanente d'innovation.

La diversité interne apparaît également aux entreprises comme une réponse face aux enjeux du changement démographique : faible taux de natalité, vieillissement de la population, réduction de la population en âge de travailler, etc.

Les entreprises sont incitées à envisager un recrutement plus diversifié afin de répondre à une pénurie de main d'œuvre dans les années à venir et d'élargir le réservoir de talents.

- **Un enjeu éthique.** L'égalité des chances s'inscrit traditionnellement dans les principes éthiques et les valeurs de l'entreprise. Au-delà des exigences réglementaires, la diversité est présentée comme un atout et un levier de changement. Une entreprise citoyenne, socialement responsable, reflète sa culture et son engagement à travers ses choix en matière d'égalité des chances et c'est ainsi qu'elle se positionne comme une organisation proche de son environnement. En se positionnant sur la diversité, l'entreprise améliore son image et sa réputation à l'interne comme à l'externe. Pour y parvenir, l'entreprise développe une importante communication interne pour faire de l'égalité des chances un enjeu éthique qui fait partie intégrante de la culture d'entreprise.



La politique du groupe visant à l'égalité professionnelle s'inscrit dans le cadre d'un principe défini par le Code d'éthique. La déclinaison de ce principe a donné lieu à des accords importants dans les domaines du handicap, de la gestion des âges, et de l'égalité femme/homme. (Anne de RAVARAN, Thales)

19



L'affichage de ses valeurs à l'externe, par le développement de partenariats par exemple, contribue en outre à attirer et fidéliser de nouveaux talents qui développeront par la suite de nouvelles capacités de créativité.

- **Un enjeu d'efficacité.** Les actions ponctuelles autour de la diversité ne suffisent pas et peuvent même être contre-productives si elles ne sont pas intégrées dans une politique globale.



La diversité n'a de sens et d'existence qu'au sein d'une politique ressources humaines globale. Recruter dans la diversité serait à lui seul contre-productif si les mêmes progressions de carrière n'étaient pas assurées à tous de manière égale - évolution, rémunération, accès à la formation. (Anne FOURNEAU, AXA)



L'enjeu « diversité », dans les entreprises interviewées, est une préoccupation qui s'étend à l'ensemble de la politique d'entreprise. Autrement dit, il ne se limite pas au seul domaine des ressources humaines. La plupart des entreprises interviewées ont indiqué travailler de concert avec de nombreux autres services de l'entreprise (la direction de la communication, la direction des achats, la direction des affaires financières, etc.).

Dans un objectif de responsabilisation, les managers doivent répondre aux objectifs inhérents à la politique, en faveur de la diversité. Dans certaines entreprises, ils sont récompensés en fonction des progrès réalisés à cet égard.



Notre outil d'évaluation des managers prend en compte la promotion de la diversité car elle fait partie intégrante des compétences et des valeurs attendues par le groupe. (Françoise LACHAUD, Sanofi Aventis).



### Les facteurs clés de succès pour une mise en place d'une politique globale

- **Un engagement pris au plus haut niveau.** Plus la décision est prise à un haut niveau, plus la déclinaison de la politique est efficace. L'engagement peut être affiché à l'interne (adoption de code d'éthique, code de déontologie, etc.) et à l'externe (charte de la diversité, signature de la charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'Éducation nationale, etc.). **La formalisation de cet engagement à l'externe** a souvent été citée par les entreprises interviewées comme un moment clé de leur engagement dans une politique globale en faveur de la diversité.
- **La mise en place d'une organisation dédiée** et tout particulièrement la nomination d'un responsable égalité des chances ou diversité. Cette organisation dédiée permet d'aider à une meilleure compréhension des tenants et des enjeux de la diversité dans l'entreprise. Son rôle est de s'assurer que les messages concernant la diversité sont délivrés à tous les niveaux de l'entreprise. Le responsable ou le service « diversité » coordonne les actions et projets qui sont déployés dans ce domaine, en s'appuyant sur des tableaux de bord, des indicateurs de suivi.
- **L'implication et la contractualisation avec les partenaires sociaux.** Le soutien des partenaires sociaux représente une autre condition préalable à la mise en œuvre réussie des politiques de diversité. Leur implication dans la planification, la mise en œuvre, et le suivi des politiques est essentielle pour mieux souligner l'engagement en faveur d'une diversité à long terme.

• **Le recours à des outils de suivi et d'évaluation.** La réussite d'une politique en faveur de la diversité dépend par ailleurs de la mesure des impacts des actions mises en œuvre. Des indicateurs sont mis en place par certaines entreprises pour évaluer les progrès et les avantages qu'offre la diversité. Peu d'entreprises ont mis en place un suivi complet de leur politique en faveur de la diversité. Quelques indicateurs communs sont récurrents dans les entreprises interviewées : l'augmentation du niveau de représentation des femmes, des personnes handicapées, la perception par les salariés des questions relatives à la diversité, etc.



L'évaluation des actions menées en faveur de la diversité en suivant des indicateurs chiffrés renseigne sur l'efficacité de la politique menée. (Suzanne LASSIAILLE, IBM).



### Les principales étapes de mise en œuvre d'une politique globale

L'énonciation de ces différentes étapes n'est pas linéaire. Les interlocuteurs interrogés ont insisté sur le caractère progressif de la démarche. Avancer par palier est nécessaire car cela permet de rendre compte de ce qui est réellement engagé.

21



Le projet diversité est une démarche continue, à l'instar d'une démarche qualité. Il n'y a pas de vérité sur la démarche. (Laure VINCOTTE, Gaz de France).



• **la mise en place d'audits.** Cette étape est nécessaire pour prendre connaissance d'éventuels écarts existants et définir par la suite un plan d'action. Ces audits peuvent être menés, à l'instar de certaines entreprises, de façon régulière. Les sources d'informations disponibles dans les entreprises sont multiples mais également d'un intérêt très variable suivant leur contenu précis et leur conservation : bilans sociaux, données de gestion des ressources humaines, registres du personnel, etc.

La Poste fait partie de ces entreprises qui ont opté pour une démarche d'audit et de diagnostic en continu, basé sur un travail permanent de remise en question.



Il n'existe pas de grande recette pour la diversité, il faut un labourage au quotidien.  
(Christine BARGAIN et Sylvie SAVIGNAC, La Poste).



- **la définition de plan d'action** avec des axes prioritaires et des indicateurs de suivi et d'évaluation. L'engagement, l'implication et la prise de responsabilité par rapport aux objectifs de diversité s'inscrivent dans des cadres stratégiques, des plans d'action souvent négociés avec les partenaires sociaux. Ces plans d'action comprennent la définition d'objectifs, l'allocation de fonds et de ressources ainsi que l'évaluation et la mesure de la performance.
- **les actions de communication.** Elles contribuent à intégrer le sujet de la diversité dans la culture de l'entreprise. Les entreprises reconnaissent la nécessité de développer de vastes programmes de communication au niveau de l'ensemble du personnel afin d'accroître la compréhension des enjeux de la diversité. Ces actions de communication passent par des supports très variés (revue interne électronique ou papier, affiches, courrier signé par le Président et adressé au domicile des salariés, etc.).
- **les actions de sensibilisation/formation** en direction des managers et de l'ensemble des salariés. Les entreprises déploient de nombreux supports pour sensibiliser leurs salariés : des sessions de formation « académiques » aux supports plus ludiques tels que le théâtre forum en passant par des formations à la diversité en ligne. Des outils sont également adaptés aux besoins des managers afin de les aider à mettre en œuvre les politiques diversité : diffusion de guides sur les procédures de recrutement, par exemple.

#### **La HALDE propose la mise en place d'une politique globale qui :**

- interpelle direction, ressources humaines, représentants du personnel, managers, salariés, partenaires de l'entreprise ;
- se traduit par la mise en place d'une organisation interne dédiée (création d'une instance de suivi et/ou nomination d'une personne dédiée) ;
- prévoit la signature d'accords avec les partenaires sociaux ;
- porte à la fois sur la phase de recrutement et sur le déroulement de carrière en vérifiant qu'aucun mécanisme interne ne conduise à alimenter des discriminations ;
- appréhende la promotion de l'égalité dans son ensemble (homme/femme, handicap, âge, origine, etc.) ;
- intègre la prévention des discriminations, les mesures pour l'égalité des chances et la promotion de la diversité ;
- s'appuie sur une palette riche d'outils : communication interne et externe, études et audits, expérimentations, actions de sensibilisation et de formation, évaluation et indicateurs de suivi, dispositifs d'alerte, etc.

### 3.2 - L'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

72 entreprises, ayant répondu à la HALDE, ont signalé avoir conclu des accords spécifiques sur le handicap et l'égalité professionnelle homme/femme avec les partenaires sociaux.

Sur la question de la diversité des origines, l'accord interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise, conclu le 11 octobre 2006, n'est pas encore retranscrit dans les entreprises. Dans les réponses adressées à la HALDE il n'a pas été mentionné comme étant un outil permettant d'initier un dialogue et des échanges sur la diversité des origines.

Mais si l'ouverture de négociations et la signature d'accords d'entreprises est un marqueur important de la qualité du dialogue social sur la promotion de l'égalité, d'autres modes d'implication des représentants du personnel existent : participation aux comités de veille, aux observatoires internes, aux procédures d'alerte interne, aux actions de sensibilisation et de formation, etc.

Le dialogue social avec les partenaires sociaux est un élément clé de réussite d'une politique qui intègre la diversité au sein de la stratégie globale de l'entreprise. Quatre entreprises ont été interrogées pour avoir intégré cette démarche comme un élément essentiel de leur politique : EADS France, HSBC, PSA Peugeot Citroën, Total.

Les évolutions de l'entreprise ne peuvent s'opérer sans les salariés, sans leurs représentants et sans les organisations syndicales, acteurs du dialogue social. Le dialogue social contribue à faire évoluer la culture de l'entreprise par la prise en compte des enjeux sociétaux. (Diego GASPARI, PSA Peugeot Citroën).

#### Les facteurs clés de succès d'un dialogue social

- **Une véritable implication des partenaires sociaux et de la direction** pour faire progresser la diversité en entreprise. Cette nécessaire implication peut nécessiter une phase de sensibilisation de la direction et/ou des partenaires sociaux sur les différents enjeux de la diversité.
- **Un constat partagé sur la situation au sein de l'entreprise.** L'audit, le diagnostic est une étape clé dans la mise en place d'une politique en faveur de la diversité. Les partenaires sociaux doivent être informés et adhérer aux résultats de ce diagnostic. Dans certains contextes d'entreprise, les partenaires peuvent également être « co-commanditaires » de l'audit avec la direction.



Un bilan statistique des situations est systématiquement réalisé avant de lancer une négociation avec les partenaires sociaux.  
(Guillaume ROPARS, Total)



- **La communication interne et externe.** Les accords négociés avec les partenaires sociaux ayant trait à l'égalité et à la diversité doivent être diffusés à l'ensemble des salariés. Des actions de communication particulières sont menées par certaines entreprises pour faire connaître ces accords (diffusion de plaquettes, information sur la revue électronique de l'entreprise, etc.). La communication à l'externe du travail mené en collaboration avec les partenaires sociaux est en outre un atout pour l'image de l'entreprise.
- **La définition d'objectifs clairs.** La clarté des objectifs inscrits dans les différents accords est nécessaire pour assurer un suivi des actions menées.
- **La mise en place d'instance(s) de suivi.** Ces instances paritaires permettent aux partenaires sociaux de suivre les avancées de la politique en faveur de la diversité à l'œuvre. Ces instances ont pour rôle d'analyser les données disponibles et d'assurer le suivi des actions réalisées. En outre, la mise en place de ces instances doit obéir à un agenda régulier avec des processus de préparation.

### 3.3 - LA MISE EN PLACE D'UN SUIVI ET D'UNE ÉVALUATION

La mise en place d'un suivi et d'une évaluation globale de la politique menée en matière de promotion de l'égalité et de la diversité est quasi inexistante à ce stade dans les réponses reçues par la HALDE.

Les entreprises fonctionnent autrement en mettant en place des organisations et des actions spécifiques auxquelles elles associent des objectifs et des résultats à atteindre, résultats qui font l'objet d'un suivi particulier. L'évaluation est également réalisée au travers des commissions de suivi des accords d'entreprises signés.

Ainsi peu d'entreprises semblent consolider une information plus globale, à l'image par exemple d'Areva, d'HSBC, du groupe PPR (Pinault-Printemps-La Redoute), ou encore de Rhodia.

**AREVA**, dans le cadre de sa « politique diversité », a déployé des actions et pris des engagements concernant l'accueil et l'intégration des personnes handicapées, l'égalité « femme/homme » et l'insertion des jeunes. En février 2006, elle crée une « mission diversité » rattachée à la direction des politiques sociales au sein de la direction des ressources humaines du groupe. Le responsable de mission a la responsabilité d'animer et de développer les actions menées dans les différentes unités du groupe en France, d'animer et de contrôler la mise en œuvre de la politique en faveur de la diversité mais aussi d'accompagner et de conseiller les responsables des ressources humaines des filiales, BU (« Business Unit ») et sites en charge de cette fonction pour leur unité. Par ailleurs, le « Protocole d'accord de groupe en faveur de l'égalité des chances » dans le groupe Areva en Europe, signé en novembre 2006, prévoit l'instauration d'une commission de suivi qui se réunit annuellement pour réaliser un bilan de l'application de l'accord, à partir des indicateurs qu'il définit et propose, le cas échéant, des recommandations.

**HSBC** a mis en place une organisation de sa « politique diversité » à un double niveau. Au niveau du groupe, la direction des ressources humaines a pour mission de définir la politique, les process et plans d'action relatifs aux quatre domaines de la diversité (genre, origine, handicap et âge) puis d'animer et suivre leur mise en œuvre. Un poste à plein temps est consacré à la diversité. La diversité fait aussi l'objet d'un suivi trimestriel dans le cadre d'un comité RSE et diversité animé par le directeur général délégué. Au niveau des métiers ou directions, la ligne managériale a en charge la mise en œuvre quotidienne de la politique diversité du groupe. Elle est alors appuyée par les responsables RH qui la déclinent dans chacun de leurs actes de gestion des ressources humaines.

Pour piloter sa politique, **le groupe PPR** (Pinault-Printemps-La Redoute) a mis en place un comité de pilotage diversité. Composé d'un à deux représentants de chaque enseigne et de deux personnes de la direction du développement social du groupe ainsi que du délégué général de SolidarCité<sup>(1)</sup>, ce groupe se réunit tous les trois mois pour rendre compte et suivre les avancées des enseignes sur les plans d'action et les objectifs, transférer les bonnes pratiques mais aussi définir de nouvelles actions et bâtir des outils.

**Le groupe RHODIA** a mis en place une grille d'auto-évaluation des sites faite au regard de six parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, environnement et communautés locales. Le chapitre « employés » intègre des rubriques permettant d'évaluer concrètement l'état des pratiques des sites en matière de discrimination et d'égalité des chances et de mesurer la progression des bonnes pratiques. À titre d'exemples, quelques questions citées dans cette rubrique : « existe-t-il un engagement formalisé qui énonce le principe de non-discrimination et d'égalité des chances ? », « un diagnostic a-t-il été réalisé récemment (depuis moins de trois ans) ? », « des plans d'action ont-t-il été mis en œuvre pour promouvoir la non-discrimination et l'égalité des chances dans les process de ressources humaines ? ». La grille a été testée sur quelques sites en 2006 et est en cours de généralisation sur l'ensemble du groupe en 2007.

(1) Fondée en juillet 2001 à l'initiative du groupe PPR (Pinault-Printemps-La Redoute), SolidarCité est une association loi 1901 qui a pour but de « promouvoir, soutenir et accompagner des actions d'intérêt général et d'utilité sociale notamment dans les domaines de l'éducation et de la cohésion sociale ». Fin 2003, l'association et ses bénévoles décident de recentrer leurs actions sur un axe unique : l'intégration par l'égalité des chances. Au sein de cet axe, le pôle « intégration par l'emploi » regarde plus particulièrement l'intégration des personnes handicapées et la lutte contre la discrimination à l'emploi.

Ces démarches sont tout à fait intéressantes et mériteraient un plus grand développement.

En matière d'évaluations plus ponctuelles, et parmi les différentes expériences recensées, il est intéressant de regarder ce que font certaines entreprises sur la prise en compte dans l'évaluation des managers du respect de l'égalité et de la diversité, à l'image d'Eau de Paris mais également de Valeo et de Sanofi Aventis, ou encore comment elles utilisent les tests de discrimination comme Schneider Electric. Pour les trois dernières, leur retour d'expérience est disponible en annexe 1.

# LA PRISE EN COMPTE DU DÉROULEMENT DE CARRIÈRE



Quand on questionne les entreprises sur leurs procédures de gestion des ressources humaines afin d'établir une égalité des chances dans le déroulement de carrière, seules 21 entreprises présentent concrètement les actions menées, alors qu'elles sont plus de 87 à l'indiquer sur la phase du recrutement.

---

Parmi les actions citées, certaines ne relèvent pas spécifiquement d'actions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité comme par exemple la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ou la formation tout au long de la vie.

Pour autant, de nombreux éléments attestent d'un véritable travail sur le déroulement de carrière avec la mobilisation croissante de diagnostics et la définition d'indicateurs et d'objectifs pour assurer une plus grande égalité.

D'autres types d'initiatives en faveur de la promotion de l'égalité ont pu être identifiés, en complément de l'utilisation des modes « classiques » (suivi des accords, travaux des comités de carrière, etc.).

## **4.1 - PANORAMA DES ACTIONS MISES EN ŒUVRE**

### **4.1.1 - Une meilleure information des salariés**

Plusieurs entreprises mettent à disposition des salariés les informations existantes afin que chacun connaisse ses droits et se saisisse des opportunités disponibles. Ainsi chez Schlumberger des outils « ressources humaines » sont mis en ligne afin que chacun se saisisse des informations utiles pour son évolution professionnelle. Chez l'Oréal, l'accent porte sur la mobilité, le groupe a mis en place une ingénierie informatique spécifique afin de faciliter, de façon confidentielle, les candidatures internes. Il en est de même chez Renault, avec les outils jobaccess et careers@renault. Chez Eau de Paris, l'ensemble des postes proposés, les caractéristiques des différents métiers et les possibilités d'accès aux différentes filières sont à la disposition de tous sur intranet.

---

## 4.1.2 - Entretien professionnel, mobilité, accès à la formation : la recherche d'objectivité par une meilleure formalisation des procédures

Cette recherche d'objectivité des procédures et de leur application concrète est partagée par de nombreuses entreprises.

Ceci peut concerner les entretiens professionnels (évaluations croisées et formalisation des avis), la mobilité géographique et fonctionnelle (mode d'utilisation de la bourse de l'emploi pour les non-cadres chez l'Oréal), la mobilité et l'accès à la promotion à la SNCF, l'accès à la formation (propositions de formations spécifiques, de coachings, offre spécifique de VAE (validation des acquis de l'expérience), ou enfin organisation d'examens spécifiques pour les évolutions professionnelles à Eau de Paris.)

L'intégration dans la grille d'évaluation des managers du respect de la diversité comme objectif en complément des efforts développés sur les procédures RH, est une voie très prometteuse comme l'atteste l'expérience de l'Oréal et d'Eau de Paris.

## 4.1.3 - La définition et l'utilisation d'outils de veille et de suivi

### La mobilisation des données

Le suivi quantitatif est utilisé par l'écrasante majorité des entreprises, en application de la loi relative aux données exigibles par exemple au titre du bilan social et du rapport annuel de situation comparée homme/femme.

On trouve également des données quantitatives complémentaires prescrites dans le cadre d'accords d'entreprise, de chartes signées, ou des plans d'action développés par les DRH, données pour la plupart étudiées et utilisées par les comités de suivi. Ces données complémentaires, qui tiennent compte de la spécificité de l'entreprise, sont là encore largement développées (exemples : Accor, AG2R, Air France KLM, AGF, Deloitte, Néopost, etc.)

Certaines entreprises ont pris le parti par ailleurs de « sexuer » toutes leurs politiques et leurs données, c'est le cas par exemple de Renault, Deloitte et Eau de Paris.

Pour compléter ces informations, des enquêtes qualitatives sont régulièrement mises en place afin de mieux appréhender une situation.

### La définition d'objectifs de progression et le suivi des évolutions

À partir des données rendues accessibles, des groupes de veille ont été constitués pour garantir l'égalité des chances dans le déroulement des carrières (Deloitte, Schlumberger, l'Oréal). Des actions correctrices sont alors mises en œuvre après démonstration des écarts non justifiés.

La veille s'organise généralement dans le cadre des accords signés. Thomson et la SNCF ont par exemple mis en place un dispositif de suivi de l'égalité d'accès à la formation de certaines catégories de salariés : femmes après congé de maternité ou congé parental, salariés de 45 ans et plus, salariés handicapés, salariés affectés par une inaptitude médicale.

Pour aller plus loin, des objectifs de progression sont parfois fixés dans les processus de recrutement comme de promotion (Eau de Paris, PSA Peugeot Citroën, EADS).

## 4.2 - LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Sollicitées par la HALDE pour établir un point de vue partagé sur la manière de conduire des actions qui facilitent la promotion de l'égalité au niveau du déroulement de carrière, les entreprises SNCF, PSA Peugeot Citroën, Deloitte, l'Oréal, Schlumberger, Eau de Paris ont insisté sur les éléments suivants :

- **la nécessité**

- de bien connaître et de diagnostiquer les situations et leurs évolutions ;
- de formaliser les procédures qui touchent au déroulement de carrière pour les cadres et les non cadres (évaluation, mobilité, etc.) ;
- de se fixer des objectifs clairs et de suivre les évolutions sur la base d'indicateurs adaptés et pertinents, en collaboration avec les partenaires sociaux.

- **l'intérêt**

- de privilégier des outils et des procédures « croisées » ;
- d'introduire de nouveaux critères dans l'évaluation, notamment celle des managers.

## 4.3 - LEURS EXPÉRIENCES

### Deloitte

- **Les politiques de gestion des carrières et d'évaluation** sont liées aux compétences et les changements de grades se font chaque année suite à des procédures d'entretiens très normées (évaluations croisées et formalisation des avis).

- Deloitte assure un **suivi de l'équité** non seulement sur les principaux indicateurs mais également en comparant l'âge moyen par grade et la durée moyenne d'occupation du grade entre hommes et femmes.

- **Une offre de formation technique est organisée en fonction du grade et du modèle de compétences.** Il existe un centre de formation dans les locaux du groupe. Des formations spécifiques sont organisées pour les femmes seniors

managers sur le leadership au féminin. Des coachings sont mis en place pour accompagner l'accès d'hommes et de femmes au grade d'Associé. Une offre VAE est proposée pour les collaborateurs les moins qualifiés et en particulier les assistantes.

- **Des entretiens de sortie systématiques sont réalisés sur le motif de départ.**

Une enquête spécifique a été menée auprès de l'ensemble des femmes parties de chez Deloitte sur une période de trois ans afin d'analyser les motifs de départ liés aux problèmes de conciliation de la vie familiale et professionnelle.

- **Un questionnaire est envoyé aux salariés de manière régulière** (tous les deux ans) **et anonyme**. Les résultats de ce « baromètre » sont communiqués à l'ensemble des salariés par la direction générale et des actions correctrices sont entreprises via les plans d'action.

### Schlumberger

- **La plupart des outils RH sont accessibles en ligne** et mis à disposition des salariés et des managers.

- **Les salariés peuvent accéder au site « Career Center »** qui leur permet de mettre en ligne, à leur discrétion, des informations les concernant, d'indiquer leurs souhaits en matière d'évolution de carrière, leurs contraintes de mobilité et d'indiquer s'il est nécessaire de prendre en compte la carrière de leur conjoint.

### L'Oréal

- **Des comités de gestion des ressources humaines ont été mis en place pour garantir l'égalité des chances dans la promotion de carrière.** Ces comités ont pour rôle d'analyser les cas individuels en termes de développement et d'évolution. Constitués sur une base collégiale par des membres du comité de direction et les responsables des ressources humaines, ils se réunissent une fois tous les deux mois afin d'examiner l'évolution des collaborateurs, d'une façon transparente, basée sur les compétences démontrées par la personne.

- **Le groupe a également mis en place un système appelé « COOL »** qui permet au personnel employé, technicien et agent de maîtrise de consulter et de postuler à l'ensemble des opportunités de carrière offertes en France. Le processus est confidentiel lorsque la personne envoie son dossier de candidature.

- **Pour les cadres, deux entretiens** sont organisés dans l'année, l'un sur les souhaits et besoins en matière de développement et d'évolution, l'autre sur les résultats. Le système s'appuie sur les comités de gestion de carrière, qui associent opérationnels et DRH du groupe. Les procédures sont formalisées.

- **La grille d'évaluation des managers** a été revue récemment, un nouveau critère y a été introduit qui présente plusieurs volets sur la diversité.

• **Un système de « mentoring »** fonctionne depuis quelques années dans le cadre d'un programme d'intégration des nouveaux collaborateurs. En parallèle, pour les femmes une réflexion est menée sur l'accès aux postes de direction et aux postes dans l'industrie.

## PSA Peugeot Citroën

• Les objectifs quantitatifs et qualitatifs en matière de développement de l'emploi féminin, d'égalité de traitement et de diversité, fixés par les différents accords conclus au sein du groupe, ont conduit à adapter les process RH pour la gestion des flux promotionnels et d'évolution salariale. Les réalisations font l'objet d'un suivi statistique. Les actions engagées sont accompagnées d'une communication interne et d'un accès de bonne qualité à la formation.

• **Le groupe a signé un accord, le 8 mars 2005, sur le développement et l'évolution professionnelle des ouvriers de production.** Cet accord a pour objectif d'adapter les principes de gestion à l'évolution des processus industriels mais aussi de clarifier les conditions et critères d'évolution sur des bases objectives.

• En matière d'évolution professionnelle l'entreprise assure un **suivi statistique sur les augmentations de salaire et les promotions par catégorie.** Un suivi des femmes sur l'accès aux postes dits évolutifs est assuré.

## Eau de Paris

• **Les évolutions de carrière sont fondées sur des examens (démarche type VAE) et la mobilisation d'un jury mixte et diversifié.** Les examens sont précédés de formations préalables. Les syndicats ont un rôle d'observateurs à la fois de l'examen et du jury. De plus, pour accéder à un poste d'encadrement, le candidat doit satisfaire à une épreuve éthique (étude de cas où il doit résoudre une situation à caractère discriminatoire). Cette épreuve compte pour un quart de la note finale et permet de vérifier l'aptitude du futur manager à développer l'égalité professionnelle et la diversité.

• Le groupe s'est fixé des **objectifs de progression** dans les recrutements et les promotions, notamment dans le cadre de **l'accord égalité et diversité**, signé en décembre 2004.

• **Suite au label égalité, un rattrapage des écarts métier par métier** est programmé, suivi par une commission à laquelle siègent les syndicats.

• **L'entretien d'activité repose sur 5 critères d'évaluation dont un porte depuis 3 ans sur la diversité et l'égalité professionnelle**, il concerne tout les salariés et impacte tous les aspects de l'évolution professionnelle.

• **Un baromètre pour les salariés** sur les discriminations (réponse à un questionnaire anonyme).

- **Chaque année, organisation de formations et d'actions de sensibilisation** pour l'ensemble du personnel, consacrées à l'égalité professionnelle et la diversité, co-animées par le DRH, les représentants du personnel à la commission éthique et des experts extérieurs.
- **Modules de formation spécifiques pour les managers et les équipes RH.**
- **Mobilités fondées systématiquement sur la méthode des habiletés.**

### SNCF

- La SNCF s'attache à l'objectivation des pratiques de ressources humaines, tant dans le recrutement que dans le déroulement de carrière. Sur l'évolution professionnelle **sont mobilisés les outils de GRH classiques** : entretiens d'évaluation et responsabilité du comité de carrière.
- **L'accord pour la mixité et l'égalité professionnelle** entre les hommes et les femmes, signé en mars 2006, prévoit un accès à l'encadrement par les **dispositifs de voie « rapide »** qui doit pouvoir bénéficier aux femmes comme aux hommes. Neutralisation du congé maternité dans la durée (2 ans) du parcours d'intégration et de formation initiale des jeunes femmes cadres.
- **Dans la formation des 7 000 managers, un module spécifique sur la diversité** est programmé, il sera déployé à partir de septembre 2007.

## 4.4 - LES ENSEIGNEMENTS

Premier point, les entreprises ont généralement entrepris la révision de leur process RH en portant d'abord leurs efforts de manière importante sur la phase de recrutement.

Second point, sur le déroulement de carrière, si les entreprises ne semblent pas aujourd'hui avoir revu l'ensemble de leurs procédures RH, elles traitent cependant de la promotion de l'égalité en s'appuyant sur deux types d'outils :

- le lancement de nombreux diagnostics, enquêtes et audits, à la fois sur les publics mais également sur leurs process RH ;
- la mise au point d'objectifs chiffrés et d'indicateurs spécifiques, lorsque ces entreprises sont engagées dans l'action par le biais de textes qu'elles ont signés en externe et/ou en interne avec les partenaires sociaux.

Ces approches menées en amont et en aval devraient induire une révision et un enrichissement des process RH.

Deux exemples ont été retenus, l'un sur le déploiement d'audits qualitatifs, l'autre sur l'utilisation d'indicateurs spécifiques pour le suivi de l'égalité homme/femme.

## 4.5 - FOCUS : LA RÉALISATION D'ENQUÊTES QUALITATIVES ET D'AUDITS

Les résultats d'audits pointent régulièrement les situations de « plafond de verre » qui touchent non seulement les femmes mais aussi les personnes en situation de handicap, ou encore les personnes issues de minorités visibles.

Certaines entreprises choisissent de mettre l'accent sur la promotion des carrières et en parallèle ou consécutivement font auditer leurs process RH et/ou leurs modes de management internes.

Parmi les études qualitatives relevées, peuvent être citées :

- **des audits sur l'évolution professionnelle des femmes**

Audit régulier « Accent sur elles » chez Accenture, diagnostic sur les femmes dirigeantes chez Danone, diagnostic sur les conditions de retour des congés maternité et plans d'action associés chez France Télécom, étude sur les trajectoires des carrières de cadres hommes/femmes chez Gaz de France, analyse de l'équité entre les cadres hommes/femmes (étude comparative des dynamiques de carrière sur 10 ans) ainsi que l'analyse des dynamiques de rémunération des cadres hommes/femmes chez Renault, audit « égalité des chances dans l'évolution professionnelle » chez les cadres à la SNCF, etc. ;

- **des audits sur l'évolution professionnelle des salarié(e)s en situation de handicap**

Accenture, BNP Paribas, AGF, Agrica, PPR (Pinault-Printemps-La Redoute), SUEZ, etc. ;

- **des audits sur l'évolution professionnelle des seniors**

Danone, étude sur la mobilité des seniors chez Gaz de France ;

- **des études qui prennent en compte l'origine des salariés**

Étude qualitative chez PPR (Pinault-Printemps-La Redoute), étude qualitative sur les cadres issus des minorités visibles à France Télévision, étude sur les thèmes de la mixité, de la diversité ethnique et la diversité générationnelle chez Rhodia réalisée par l'université d'Evry, étude par la prise en compte de la répartition des adresses du personnel de la région parisienne selon le départ et l'arrondissement chez AG2R ;

- **des diagnostics sur la diversité**

Accor, Danone, Axa, la Poste, PSA Peugeot Citroën, Société générale. Ces diagnostics ont été réalisés avec l'IMS et parfois en coopération avec l'Observatoire des discriminations ;

- **enfin de nombreux audits internes RH au regard de l'égalité des chances sont réalisés, soit à vocation globale (recrutement, promotion, formation) soit sur un objet spécifié**

Air France, Alcatel, Altadis, April groupe, Cap Gemini, Carbone Lorraine, Club Med, Crédit Agricole, Caisse des dépôts et consignations sur le recrutement

et la mobilité, baromètre de motivation chez Eau de Paris, audit sur les processus de recrutement chez Renault, audit interne sur les dimensions management et développement RH chez Ipsos, audit sur la maîtrise des risques éthiques chez EDF, diagnostic de bonnes pratiques de RSE chez La Mondiale.

### 4.5 BIS - FOCUS : LES INDICATEURS SUR LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE HOMME/FEMME

Le code du travail fixe les indicateurs pertinents qui doivent obligatoirement figurer dans le bilan social et le rapport de situation comparée homme/femme. Au-delà, chaque entreprise peut définir et se fixer des indicateurs spécifiques.

#### CODE DU TRAVAIL

(Partie Réglementaire - Décrets simples)

Chapitre II : Attributions et pouvoirs

Article D432-1

(Décret n° 2001-832 du 12 septembre 2001 art. 1 *Journal Officiel* du 15 septembre 2001)

(Décret n° 2006-1270 du 18 octobre 2006 art. 1 *Journal Officiel* du 19 octobre 2006)

Le rapport annuel mentionné à l'article L. 432-3-1 comporte des indicateurs qui doivent permettre la réalisation d'une analyse de la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise et de son évolution ainsi que d'une analyse des conditions dans lesquelles s'articulent l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale des salariés.

Ces indicateurs comprennent des données chiffrées permettant de mesurer les écarts et, le cas échéant, des données explicatives sur les évolutions constatées ou à prévoir.

#### I. Les indicateurs relatifs à la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise sont les suivants :

##### 1. Conditions générales d'emploi

###### Effectifs

Données chiffrées par sexe :

- répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail ;
- pyramide des âges par catégorie professionnelle.

###### Durée et organisation du travail

Données chiffrées par sexe :

- répartition des effectifs selon la durée du travail : temps complet, temps partiel ;
- répartition des effectifs selon l'organisation du travail : travail posté, travail de nuit, horaires variables, travail atypique dont travail durant le week-end.

### **Données sur les congés**

Données chiffrées par sexe :

- répartition par catégorie professionnelle selon :
  - le nombre et le type de congés dont la durée est supérieure à six mois : compte épargne temps, congé parental, congé sabbatique.

### **Données sur les embauches et les départs**

Données chiffrées par sexe :

- répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail ;
- répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de contrat à durée déterminée, licenciement.

### **Positionnement dans l'entreprise**

Données chiffrées par sexe :

- répartition des effectifs selon les niveaux d'emplois définis par les grilles de classification au sens des conventions collectives.

### **Promotions**

Données chiffrées par sexe :

- répartition des promotions au regard des effectifs de la catégorie professionnelle concernée ;
- nombre de promotions suite à une formation.

## **2. Rémunérations**

Données chiffrées par sexe, et selon les catégories d'emplois occupés au sens des grilles de classification ou des filières/métiers :

- éventail des rémunérations ;
- rémunération moyenne mensuelle ;
- nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

## **3. Formation**

Données chiffrées par sexe :

- répartition par catégorie professionnelle selon :
  - la participation aux actions de formation,
  - la répartition par type d'action : formation d'adaptation, formation qualifiante, congé individuel de formation, formation en alternance,
  - le nombre moyen d'heures d'actions de formation.

## **4. Conditions de travail**

Données générales par sexe :

- répartition par poste de travail selon :
  - l'exposition à des risques professionnels,
  - la pénibilité, dont le caractère répétitif des tâches.

**II. Les indicateurs relatifs à l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale** sont les suivantes :

## 1. Congés

Existence d'un complément de salaire versé par l'employeur pour le congé de paternité, le congé de maternité, le congé d'adoption.

Données chiffrées par catégorie professionnelle :

- nombre de jours de congés de paternité réellement pris par le salarié par rapport au nombre de jours de congés théoriques.

## 2. Organisation du temps de travail dans l'entreprise

Existence de formules d'organisation du travail facilitant l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

Données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle :

- nombre de salariés ayant accédé au temps partiel choisi ;  
- nombre de salariés à temps partiel choisi ayant repris un travail à temps plein.

Services de proximité :

- participation de l'entreprise aux modes d'accueil de la petite enfance ;  
- évolution des dépenses éligibles au crédit d'impôt famille ;  
- implication de l'entreprise dans un bureau des temps ou dans une structure territoriale de même nature.

La définition d'indicateurs spécifiques complémentaires doit ainsi pouvoir permettre un suivi adapté aux particularités de chaque entreprise. Parmi les indicateurs supplémentaires homme/femme évoqués par certaines entreprises dans les réponses au cadre pour agir, peuvent être cités :

• **Sur le recrutement** : pourcentage homme/femme sur les candidatures reçues (attractivité en amont), pourcentage de femmes recrutées, pourcentage de femmes recrutées par rapport au pourcentage de femmes qui postulent, salaire d'embauche, indicateur global puis indicateur métier par métier, etc.

• **Sur le déroulement de carrière** : pourcentage homme/femme dans les plans de promotion, taux de promotion par an, âge moyen de promotion dans le grade, ancienneté dans le grade, pourcentage par niveau hiérarchique (pourcentage en nombre de personnes et masse salariale), délais de passage d'un niveau hiérarchique à un autre, mode d'organisation du travail (type télétravail), niveau moyen de rémunération (temps plein, temps partiel), etc.

Ainsi plus les données sont précises, comme la ventilation par niveau de qualification adapté à l'entreprise, plus le suivi devient pertinent.

Si le maniement des indicateurs peut s'avérer prometteur, l'organisation de la connaissance autour des enjeux que l'on se fixe reste complexe comme en témoigne l'analyse sur les pratiques des entreprises de Rachel SILVERA, maître de conférence à l'université Paris X et membre du groupe de travail de la HALDE.

## **Analyse des pratiques des entreprises par Rachel SILVERA, maître de conférences à l'université Paris X**

La question du déroulement de carrière, du point de vue de l'égalité, est au croisement de différents champs : celui **du recrutement** et de **la détection des potentiels** au sein de l'entreprise ; celui **de la politique des rémunérations** et des écarts éventuellement constatés ; celui des **promotions** et des progressions dans la carrière.

Plus globalement, envisager le déroulement de carrière comme l'un des axes d'une politique en matière d'égalité, c'est donc réfléchir aux process RH impliqués dans tous ces domaines, à la présence éventuelle de critères ayant des incidences négatives sur la carrière des femmes, c'est au fond comme le font certaines entreprises, reconnaître et vouloir lutter contre le « plafond de verre ».

C'est pourquoi ce thème est un enjeu important mais parmi les plus difficiles à aborder en entreprise, dans une logique d'égalité.

**1 - Le recrutement et la définition des hauts potentiels et l'évaluation des salariés :** au-delà des mesures présentées précédemment, vouloir l'égalité suppose d'envisager de diversifier les sources mêmes de recrutement (par exemple, d'élargir la listes des grandes écoles habituellement retenues comme le pratique **PSA Peugeot Citroën** sur certains sites notamment pour les écoles d'ingénieurs).

Qu'il s'agisse du recrutement, de la détection des hauts potentiels ou même de l'évaluation de l'ensemble des salarié(e)s, il convient d'analyser de près les critères définissant ces profils (qu'ils soient définis par la direction du groupe, ou au niveau plus décentralisé des responsables hiérarchiques).

Bien souvent, au-delà des compétences requises (expériences, diplômes, etc.) d'autres critères comme par exemple la disponibilité et à la mobilité vont être privilégiés. Or la performance ne se mesure pas toujours en termes de temps mais plutôt dans la réalisation voire le dépassement d'objectifs chiffrés ou qualitatifs (cette réflexion est par exemple en cours au sein de EDF dans l'attribution des avancements par les responsables hiérarchiques ou encore à la ville de Rennes).

De même la question de la mobilité peut être repensée en termes de politique des âges et du genre comme chez Total où l'expatriation n'est plus envisagée au terme de 5-10 ans d'expérience mais plutôt en début de carrière afin de permettre à certaines jeunes femmes (mais aussi à des hommes) à haut potentiel de réaliser cette étape à un moment moins contraignant sur le plan de leur vie personnelle.

**2 - La politique de rémunération :** sous l'angle du déroulement de carrière, différentes questions sont rarement abordées, vue leur complexité.

En premier lieu, le raisonnement est souvent un salaire égal pour un « travail égal ». Or bien souvent, les emplois occupés par les femmes et les hommes au sein d'une même entreprise ne sont pas les mêmes et la référence juridique qu'il conviendrait d'appliquer serait alors « un salaire égal pour **un travail de valeur comparable** ». Il s'agit alors de pouvoir comparer des emplois différents mais considérés comme équivalents dans l'entreprise au sein des grilles de classification.

L'opération n'est pas menée en France alors que ce type d'études est développé à l'étranger (Québec, Suisse, Belgique, Danemark, Royaume-Uni, ect.). Il s'agit, d'observer, au-delà d'emplois strictement égaux, le déroulement de carrière d'emplois « équivalents », à prédominance féminine et masculine et d'observer si ces déroulements de carrière sont ou non identiques.

Cette démarche est difficile, d'autant plus si l'entreprise a un cœur de métier centré sur un emploi occupé majoritairement par des hommes (par exemple des ingénieurs). Il s'agit ainsi de comparer le déroulement de carrière et la rémunération parmi des cadres de fonctions différentes : « fonctions de production, maintenance » à prédominance masculine, comparées à des « fonctions d'appui et support » souvent féminisées, faisant appel à des compétences parfois similaires mais ayant un positionnement inférieur dans le système d'évaluation des emplois et des opportunités de déroulement de carrière moindres.

**3 - Par ailleurs, le déroulement de carrière suppose d'intégrer la variable temps.**

En effet, la plupart des indicateurs se focalisent sur un instant T pour mesurer d'éventuels écarts mais il conviendrait de prendre en compte le temps de passage d'un poste, échelon ou grade à un autre selon le sexe, de pouvoir même suivre des cohortes de salarié(e)s ayant les mêmes caractéristiques initiales, sur plusieurs années, pour repérer d'éventuelles distorsions entre hommes et femmes.

Par exemple, l'accord **HSBC** prévoit des indicateurs de suivi d'emploi particuliers (comme les superviseurs, les directeurs d'agences, etc.) afin d'observer chaque année la part des femmes et les promotions dans leur carrière sur ces emplois cibles. De même, ces promotions seront croisées avec l'âge (moins de 35 ans, 35-50 ans et au-delà) pour « analyser un éventuel report des promotions féminines sur des classes d'âge où l'investissement familial est moindre ».

**L'effet des maternités et au-delà l'ensemble des contraintes familiales**, qui pèsent sur la carrière des femmes, doivent être neutralisés, pas seulement, comme le prévoit la loi, sur la période du congé directement, mais aussi sur le déroulement de carrière. Mais cela suppose de repérer et de croiser ces données par âge.

**4** - Enfin, le **temps partiel** constitue une autre source de décrochage en termes de déroulement de carrière.

Certaines entreprises s'engagent à offrir un déroulement de carrière et l'accès à des postes à responsabilité y compris à des personnes à temps partiel. Par exemple l'accord Thales France rappelle qu'il ne doit pas subsister de discriminations dans l'évolution de carrière des personnes à temps partiel : « le temps partiel se traduit par une rémunération réduite d'autant mais ne doit pas pénaliser la carrière et sous-évaluer les compétences des personnes concernées, souvent des femmes. Il convient de faciliter le retour à temps plein, les salariés à temps partiel qui n'ont pas eu de changement de poste depuis plus de 5 ans auront un entretien ».

En conséquence, les réponses apportées par les entreprises au cadre de référence sur le déroulement de carrière, réponses pour beaucoup concentrées sur la connaissance et les indicateurs, traduisent bien qu'à travers eux, c'est aux process RH que l'on s'attelle.

# UN DIALOGUE AVEC LES SALARIÉS : DISPOSITIFS D'ALERTE ET ENQUÊTES D'OPINION



La connaissance et la prise en compte du point de vue des salariés sur les situations vécues et la politique menée par l'entreprise, sont nécessaires.

## 5.1 - DISPOSITIFS D'ALERTE ET DE RECOURS INTERNE

**64 entreprises** ont mis en place une procédure interne de recueil des plaintes relatives au harcèlement ou aux comportements et pratiques discriminatoires.

Ces dispositifs d'alerte et de recours interne visent à améliorer le traitement des réclamations et à **prévenir les procédures contentieuses**. Ils permettent également, par la connaissance des cas individuels, d'**analyser l'adéquation des procédures internes relatives à la gestion des ressources humaines aux différentes situations rencontrées** : inégalités de traitement, problème de management, etc.

### 5.1.1 - Panorama des actions mises en œuvre

#### • Faire émerger les réclamations

La mise en place d'un dispositif d'alerte et de recours interne passe avant tout par **l'organisation d'un circuit de remontées d'informations spécifique sur les discriminations**. Pour cela certaines entreprises mettent à disposition une **ligne téléphonique dédiée**, N° vert, N° azur, où les appels peuvent être réalisés de manière anonyme (La Poste), **ou encore une adresse mail** (La Poste, EDF). Les salariés peuvent se saisir directement de ce dispositif.

Ces organisations spécifiques sont rares. Les outils généralement mis à disposition ne traitent pas uniquement des discriminations et ont une vocation plus large (harcèlement, manquement aux règles déontologiques et éthiques, process qualité, etc.).

Chez Lafarge par exemple, un N° vert est mis à disposition de tous les salariés du groupe pour leur permettre d'indiquer, si nécessaire, un manquement au code de conduite des affaires qui inclut les dispositions relatives à la non-discrimination.

### • Traiter les réclamations

Le traitement des réclamations émises par les salariés relève dans beaucoup d'entreprises du champ d'intervention de la **direction des ressources humaines, des représentants du personnel, de la médecine du travail ou encore du comité d'hygiène et de sécurité (CHSCT)**. Les modes opératoires de saisine sont classiques pour la plupart, avec parfois la proposition de supports particuliers comme par exemple la mise en place d'une cellule d'écoute.

Généralement, les réclamations individuelles font l'objet d'une instruction et d'une réponse rapide, et les actions correctrices à mettre en œuvre, si elles touchent au déroulement de carrière par exemple, sont traitées dans le cadre des procédures et instances existantes, notamment au sein des commissions paritaires.

D'autres entreprises rattachent le traitement des réclamations suivant les thématiques liées aux discriminations. Ce rattachement est lié à l'organisation de l'entreprise et à la préexistence de politiques et d'outils. Ainsi les réclamations et les alertes en matière de discriminations peuvent être traitées dans le cadre des questions d'éthique, de RSE, etc.

Dans ce cas, le traitement est pris en charge par des personnalités et des instances spécifiques : délégués éthiques chez IBM et EDF, comité d'éthique chez Veolia Environnement, structure indépendante des entités opérationnelles chez American Express.

Le rattachement peut également s'opérer, de manière pragmatique, en choisissant de désigner des organisations opérationnelles existantes dont le champ d'action peut s'enrichir de cette thématique.

C'est le cas pour la « Commission annuelle de recours sur les salaires et les promotions » saisie sur ces questions par les collaborateurs au sein de BNP Paribas, ou « les commissions paritaires de prévention et de traitement du harcèlement » au Crédit Agricole.

### • Analyser les réclamations

Ces dispositifs d'instruction des réclamations individuelles et de traitement global des réclamations font l'objet de rapports réguliers et de tableaux de bord.

Généralement la rédaction du rapport d'analyse est traitée en interne, parfois confiée à un organisme extérieur (Lafarge).

Les résultats du rapport sont en général portés à la connaissance des partenaires sociaux, quand ils ne sont pas déjà parties prenantes (BNP Paribas), et parfois rendus publics au sein d'instances dirigeantes comme le Comex (Veolia Environnement).

## 5.1.2 - Le point de vue des entreprises

Les saisines individuelles au final apparaissent peu nombreuses et posent la question de la performance de ces procédures d'alerte. **La performance du système semble dépendre de son bon positionnement, du respect de la transparence et de la production de résultats tangibles.**

Sollicitées par la HALDE pour établir un point de vue partagé sur les facteurs clés de succès de ce type d'outils, les entreprises American Express, La Poste, Lafarge, BNP Paribas, Crédit Agricole, Veolia Environnement, qui ont mis en place des processus d'alerte, ont insisté sur les éléments suivants :

- **l'importance des valeurs et d'une culture forte au sein de l'entreprise**, qui permet aux salariés d'identifier les manquements ;
- **le traitement effectif des réclamations reçues avec la mise en place de mesures correctrices effectives ;**
- **un réel « contre-pouvoir »** pour mener des investigations sérieuses sur le terrain, en garantissant l'anonymat des collaborateurs qui ont porté à connaissance un dysfonctionnement managérial ou organisationnel ;
- **la communication sur le dispositif mis en place afin de le porter à la connaissance de tous ;**
- **l'implication des partenaires sociaux** dans la mise en place et le fonctionnement du dispositif d'alerte et de recours interne ;
- **l'indépendance du dispositif d'alerte et de recours vis-à-vis** des autres entités du groupe, l'absence de lien hiérarchique qui ferait craindre des représailles potentielles ;
- **l'analyse, la publication et le suivi dans la durée des résultats globaux du système d'alerte** (rapports annuels statistiques avec des typologies de cas) ;
- **la mise en place d'une procédure formalisée du traitement des réclamations.**

Elles ont également relevé des difficultés essentiellement d'ordre culturel pour développer de tels dispositifs au sein des grandes entreprises. Les recours internes, encore peu développés dans les entreprises françaises, sont encore considérés comme des actes de dénonciation des collaborateurs alors que dans les pays anglo-saxons, ils sont appréhendés comme un véritable acte citoyen du salarié.

Les entreprises ont également relevé que ce type de dispositif doit non seulement être communiqué régulièrement auprès des collaborateurs, mais aussi que les personnes responsables des dispositifs d'alerte doivent être présentes dans les entreprises pour aller à la rencontre directe des salariés.

Finalement, on constate qu'**une politique générale de promotion de l'égalité affirmée, distinguée des autres process, permet le déploiement d'outils réperables perçus comme utiles et pertinents par les salariés.** En effet, c'est moins le type d'organisation choisie qui semble primer que la manière dont le système d'alerte est inscrit dans une politique d'ensemble et dans une politique de non-discrimination clairement identifiée.

Lorsque les engagements propres à la promotion de l'égalité sont au cœur de certains plans d'action et/ou d'accords d'entreprises, les systèmes d'alerte y sont prévus dès le départ. Ils font partie intégrante de la politique menée, les difficultés révélées peuvent être prises en charge par les autres actions prévues dans le plan global : l'engagement de la direction générale, la proposition d'actions de sensibilisation, la prescription d'audits, un travail avec le management, la révision des règles et des procédures, la mise en place de rattrapages, la mobilisation des instances de concertation, etc.

### 5.1.3 - Quelques dispositifs mis en œuvre

45

**Veolia Environnement : le comité d'éthique instruit les réclamations et favorise le dialogue.**

Chez Veolia Environnement, le comité d'éthique, mis en place en 2004, assure la bonne mise en application des valeurs et principes auxquels le groupe et l'ensemble de ses collaborateurs adhèrent, au rang desquels figure la non-discrimination.

Le règlement intérieur précise que ce comité peut être saisi par tout collaborateur de Veolia Environnement rencontrant des difficultés. Le comité d'éthique répond à toute question provenant d'un collaborateur identifié de Veolia Environnement, favorise le dialogue avec le collaborateur et instruit le dossier.

La confidentialité absolue est observée tant à l'égard de l'identité du collaborateur concerné, que de la question posée et de la réponse donnée. Toute information permettant l'identification des auteurs des questions est conservée secrète. Le comité d'éthique veille également à ce que le collaborateur soit protégé des réactions de représailles liées à un signalement de discrimination qui aurait pu être identifié en interne *a posteriori*. Cette procédure de saisie du comité est par ailleurs accessible sur le site Internet du groupe.

**Perspective pour Veolia Environnement : une réflexion pour spécifier davantage les outils sur la thématique de la promotion de l'égalité et la diversité.**

## **« Bureau de l'ombudsperson » : dispositif d'alerte mis en place au sein du groupe American Express.**

Ce dispositif fonctionne de façon totalement indépendante des autres entités du groupe, l'activité développée et ses résultats sont transmis directement au président. Le bureau est composé d'un responsable au niveau mondial et de plusieurs responsables par région. Une ligne téléphonique gratuite spécifique permet de recueillir les réclamations ou de simples demandes d'information.

Une importante communication a été réalisée pour que ce dispositif soit connu, notamment des nouveaux embauchés. Les représentants du bureau ont reçu une formation spécifique leur permettant d'établir un dialogue de qualité et une écoute impartiale.

1 700 appels au niveau du groupe ont été traités pour 70 000 collaborateurs. Les appels relèvent soit d'une demande d'information ou de conseil soit expriment une plainte. 32 % des appels concernent le manque de satisfaction au travail et 32 % les inégalités salariales.

Le rôle du bureau est d'abord de conseiller. Si un cas de discrimination est avéré, le bureau alerte sur les dysfonctionnements constatés dans le service concerné tout en préservant l'anonymat du réclamant.

Les rapports annuels concernant l'activité du bureau sont disponibles sur le site Web d'American Express. Un rapport est également remis à la direction des ressources humaines. Le bureau travaille également en croisant les données des enquêtes d'opinion réalisées tous les ans.

Selon l'enquête de 2005, 97 % des salariés ont mentionné qu'ils saisiraient ce bureau s'ils étaient confrontés à des difficultés.

### **Facteurs clés de succès pour American express :**

- le caractère indépendant du bureau ;
- la forte culture de l'entreprise qui favorise le recours à ce dispositif comme un véritable acte citoyen ;
- un suivi des décisions prises par le bureau pour chacune des réclamations ;
- le bureau des « Ombudsperson » jouit d'une bonne image et est considéré par les collaborateurs comme une autre alternative de dialogue en sus de celui avec les IRP et la DRH.

### **BNP Paribas : la mobilisation de la commission paritaire de recours en matière de révision individuelle de situation.**

La commission annuelle de recours en matière de révision individuelle de situation a été mise en place suite à un accord signé fin 2001 avec les partenaires sociaux. Elle traite les réclamations relevant soit de l'absence de promotion dans la carrière depuis 6 ans, soit de l'absence d'augmentation individuelle de salaire depuis 5 ans.

La commission est composée de 5 représentants de la direction générale et de 10 représentants des partenaires sociaux. Elle se réunit deux fois à l'automne. En 2006 et 2007, près de 80 dossiers ont été traités chaque année. Chaque cas avéré d'inégalité donne lieu à une action correctrice. Le collaborateur ne participe pas à la commission, il est représenté par les partenaires sociaux.

Parmi les réclamations traitées, certaines concernent des inégalités de traitement liées à l'engagement syndical, au temps partiel des femmes, aux congés pour longue maladie.

La commission, au-delà de sa décision, assure un suivi des actions correctrices.

**Facteurs clés de succès pour le groupe BNP Paribas :**

- l'implication des partenaires sociaux et des ressources humaines ;
- l'importance du temps investi, le suivi des actions décidées.

**Crédit Agricole : Les commissions paritaires de prévention et de traitement du harcèlement mises en place dans certaines unités.**

Une des filiales du CA basée à Lyon a mis en place une commission paritaire de traitement sur le harcèlement qui recueille les plaintes de façon anonyme. Elle peut être saisie oralement ou par écrit.

À chaque plainte déposée, une enquête est lancée par les membres de la commission. Des actions et/ou sanctions éventuelles sont mises en place lorsque la situation de harcèlement est avérée. Des sanctions peuvent être prévues également lorsqu'un salarié est de mauvaise foi.

## 5.2 - LES ENQUÊTES D'OPINION

Si les entreprises utilisent de nombreux outils pour informer les collaborateurs sur les actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité mises en œuvre (journal interne, intranet, etc.), rares sont celles qui ont mis en place un dispositif de remontées d'informations permettant d'évaluer la perception des salariés.

Les enquêtes internes d'opinion, de plus en plus utilisées comme outils de pilotage par les grandes entreprises, permettent de mesurer le niveau de satisfaction des salariés concernant la politique de ressources humaines (rémunérations, carrières, conditions de travail, etc.), et l'adhésion au projet ou aux valeurs de l'entreprise. Les collaborateurs sont de plus en plus invités à répondre directement via l'intranet, ce qui contribue à augmenter les taux de participation tout en apportant une dimension mondiale à ces enquêtes d'opinion, en réduisant les coûts et les délais de traitement.

Renouvelés dans les mêmes termes à intervalles réguliers, les baromètres et les sondages permettent de recueillir des informations sur :

- l'évaluation de **l'image** de l'entreprise, en particulier de la **crédibilité** de son positionnement en interne, et de **l'impact réel** de la politique et des actions menées ;

- la mesure du degré d'ouverture et de sensibilisation des collaborateurs aux différentes thématiques traitées (égalité professionnelle femme/homme, handicap, minorités visibles, etc.) et leur **compréhension des enjeux** (image, compétitivité, citoyenneté, etc.) ;

- la mesure de **l'adhésion et de l'attachement des collaborateurs à certaines valeurs** (diversité, équité, éthique, non-discrimination, respect) et de leur **application concrète au quotidien** (comportement du supérieur hiérarchique, relations de travail, climat social) ;

- **l'identification des principaux obstacles en matière de promotion de carrière et de développement personnel, en relevant par exemple les critères perçus comme les plus « handicapants »**, les attentes, les besoins ou les contraintes des collaborateurs.

Portant sur l'ensemble des salariés ou sur des échantillons représentatifs, ces enquêtes permettent de **prendre la mesure d'éventuelles difficultés rencontrées par certains collaborateurs** (« Avez-vous été témoin et/ou victime de traitement injuste ? ») et de la **réalité de certaines situations de harcèlement ou de discriminations**. Elles viennent ainsi **compléter les dispositifs de recours et d'alerte internes**, qui ne traitent que de cas individuels.

## 5.2.1 - Premier panorama et analyse

**40 entreprises ont déclaré mener régulièrement des enquêtes internes d'opinion comportant des questions ayant trait à la discrimination et/ou la diversité sur le lieu de travail.** La majorité d'entre elles a choisi d'intégrer quelques questions spécifiques dans le baromètre interne de satisfaction réalisé annuellement auprès de l'ensemble des collaborateurs ou simplement de l'encadrement.

Seulement **deux entreprises ont mené une enquête ponctuelle spécifiquement dédiée à la perception de la discrimination et de la diversité dans l'entreprise** (American Express, Gaz de France), en plus de leurs enquêtes annuelles de satisfaction, comprenant elles-mêmes certaines questions sur ce sujet.

**Une vingtaine d'entreprises prévoient de traiter ce sujet dans les prochains baromètres.** Pour certaines, les premiers résultats sont attendus pour 2007 (Bonduelle, EDF, Crédit Agricole, HSBC, etc.).

Plusieurs entreprises signalent qu'elles préfèrent d'abord aboutir à des résultats tangibles avant de mener des enquêtes d'opinion auprès des salariés. **Les enquêtes d'opinion internes semblent donc intervenir non pas en amont mais en accompagnement d'une politique déjà formalisée et/ou d'actions en cours de mise en œuvre.**

**Globalement, les questions posées dans les enquêtes sont assez peu nombreuses et restent souvent assez générales** (« Mon entreprise est-elle favorable à la diversité en général ? »). Discrimination, égalité de traitement et diversité sont en outre des **notions difficiles à définir et parfois encore taboues**. C'est pourquoi les entreprises les manient avec prudence aujourd'hui. La plupart préfèrent ne pas aborder le sujet de front, en posant des questions trop directes sur la perception ou le vécu des salariés en matière de discrimination. Les formulations positives et des termes généraux plus consensuels sont privilégiés. Ainsi l'éthique, la responsabilité sociale, l'équité, l'égalité, le respect, l'intégrité sont souvent utilisés mais la question des discriminations n'y figure pas explicitement.

Il existe parfois des questions plus précises où est **décliné chaque critère potentiellement discriminatoire** :

#### PPR (Pinault-Printemps-La Redoute) :

##### **Baromètre social interne « Quel temps fait-il chez vous ? »** [extrait]

Les personnes sont traitées de façon équitable quels que soient :

- leur sexe ;
- la diversité de leur origine ;
- leur âge ;
- leur état de santé ou handicap ;

[D'accord / Plutôt d'accord / Plutôt pas d'accord / Pas d'accord]

Les questions ouvertes sont très rares, pour des raisons de traitement de l'information mais présentent une dimension qualitative intéressante (Gaz de France).

Pour faciliter la compréhension de certains termes, ces derniers sont précisés dans le libellé des questions : « Pensez-vous que votre entreprise travaille activement à l'amélioration de **la diversité (ex. : homme/femme, race, ethnicité, âge, etc.)** ? » (Volvo).

**Traités de manière anonyme, les questionnaires présentent une partie « données personnelles »** à renseigner sur le niveau hiérarchique (cadre/non cadre), le service d'affectation, le pays d'implantation (pour une enquête mondiale). Certaines entreprises ont ajouté de nouveaux critères comme le **genre** et l'**âge** (Gaz de France, PPR Pinault-Printemps-La Redoute) afin de déterminer les différences d'opinion « par publics ». Dans une enquête sur la diversité menée

en octobre 2005, American Express va plus loin en demandant à ses collaborateurs de préciser, en plus des critères habituels, certaines contraintes personnelles éventuelles liées à la situation familiale ainsi qu'à l'organisation du travail.

## 5.2.2 - Les questions posées

Chaque entreprise a tendance à mesurer son climat social avec ses propres indicateurs, rendant ainsi difficile la comparaison avec d'autres entreprises. Les questions sont rarement regroupées dans une rubrique dédiée à la diversité et la non-discrimination ou traitées d'un seul bloc et sont souvent dispersées dans différentes rubriques telles que « culture d'entreprise, valeurs, éthique, relations et environnement de travail, management, politique RH, etc. ». La variété des rubriques montre combien la thématique discrimination/diversité est transversale et présente de multiples enjeux pour l'entreprise.

Parmi les questions recueillies, plusieurs grandes thématiques se dégagent. Les questions relatives à la discrimination et la diversité s'articulent autour de trois grands axes. Le collaborateur est interrogé sur :

- **Sa société : perception de la politique du groupe, les valeurs véhiculées, les avantages de la démarche**



Mon entreprise est-elle favorable à la diversité en général ?  
(Accenture)

Saint-Gobain est un groupe soucieux d'avoir un comportement éthique. Pensez-vous qu'une population diversifiée (ex.: homme/femme, race, ethnicité, âge, etc.) crée un avantage compétitif pour l'entreprise ? (Volvo)

La diversité des salariés est un atout essentiel pour l'efficacité de votre équipe. (PSA Peugeot Citroën)



Cette approche générale par les valeurs vise à mesurer le degré d'adhésion et d'ouverture des collaborateurs ainsi que la crédibilité de l'entreprise sur ces sujets. Néanmoins, elle ne permet pas véritablement de récolter des éléments d'information sur le vécu des salariés au quotidien, ni sur leurs représentations concernant les questions de diversité et de discrimination. L'étude doit être complétée par des questions plus précises sur l'environnement de travail. Il est important de vérifier que les valeurs éthiques prônées par l'entreprise auxquelles les collaborateurs sont en général très attachés, sont véritablement mises en application concrètement.

• **Son travail : opinion sur le management de proximité, du leadership, de l'environnement de travail, de l'efficacité de l'équipe.**



Ici, les personnes sont traitées avec respect, quel que soit leur travail. (Aviva)

Mon responsable hiérarchique me considère avec respect et de manière juste. (Aviva)

Le management reconnaît et respecte la valeur des différences individuelles au travail (origine, sexe, religion, âge, handicap, etc). (AXA)

Le personnel est traité équitablement quelles que soient son origine ethnique ou sa religion. (Lafarge)

Dans votre équipe, la diversité des salariés augmente au fil des années. (PSA Peugeot Citroën)

Mon supérieur hiérarchique suscite une atmosphère dans laquelle chacun est traité de manière équitable, indépendamment de ses race/nationalité, sexe, religion, ou autres différences individuelles. (American Express)



La politique de l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité peut être abordée par le biais de l'environnement, des relations de travail, du comportement de la hiérarchie et du management, du déroulement de carrière et des perspectives d'évolution.

Les questions les plus fréquentes portent sur le rôle du manager. Le respect des différences, le souci d'équité (notamment en matière de rémunération et de promotion) et la valorisation de la diversité sont des thèmes récurrents.

• **La façon dont il se sent traité : perception de son développement, des opportunités de carrière, de la reconnaissance qu'il reçoit.**

En matière de ressources humaines et de déroulement de carrière, les questions portent principalement sur l'équité en termes de déroulement de carrière et de rémunération, la valorisation des compétences et, plus rarement, sur la conciliation vie privée/vie professionnelle.



Au sein de la firme, l'évolution de carrière est la même pour les hommes et pour les femmes. (Deloitte)

Par rapport à d'autres personnes qui travaillent ici, je pense être payé(e) de façon équitable. (PPR Pinault-Printemps-La Redoute)

Ma performance a un impact significatif sur ma rémunération globale. (Saint-Gobain)





À mon avis, mon entreprise sait reconnaître et promouvoir les personnes les plus compétentes. (PPR Pinault-Printemps-La Redoute)

Au sein du groupe, seules la compétence et la performance comptent dans le parcours professionnel. (PSA Peugeot Citroën)

L'équilibre de vie entre ma vie privée et ma vie professionnelle me convient. (Saint-Gobain)

L'organisation de mon temps de travail est suffisamment souple pour me permettre d'assumer mes obligations personnelles et familiales. (Aviva)



Les questions qui portent sur le vécu des salariés en matière de discriminations, qu'ils en aient été témoins ou victimes, restent encore rares (Aviva, Gaz de France, American Express). Ce type d'information est en général suivi d'une question sur les possibilités de recours en la matière (Aviva).



Dans les 12 derniers mois, je me suis personnellement senti brimé, harcelé ou victime de discrimination au travail. (Aviva)

Si j'étais brimé, harcelé ou victime de discrimination, je me sentirais capable de soulever ce problème en interne (par exemple avec mon responsable hiérarchique ou avec un responsable de la direction des ressources humaines) sans craindre d'être pénalisé. (Aviva)



### 5.2.3 - Utilisation et traitement des résultats

De manière générale, la pratique des enquêtes d'opinion sur ces questions est encore très peu développée, alors même que la perception et les représentations des collaborateurs sont autant de freins et de leviers dans la mise en œuvre d'actions de lutte contre les discriminations et en faveur de l'égalité.

Elles ont plutôt vocation **à offrir aux dirigeants des indicateurs avancés sur la perception des salariés** vis-à-vis d'un ensemble de problématiques telles que le management, l'image de l'entreprise, la stratégie, la perception du changement, les valeurs, etc.

Les partenaires sociaux ne sont pas systématiquement associés à cette démarche d'enquête interne.

Lorsqu'elle mène une enquête d'opinion, l'entreprise doit en principe, s'engager sur trois points essentiels : la **confidentialité** des réponses (questionnaire anonyme et respect d'un seuil de 20 réponses pour qu'elles soient communiquées), la **restitution des résultats** à l'ensemble des collaborateurs interrogés et la **mise en place d'un plan d'action** afin d'améliorer les failles détectées.

Pour l'heure, l'enquête d'opinion constitue essentiellement un **outil de pilotage pour les managers**.

Dans plusieurs entreprises, les résultats sont repris anonymement dans un rapport qui constitue un support au dialogue pour les managers et leurs équipes. Après avoir identifié et compris les axes d'amélioration, des actions correctrices sont engagées. Le baromètre peut par ailleurs être articulé avec d'autres outils de pilotage du climat social comme l'organisation de débats en ligne sur l'intranet avec des échantillons représentatifs de salariés (Total). Chez PPR (Pinault-Printemps-La Redoute), dans le cadre de l'enquête de satisfaction réalisée tous les deux ans, les questions relatives au management de la diversité font l'objet d'un focus particulier avec le comité de pilotage diversité.

## Deux enquêtes d'opinion sur la diversité : Gaz de France et American Express

53

### Gaz de France : enquête sur la diversité au sein de la DirCo (direction commerciale)

Saviez vous que le groupe Gaz de France met en œuvre une politique active en faveur de la diversité de ses salariés suite à la signature de la Charte de la diversité ?

- Oui     Non

Êtes-vous favorable à la mise en place d'une politique volontariste visant à favoriser la diversité des profils et l'égalité des chances à la DirCo ?

- Oui     Non

Selon vous, mettre en place une telle politique c'est avant tout (2 réponses maximum) :

- une richesse pour l'entreprise
- un facteur de performance, de créativité et d'innovation
- une nécessité
- un moyen d'être en phase avec nos clients et la société
- être responsable socialement et exemplaire
- un moyen de donner une bonne image de Gaz de France à l'extérieur
- rien de tout cela

## Selon vous, que recouvre la notion de diversité dans l'entreprise ?

### La diversité est-elle représentée :

	oui	non
au sein des salariés de Gaz de France	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sur votre lieu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### De quelle manière ?

### Pensez-vous que l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est respectée au sein de la direction commerciale ?

Oui  Non

### Si non, pourquoi ?

### Quelle définition donneriez-vous de la discrimination ?

### Autour de vous au sein de la direction commerciale, avez-vous déjà observé qu'un agent était défavorisé en raison de :

	souvent	parfois	jamais
son âge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
son sexe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
son handicap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ses origines ethniques ou culturelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ses orientations politiques ou syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sa religion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Selon vous, cela a-t-il eu des conséquences sur :

	oui certainement	oui probablement	non probablement pas	non certainement pas
l'accès à certains postes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
son déroulement de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ses conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ses relations avec ses collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ses relations avec les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Quelles seraient pour vous les deux actions les plus importantes à mener dans le cadre de la politique de la diversité et de l'égalité des chances ?**

VOTRE PROFIL : Merci de bien vouloir renseigner ces quelques éléments vous concernant

**Sexe :**

- homme       femme

**Âge :**

- jusqu'à 20 ans  
 21-30 ans  
 31-40 ans  
 41-50 ans  
 plus de 50 ans

**Département de votre lieu de travail :**

**Délégation :**

- Particuliers  
 Affaires  
 Grands Comptes  
 Marketing  
 Juridique, Économie et Prix, Ressources, Électricité

**Situation professionnelle :**

- Agent d'exécution  
 Agent de maîtrise  
 Cadre

**Merci d'avoir pris le temps de répondre à cette interview. Le pôle RH tiendra compte de vos remarques pour les actions futures au sujet de la diversité.**

Ce questionnaire comprend des questions ouvertes qui offrent une dimension qualitative intéressante. Elles impliquent plus fortement le collaborateur en le faisant réfléchir sur ses représentations (qu'est-ce que la diversité ? La discrimination ?) et en le faisant participer à l'élaboration du constat et de la recherche de solutions par la formulation de propositions (quelles seraient les actions prioritaires à mener ?).

# American Express : enquête 2005 sur la diversité

## Partie 1 – Votre Opinion

### Êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?

- Les collaborateurs d'American Express sont, dans l'ensemble, valorisés en tant qu'individus.
- Je suis en mesure de répondre aux exigences que nécessite mon travail.
- Au sein d'American Express, 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
- Là où je travaille, mon supérieur traite les collaborateurs avec respect.
- Actuellement, American Express optimise l'avantage compétitif que représente la diversité.
- La direction d'American Express ne croit pas réellement à la politique en matière de diversité.
- Je ferais confiance aux procédures d'American Express si je devais porter plainte auprès d'un responsable pour discrimination ou harcèlement dans un cadre professionnel.
- L'approche d'American Express en matière de diversité est globalement bonne.
- Il existe une différence entre la façon dont les collaborateurs sont réellement traités et la théorie liée à la politique en matière de diversité.
- Mon responsable encourage chacun à donner son avis sur la façon dont les choses se déroulent au travail.
- Les opportunités de formation et de développement sont attribuées de façon équitable.

- J'ai le sentiment que le travail à temps partiel réduit les perspectives de carrière des collaborateurs au sein d'American Express.
- Au cours des deux dernières années, j'ai vu des collaborateurs subir des traitements injustes chez American Express en raison de leur(s) :
  - sexe
  - orientation sexuelle
  - race ou origine ethnique
  - âge
  - religion/croyances
  - handicap
- Dans l'ensemble, je me sens valorisé dans mon travail.
- D'après ce que j'ai pu constater dans le cadre professionnel, American Express aide et soutient tous les collaborateurs, quels que soient leurs antécédents ou leurs caractéristiques personnelles.
- Au cours des deux dernières années, j'ai été victime de harcèlement moral ou sexuel au travail au sein d'American Express.
- American Express respecte les différences individuelles (cultures, méthodes de travail, antécédents, idées, etc.).
- Dans le cadre de travaux en équipe ou de réunion, les idées des collaborateurs suivants sont valorisées autant que celles des autres :
  - plus de 50 ans
  - ayant une origine nationale ou ethnique minoritaire dans le pays où je travaille
  - sexe féminin
  - ayant une religion minoritaire dans le pays où je travaille
  - handicapé
  - homosexuel
- Travailler chez American Express met ma vie à trop rude épreuve.
- Mon responsable sait comment répartir la charge de travail de manière équitable.
- Au sein d'American Express, la diversité est trop favorisée.
- Selon mon expérience, American Express respecte et encourage les responsabilités que les collaborateurs assument en dehors du cadre professionnel.
- Je comprends la politique d'American Express en matière de diversité.
- American Express devrait réfléchir à des moyens d'adapter mes tâches professionnelles à mes engagements personnels.
- Par rapport à des entreprises similaires, American Express traite ses collaborateurs avec davantage d'équité et de respect.

• La politique en matière de diversité est menée au détriment de la majorité des collaborateurs.

• Parmi les éléments suivants lesquels constituent selon vous un obstacle à votre développement personnel au sein d'American Express ?

- modes de travail rigides
- responsabilités familiales
- préjugés basés sur vos antécédents/vos caractéristiques personnelles
- harcèlement sexuel ou moral de la part de personnes hiérarchiquement supérieures au sein d'American Express
- harcèlement sexuel ou moral de la part de collègues
- manque d'orientation professionnelle

## Partie 2 - Vos données personnelles

• Vous êtes :

- un homme     une femme

• Votre âge ?

- moins de 25 ans  
 entre 25 et 29 ans  
 entre 30 et 39 ans  
 entre 40 et 49 ans  
 entre 50 et 59 ans  
 60 ans et plus

• Dans quel pays / sur quel site travaillez-vous ?

• Êtes-vous responsable du soin ou du soutien régulier à un adulte ou un enfant handicapé, âgé ou malade ? (ceci peut aller de quelques jours par mois à une responsabilité quotidienne)

- oui                       non

• Avez-vous des enfants à charge qui vivent avec vous ?

- oui, d'âge périscolaire  
 oui, qui sont scolarisés  
 oui, qui fréquentent un établissement d'enseignement supérieur ou l'université ou qui sont en âge de travailler  
 non

• Vous considérez-vous à la tête d'une famille monoparentale ?

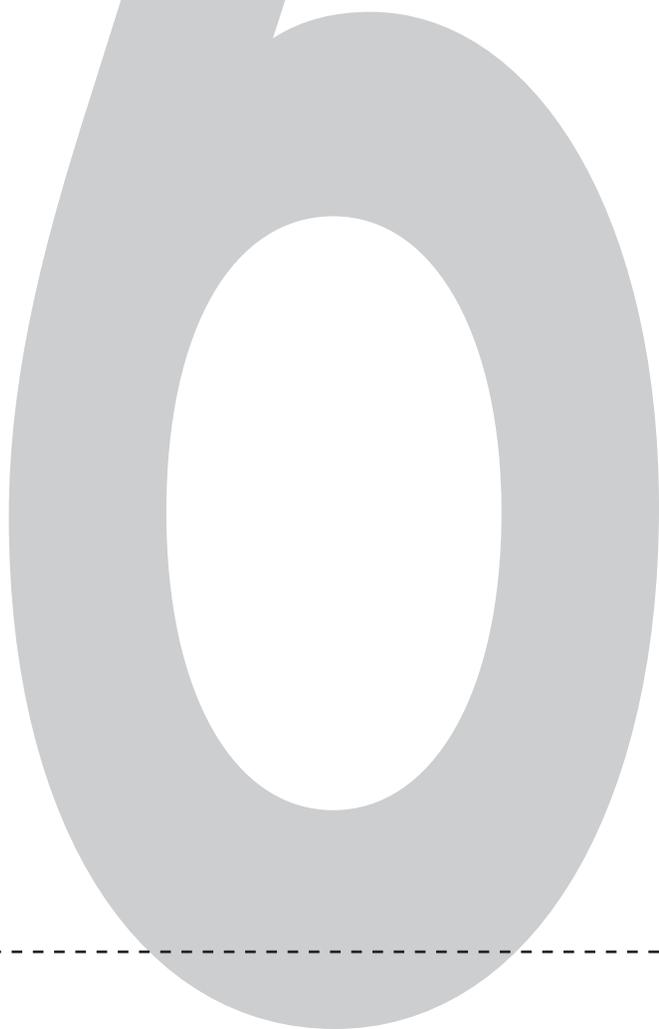
- oui                       non

• Parmi les modes de travail suivants, lequel vous correspond ? (cochez celui qui se rapproche le plus de votre mode de travail)

- Temps plein                       Horaires libres     Temps partiel  
 Télétravail/bureau virtuel     Poste partagé     Autre (veuillez préciser)

L'intérêt du questionnaire tient à son exhaustivité, abordant tour à tour la politique générale de l'entreprise, l'environnement de travail direct, le comportement de la hiérarchie et en laissant une large place au vécu personnel du collaborateur (valorisation en situation professionnelle, situation de discrimination, conciliation vie privée et vie professionnelle, développement personnel, etc.). Les critères potentiellement discriminatoires ainsi que les potentiels obstacles en termes d'évolution sont clairement identifiés.

# LES ACTIONS MENÉES EN DIRECTION DES PUBLICS



Les actions menées en faveur de publics cibles concernent en premier lieu les femmes ainsi que les personnes en situation de handicap.

Ce constat vient confirmer la tendance 2005 et répond aux obligations légales récentes (nouvelles dispositions de la loi sur le handicap, loi sur l'égalité salariale de mars 2006). L'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers dits « sensibles », apparaît comme un second axe avec, en filigrane, la question des minorités visibles.

En revanche, la question des seniors, et plus globalement la question de la gestion des âges dans la carrière professionnelle, sont encore peu abordées. Il existe une véritable carence d'initiatives concernant la question de l'orientation sexuelle et en particulier de l'homophobie au travail, une réalité encore taboue. Enfin, la question des discriminations relatives à l'appartenance syndicale (au-delà des dispositions légales spécifiques), ainsi qu'à l'état de santé, n'est pas traitée.

## 6.1 - ACTIONS SUR L'ÉGALITÉ HOMME/FEMME

Suite au renforcement des obligations légales en matière d'égalité professionnelle homme/femme, de nombreux accords d'entreprise ont été développés ou renouvelés en 2006. Le contenu des accords reste inégal d'une entreprise à l'autre. Certaines thématiques récurrentes permettent néanmoins de dresser un panorama des actions effectuées.

### • Développement de la mixité des métiers au niveau du recrutement

Afin d'assurer l'égalité de traitement des candidatures, les entreprises sont de plus en plus attentives à la **rédaction des annonces** et des fiches de postes. Elles mènent des **actions de sensibilisation et d'information** auprès des recruteurs et des managers afin qu'ils intègrent le principe de non-discrimination dans leurs pratiques.

Certaines entreprises s'engagent à développer des **démarches prospectives** et des actions volontaristes afin d'améliorer la part des femmes dans le recrutement de postes fortement masculinisés ou, à l'inverse, de permettre à des hommes d'intégrer des filières majoritairement féminines. Dans son accord, la **SNCF** s'engage par exemple à recruter une part de femmes reflétant au minimum la part des candidatures féminines reçues sur les métiers de niveau exécutif ou maîtrise, où il existe un déséquilibre, ou à recruter une part de femmes analogue à celle sortant du système éducatif sur les postes de niveau cadre.

Confrontées à une carence de candidatures féminines sur les métiers techniques, de nombreuses entreprises mènent des **actions de sensibilisation dans les établissements de formation** pour valoriser les filières techniques et scientifiques auprès des jeunes filles (IBM, Thales, Areva, Renault, PSA Peugeot Citroën, etc.). Elles développent des partenariats et des conventions avec les écoles d'ingénieurs et cherchent à augmenter la part des femmes accédant aux dispositifs d'alternance.

#### • **Accompagner durablement la mixité de l'emploi dans l'entreprise**

En amont de toute action, certaines entreprises ont lancé des **groupes de réflexion**. Fin 2004, un groupe de femmes cadres supérieures a été créé chez **BNP Paribas** afin de travailler sur cinq chantiers : les services pour faciliter la vie quotidienne, la gestion des congés de maternité, l'organisation du temps de travail, le « mentoring/coaching », la constitution d'un réseau femmes.

Les accords « Égalité professionnelle » prévoient généralement des **actions de communication** visant à présenter les enjeux et le contenu de l'accord par le biais d'articles dans les supports de communication interne. Suite à la signature d'un accord « égalité » en 2006, **ADP-Aéroports de Paris** a prévu une vaste campagne de communication et notamment la diffusion d'un livret de bonnes pratiques à destination de tous les managers ainsi que de fiches thématiques présentant l'ensemble des dispositions de l'accord sur intranet. En plus d'une plaquette de présentation de l'accord « Égalité professionnelle », **PSA Peugeot Citroën** remet aux salariées enceintes un « livret de maternité », ainsi qu'un additif financier, élaborés conjointement avec les partenaires sociaux, les membres des commissions « égalité » et les assistantes sociales.

Parce que les stéréotypes et les préjugés sévissent bien au-delà du recrutement, des actions de **sensibilisation et de formation** sont mises en œuvre sur la thématique égalité homme/femme, principalement à destination des managers. Dans le cadre de son programme « les femmes et le leadership », **Alcatel** organise des **réunions de sensibilisation** à l'égalité homme/femme destinées aux managers et propose un catalogue de formations en ligne sur les sujets utiles aux femmes pour comprendre les facteurs clés du succès professionnel (formation « Virtual Campus »). Depuis octobre 2006, **La Poste** organise en interne des **forums de rencontres et de réflexion sur le thème de la mixité professionnelle**, rassemblant près de 200 cadres supérieurs.

- **Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans les parcours professionnels**

Au-delà du traditionnel rapport égalité homme/femme produit chaque année dans le cadre du bilan social, les entreprises tendent à mettre en place de multiples **indicateurs de suivi (Air France)** et font preuve d'une **vigilance accrue en matière d'égalité salariale, d'augmentations et de promotions**. Chez **Danone**, les supports des revues managers pour l'ensemble du groupe intègrent des analyses comparatives homme/femme sous l'angle des recrutements, des promotions et de l'évaluation des potentiels. De même, les supports des analyses de rémunérations intègrent une comparaison homme/femme.

Des **systèmes d'alerte** sont mis en place en cas d'inégalité de traitement constatée, en procédant par exemple par enveloppe, avec des sommes allouées pour effectuer un rattrapage le cas échéant.

Dans son accord 2006, **ADP-Aéroports de Paris** s'engage à mettre en place des **mesures correctives** pour les écarts injustifiés constatés au niveau du déroulement de carrière des femmes de plus de 45 ans (promotion, salaire), mais aussi pour améliorer la proportion de femmes dans les niveaux de haute maîtrise et de cadre.

Pour assurer l'égalité de traitement en matière de promotion et d'évolution de carrière, certaines entreprises mettent en place des entretiens de carrière et des bilans à mi-parcours professionnel. D'autres mettent l'accent sur les **dispositifs de formation**. Des réunions d'information sur l'offre de formation sont systématiquement organisées sur les sites de **Danone**. Une aide financière de 250 euros maximum est proposée aux salariées entrant dans un parcours de formation qualifiante, pour les dédommager, sur justificatifs, des frais supplémentaires occasionnés par exemple par des heures de garde d'enfants, de ménage ou de cours particuliers. Au centre financier de Bordeaux, **La Poste** a engagé en 2006 une action relative à la VAE orientée prioritairement vers les femmes peu diplômées.

- **Favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie privée**

La prise en compte de la diversité des salariés et de leurs besoins implique de travailler sur la notion de parentalité et de s'assurer qu'elle ne soit pas un obstacle à l'évolution professionnelle. Or les femmes rencontrent souvent un palier entre 30 et 40 ans, pouvant s'expliquer par la maternité et la parentalité. Pour contourner cette difficulté, les entreprises cherchent à mieux intégrer cette donnée dans les parcours de carrière en améliorant les dispositifs d'accompagnement (aide à la garde d'enfant, crèche et conciergerie d'entreprise).

Afin de prendre en compte les contraintes personnelles des salariés, certaines entreprises développent de nouveaux modes d'organisations de travail. **Hewlett Packard** a développé la formule du **poste partagé** (« job-sharing ») par deux salariés à temps partiel.

Afin d'être moins pénalisées par les effets des congés maternité parentalité, et conformément aux nouvelles dispositions légales, les femmes doivent bénéficier, durant ces périodes, des augmentations collectives et de mesures représentatives de la moyenne des promotions et augmentations individuelles dont a bénéficié l'ensemble du personnel.

Afin de ne pas interrompre ou ralentir les évolutions professionnelles, **Eau de Paris** a choisi de mettre en place un **dispositif d'accompagnement systématique des départs et des retours de congés maternité ou d'adoption** assorti d'un cursus de formation individuelle et de possibilités d'aménagement d'horaires. Suite à l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé en mars 2005 par **Cetelem**, tout collaborateur peut bénéficier sur demande d'une prise en charge du différentiel de salaire pendant les 11 jours du **congé paternité**.

- « **Coaching** », « **mentoring** » et **réseau de femmes**

Les actions de « coaching » et de « mentoring » spécifiquement dédiées aux femmes tendent à se développer dans des entreprises comme Accenture (Accent sur Elles, coaching pour les salariées et femmes cadres d'entreprises clientes), Alcatel (« Women in leadership »), IBM France (réseau « Elles ») ou plus récemment chez Schlumberger, ou Hewlett Packard qui propose par exemple des sessions de formation spécifiques pour les femmes, travaillant sur le leadership, la création de réseaux ainsi que la relation au pouvoir.

## 6.2 - ACTIONS SUR LE HANDICAP

De nombreux accords ont été conclus ou renégociés en 2006, témoignant de la prise conscience de la nécessité de travailler activement sur cette problématique complexe en impliquant l'ensemble des acteurs : les services de ressources humaines, les partenaires sociaux (notamment le CHSCT), les médecins et services sociaux, mais aussi les managers et la direction.

- **Le développement de l'emploi des personnes handicapées**

Afin de satisfaire à l'obligation d'emploi légale, les entreprises cherchent à diversifier les sources de recrutement en participant à des **salons spécialisés** (forums de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées, « job-datings » de l'ADAPT, etc.) et en nouant des contacts avec des **interlocuteurs extérieurs spécialisés** dans l'emploi des personnes handicapées (CAP, emplois, tremplin, etc.). Les partenariats avec le **secteur protégé et adapté** se développent et concourent au maintien du niveau d'emploi général des personnes handicapées.

Dans le cadre de son accord Handicap 2006-2008, **ADP-Aéroports de Paris** a pris un engagement fort : « à compétences professionnelles égales et sous réserve que l'adéquation entre le handicap et les exigences de la tenue de l'emploi considéré puisse être réalisée, ces candidats bénéficieront d'une priorité de choix par rapport aux candidats de même niveau non-handicapés ».

Pour répondre au problème récurrent de niveau de qualification des personnes handicapées, les entreprises développent **l'accueil de stagiaires** et les **contrats de professionnalisation** en concluant des partenariats avec les établissements de formation, spécialisés ou non. Depuis 2003, **Thales** a mis en place un projet de parrainage d'étudiants handicapés ayant acquis au minimum un DEUG et visant à les amener au niveau de qualification Bac + 5, grâce à des actions de tutorat de salariés volontaires et des stages au sein du groupe. **Airbus** prévoit des conditions spécifiques d'accueil de jeunes handicapés dans les deux lycées Airbus et la création d'une filière apprentissage des métiers de l'aéronautique en collaboration avec un CFA spécialisé.

### • **Compenser le handicap et maintenir dans l'emploi**

L'intégration en emploi du personnel handicapé se traduit par des **actions de maintien dans l'emploi** (aménagement de poste, accès aux zones de vie et de travail, adaptation des horaires, surveillance médicale renforcée, etc.) ainsi que des **systèmes de tutorat** permettant à un salarié volontaire d'accompagner un collaborateur handicapé (PSA Peugeot Citroën) et de bénéficier, s'il le souhaite, de formations particulières (accompagnement du handicap, langue des signes, etc.).

Afin de mieux prendre en compte les difficultés que peuvent rencontrer les personnes handicapées pour **concilier handicap et vie professionnelle**, des aides directes et des garanties peuvent être prévues dans les accords : jours de congés supplémentaires pour favoriser l'organisation familiale des salariés handicapés ou parents d'enfants handicapés (HSBC), soutien financier aux établissements des enfants handicapés de collaborateurs (L'Oréal) ou bourses d'études, aide au logement. Dans son accord Handicap 2002-2005, **Renault** prévoit des dispositions spécifiques en mettant son expertise au service des salariés handicapés ou conjoints handicapés de salariés : aides techniques, boîte de vitesse automatique, adaptation du véhicule et aide au transport, contrat d'entretien véhicule handi-service, etc.

De manière à garantir un traitement équitable dans l'évolution professionnelle du personnel handicapé, de nombreuses entreprises s'engagent dans leurs accords sur un **suivi statistique des augmentations individuelles et des promotions** et à présenter aux partenaires sociaux des mesures correctives en cas de décalage constaté. Elles s'engagent également à mettre en œuvre des **mesures de reclassement** dans le cas où les travailleurs handicapés ne pourraient conserver leur poste.

La mise en œuvre de ces actions nécessite généralement le recours à des **audits et diagnostics**. En janvier 2007, **La Poste** a lancé le premier **trophée « accessibilité des locaux professionnels »**. L'objectif est de faire réaliser par les agents des diagnostics de leurs locaux de travail et de les faire réfléchir sur leur accessibilité aux personnes handicapées. Cette initiative présente le double avantage d'être à la fois un outil de sensibilisation et de mobilisation des équipes autour de la thématique du handicap et de permettre une remontée des besoins et des bonnes pratiques.

- **Former, sensibiliser, communiquer**

Afin de changer le regard porté sur le handicap, des **campagnes d'information et de sensibilisation** sont organisées dans de nombreuses entreprises, ainsi que des actions de **formation des équipes RH et du management** pour faciliter l'accueil et l'emploi des personnes handicapées. Les possibilités d'action sont variées : formation, théâtre, mises en situation et jeux de rôles participent efficacement à la prise de conscience, tandis que les campagnes de communication sont déclinées sur une multitude de supports : exposition photos, DVD, pièces de théâtre, journal interne, intranet, témoignages, etc.

En janvier 2006, des salariés handicapés et non-handicapés de **Generali Assurances** ont écrit et joué un spectacle sur le handicap devant 400 collaborateurs. **Areva** a fait intervenir des **formateurs handicapés** afin de sensibiliser les salariés à la différence en provoquant l'échange et le face-à-face.

Une large communication est déployée pour faire connaître les accords et la mission en charge du handicap : « Changer de regard sur le handicap : un engagement collectif » (Caisse des Dépôts et Consignations), « le vrai handicap, c'est l'indifférence » (Carrefour), « le vrai handicap, c'est... ne rien dire/entendre/voir » (Veolia Environnement), « Additionnons nos différences, multiplions nos succès » (Air France), etc.

En février 2006, **Ineo Suez** lançait IDEM, le premier numéro du e-journal de la mission PHARE (Personne Handicapée Anticiper Reclasser Employer).

**Sanofi Aventis** et **Siemens** ont produit deux guides diffusés en interne et décrivant de façon pédagogique les 5 différents types de handicaps (« Connaître le handicap pour adopter des comportements d'engagement » et « Vivre ensemble : guide des civilités à l'usage des gens ordinaires »).

### 6.3 - ACTIONS SUR LES ZONES URBAINES SENSIBLES

L'insertion professionnelle des publics issus de quartiers défavorisés ou de zones urbaines sensibles (ZUS) compte parmi les actions menées par les grandes entreprises pour promouvoir l'égalité des chances. Ces actions progressent en 2006.

- **L'insertion par les stages, l'apprentissage et le développement des contrats de professionnalisation**

En plus des partenariats avec les acteurs locaux (les missions locales, l'AFPA, l'ANPE, etc.), les entreprises mènent une démarche de partenariats ciblés avec des établissements scolaires situés en ZUS et les informent de façon privilégiée de leurs offres des stages et des postes disponibles. Fin 2006, de nombreuses entreprises ont signé une **charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation** avec le ministère de l'Éducation nationale, s'engageant notamment à développer auprès des élèves des actions de tutorat, de parrainage, de soutien scolaire et financier pour aider les élèves des quartiers

défavorisés à faire découvrir aux étudiants les métiers et l'environnement professionnel et à recruter de jeunes diplômés issus de quartiers défavorisés.

Plusieurs entreprises affichent clairement des **objectifs de recrutement** de candidats issus de zones urbaines sensibles, toute compétence égale par ailleurs (SNCF, Renault, PSA Peugeot Citroën). En signant la charte d'objectif au dispositif « Objectif Stages » lancé par le ministère délégué à la Promotion de l'égalité des chances en octobre 2005, **Casino** s'est engagé à garantir l'accès de chacun au stage obligatoire et ce quels que soient son origine, son adresse ou son milieu social. En déployant le dispositif dans 28 sites pilotes situés en ZUS, l'entreprise se fixe pour objectif d'accueillir 500 stagiaires. **Areva** mène une action volontariste de **sensibilisation des managers sur l'alternance** (plaquette alternance diffusée à 30 000 exemplaires) et s'est fixé l'objectif de 250 alternants en 2007. L'entreprise a par ailleurs conclu un **partenariat original avec un média radiophonique ciblé** (BEUR FM) pour diffuser les témoignages de salariés du groupe en direct et faire connaître la politique en faveur de la diversité du groupe aux jeunes issus de quartiers sensibles.

Ces actions volontaristes sont combinées à des **actions de mécénat** (par l'octroi de bourses à des élèves méritants) et de **tutorat** exercé par des salariés de l'entreprise et la participation à des événements dédiés à l'orientation et à la connaissance des métiers. Ainsi les grandes entreprises se mobilisent autour de nombreux projets comme celui de l'ESSEC « une grande école pourquoi pas moi ? », de Sciences Po (pour améliorer la réussite des jeunes dans 4 lycées de Seine-Saint-Denis), l'Opération « Parrains de talents », la Fondation Télémaque, Sport dans la ville, etc.

#### • Recrutement sur le terrain : les entreprises à la rencontre des talents

Pour recruter dans les quartiers, certaines entreprises n'hésitent plus à se déplacer pour rencontrer des candidats qui n'auraient d'eux-mêmes pas eu le réflexe de se présenter. Dans le cadre de l'**opération Jobs & Cités** initiée par le cabinet NES Conseil et Formation, plusieurs entreprises ont pris place à bord des « **bus pour l'emploi** » afin d'aller dans les cités à la rencontre des candidats en difficulté d'insertion. Au-delà des objectifs de recrutement, ce bus forum constitue l'occasion d'expliquer aux candidats les différents métiers et les possibilités d'intégration au regard de leur parcours. En 2006, la **SNCF** a organisé cinq « **rendez-vous Égalité et Compétences** » au cœur des quartiers sensibles pour faciliter la rencontre et l'accès à l'emploi de ses jeunes habitants.

## 6.4 - ACTIONS SUR LES MINORITÉS VISIBLES

Au-delà des quartiers, les phénomènes de discrimination auxquels sont confrontés les jeunes diplômés issus des minorités visibles restent une réalité. Certaines entreprises engagées dans des politiques de diversité tentent d'élargir leur recrutement en participant à des forums emploi dédiés aux minorités et en développant des partenariats avec des associations comme l'AFIP, Africagora, SOS Racisme, APC Recrutement, etc.

Certaines entreprises, comme **Danone** ou **DDB** ont mis en place des **jours de sensibilisation/formation à la discrimination raciale** à destination des recruteurs et des managers. Dans le cadre des critères autorisés par la CNIL (lieu de naissance du salarié, lieu de naissance et nationalité du père et de la mère), plusieurs entreprises se sont lancées dans des **enquêtes expérimentales** sur les minorités visibles (PPR Pinault-Printemps-La Redoute, PSA Peugeot Citroën, Casino, SNCF).

## 6.5 - ACTIONS SUR LES SENIORS

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 pour les entreprises de plus de 300 salariés inclut un volet seniors. L'article L 132-27 mentionne en effet que « la négociation obligatoire porte également sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle ».

Pourtant, les actions mises en œuvre pour lutter contre les discriminations liées à l'âge et accompagner le collaborateur tout au long de son parcours professionnel sont peu développées.

Les entreprises interrogées en sont au stade de la réflexion et du diagnostic. **Auchan** a par exemple monté un **groupe de travail sur la question des seniors** dans l'entreprise et mené une enquête auprès des salariés de plus de 55 ans afin de cerner leurs aspirations. **Danone** a mis en place une démarche de **diagnostic seniors** en 4 étapes visant à identifier les enjeux de la gestion des âges ainsi que les bonnes pratiques.

Pendant rares sont les entreprises, comme **La Mondiale**, qui s'engagent sur des pratiques non discriminatoires pour l'accès à l'emploi des seniors.

Globalement, les dispositifs spécifiquement dédiés à l'emploi et à la gestion de carrière des seniors proviennent d'**accords sur la GPEC** ou la formation professionnelle. Néanmoins, les encouragements au retrait d'activité restent très présents tandis que les véritables actions de valorisation des potentiels tendent à émerger.

**Thales** propose aux salariés de plus de 50 ans des **formations « Passeport »** en langues et en informatique ainsi que des formules de temps partiel pour exercer des missions de tutorat ou d'enseignement. À la **Caisse Nationale des Caisses d'Épargne**, les salariés de plus de 45 ans ayant une expérience de plus de 25 ans dans le groupe peuvent bénéficier du **programme Cap 25**. Ce dispositif d'accompagnement individuel et de formalisation du projet professionnel vise au maintien en emploi des collaborateurs dans les meilleures conditions de motivation.

## 6.6 - ACTIONS SUR L'ORIENTATION SEXUELLE

De manière générale, le phénomène de discrimination envers les populations LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels et Transsexuels) dans certaines entreprises fait l'objet d'un déni ou est considéré comme un sujet non-prioritaire.

Début 2006, l'Autre Cercle publiait les résultats d'un premier sondage auprès des salarié(e)s LGBT. Il ressortait que 54 % des homosexuel(le)s n'étaient pas visibles et que 61 % d'entre eux ne l'étaient pas par crainte de représailles. Parmi l'ensemble des répondant(e)s 20 % seulement avaient été informé(e)s d'une politique en faveur de la diversité en interne. Seules 9 % de ces politiques incluait l'orientation sexuelle. En mai 2006, un sondage réalisé par l'Autre Cercle auprès de DRH, en collaboration avec l'ANDRH (association nationale des directeurs de ressources humaines, ex-ANDCP), révélait que 80 % des répondants confirmaient la difficulté d'assumer son orientation sexuelle en interne. 40 % d'entre eux ne prenaient pas en compte l'accès à la mutuelle de santé pour le conjoint et 45 % ne proposaient pas de jours de congé pour une signature de PACS ou la maladie d'un conjoint pacsé.

Pour l'heure, la réflexion sur l'orientation sexuelle se matérialise essentiellement par la création de **réseaux**, comme le réseau EAGLE (Employees Alliance for Gay and Lesbians Empowerment) d'IBM France, Les Affranchis à La Poste, Cgay à Canal Plus, Energy à EDF, Gare à la SNCF, Homobus à la RATP ou encore Personnaïles à Air France.

Sur la base de pratiques existantes dans différentes entreprises, un **référentiel de bonnes pratiques**<sup>[2]</sup> assorti d'éléments d'évaluation mesurables a été élaboré par l'association **l'Autre Cercle** en février 2006, en partenariat avec l'ANDRH (ex-ANDCP) et le CJD (centre des jeunes dirigeants d'entreprise).

[2] Cf. Répertoire des bonnes pratiques de la HALDE sur son site [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

# CONCLUSION

Ce second guide de la HALDE dresse un panorama des actions engagées par les grandes entreprises afin de prévenir les discriminations et de promouvoir l'égalité.

Il témoigne que les entreprises ont passé un cap important : de la déclaration d'intention, elles sont passées à l'action.

Mais les interrogations et les obstacles autour de l'engagement de l'entreprise restent nombreux : quelle est l'efficacité de ces actions et leur impact réel ? Quel est l'impact de ces actions auprès des publics potentiellement victimes de discrimination ? Quel rôle jouent-elles pour favoriser la cohésion de la société française dans son ensemble ? Comment l'implication des entreprises peut-elle avoir un effet mobilisateur sur d'autres acteurs essentiels comme les partenaires sociaux, l'État mais aussi l'Éducation nationale ?

En effet, le nombre croissant des réclamations enregistrées à la HALDE et l'afflux de candidats à l'embauche auprès d'associations spécialisées par exemple dans l'accompagnement de personnes en situation de handicap ou de jeunes diplômés issus des minorités visibles, témoignent de la persistance du phénomène de discrimination et d'une forte demande sociale. Si on constate de réels progrès de la part de certaines entreprises, les résultats sont encore trop parsemés pour crédibiliser leur engagement auprès du grand public.

Ce décalage entre l'attente de résultats rapides et le temps nécessaire pour faire évoluer les pratiques des entreprises et, par là même la société dans son ensemble, est un véritable enjeu qui nécessite, au-delà de la pérennisation des actions, une communication importante avec un message positif : les choses évoluent.

Dans la lutte contre les discriminations, tous les acteurs de la vie économique, politique et sociale justifient les limites de leurs actions en invoquant le faible investissement des autres acteurs. Mais la réalité est plus complexe. Ce sont davantage les discriminations indirectes et systémiques qui pèsent sur notre quotidien. Par conséquent, chaque personne, indépendamment de ses différences, devrait pouvoir pleinement participer au développement d'une meilleure cohésion sociale. Chaque institution, chaque entreprise et chaque individu peut contribuer à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité. L'époque où l'on pouvait justifier son inaction par l'inaction de l'autre est révolue. Aujourd'hui, il est urgent d'agir.

Certaines grandes entreprises se sont largement investies en choisissant d'aborder le sujet sous l'angle de « la gestion de la diversité ». Aujourd'hui galvaudée et souvent utilisée pour désigner les français d'origine étrangère, l'expression a perdu certainement un peu de son sens positif. Au départ, en faisant le choix de la diversité, les entreprises ont en effet privilégié une nouvelle approche consistant à valoriser la différence de chaque collaborateur et à tirer profit de chaque potentiel en se concentrant sur les compétences.

Cette attitude d'ouverture devrait largement dépasser le cadre de l'entreprise et être relayée par chaque individu afin d'être diffusée dans la société. L'enjeu est de taille : faire reconnaître à chacun la valeur ajoutée de la différence et favoriser l'échange et la rencontre.

Chaque action qui concourt à ce combat doit être portée à la connaissance d'autres acteurs, du grand public et des victimes de discrimination afin d'inspirer de nouvelles actions en faveur d'une égalité des chances réelle.

C'est le sens de la démarche de la HALDE en matière de promotion de l'égalité. Complétant le volet répressif de son action, cette démarche vise à encourager l'engagement des acteurs par la mise à disposition d'outils pratiques et concrets qui permettent d'inspirer d'autres entreprises, et d'inciter d'autres acteurs à s'engager. Dans le même temps, elle est porteuse d'un message positif : la société s'est mise en marche pour rendre l'égalité formelle plus réelle.

L'engagement et les actions des entreprises restent d'une importance primordiale dans ce combat : elles sont au cœur d'un système d'intégration de chaque citoyen dans son environnement et elles ont la possibilité d'encourager d'autres acteurs, les partenaires sociaux, leurs fournisseurs et prestataires et même le système éducatif à collaborer avec elles pour favoriser l'égalité des chances.

C'est pour cela que la HALDE les encourage à pérenniser leurs actions, à étendre leurs engagements et à rendre compte de leurs réalisations sans oublier de reconnaître les efforts déjà initiés en faveur de la prévention des discriminations et de la promotion de l'égalité.

# ANNEXES

## **Annexe 1**

Témoignages des entreprises- p 73

## **Annexe 2**

Cadre pour agir et rendre compte – une version électronique - p 113

## **Annexe 3**

Analyse globale des réponses obtenues - p 118

## **Annexe 4**

Séminaire du 29 novembre 2006 - p 122

## **Annexe 5**

Délibérations et recommandations de la HALDE - p 124

# Annexe 1

Témoignages des entreprises

# TÉMOIGNAGES SUR L'ENGAGEMENT D'UNE POLITIQUE GLOBALE

---

## Anne FOURNEAU : responsable du développement durable, AXA

« La diversité n'a de sens et d'existence qu'au sein d'une politique RH globale »

**L'engagement très fort de Claude BÉBÉAR, ancien président d'AXA France, a été un moteur pour l'engagement du groupe en faveur de l'égalité des chances.** Le rapport Bébéar « les entreprises aux couleurs de la France » a également été une source d'idées qui a permis de concrétiser très rapidement l'engagement.

- En tant qu'entreprise responsable, le groupe souhaite défendre le droit social fondamental qu'est l'égalité des chances afin d'intégrer toutes les composantes de la société dans le monde du travail. C'est en soi un des moyens qui permettra de garantir les conditions du développement des générations futures (notamment la paix sociale).
- En tant qu'employeur, le groupe doit se préparer à la crise démographique, en sortant dès maintenant d'un modèle de réussite stéréotypé, et en recherchant les talents dans l'ensemble de la population.

**Face à ces deux principaux enjeux, AXA France souhaitait :**

- affirmer ses engagements pour se donner une obligation d'agir (charte, label, accord) ;
- mobiliser l'ensemble des équipes ressources humaines au service de ses engagements ;
- agir en amont pour un meilleur accès des jeunes à la formation ;
- poursuivre et enrichir sa tradition d'innovation.

## Sur la politique menée

**Au départ, la tradition d'innovation sociale du groupe, marquée par la mise en œuvre d'actions ponctuelles, a contribué à poser les jalons de la stratégie.**

Les premières actions diversité datent de 2003 (accords avec des associations pour la transmission de CV).

**À partir de la signature de la charte de la diversité en octobre 2004 le sujet de la diversité a été intégré dans une politique globale de ressources humaines.**

Un diagnostic a été commandité auprès de l'IMS sur la culture interne en matière de gestion de la diversité. Il a permis d'identifier les priorités.

Un code de déontologie a été élaboré en 2006 et le plan d'action 2006-2007 a été présenté en comité de direction générale et validé en comité de direction ressources humaines.

**L'intérêt d'une mobilisation globale : l'ensemble des services ressources humaines a été mobilisé (recrutement, formation, gestion de carrières) de même que les équipes opérationnelles, notamment pour mener des actions sur le terrain auprès des jeunes défavorisés.**

---

Les syndicats ont également été impliqués dans la mise en œuvre de cette stratégie autour notamment d'un accord d'entreprise, signé en 2006, sur la diversité et l'égalité professionnelle, pour une durée de 3 ans. Cet accord recense l'ensemble des actions que l'entreprise s'engage à mener dans le cadre de sa stratégie.

### Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité

**En matière de sensibilisation/formation, la nécessité de toucher progressivement tous les chaînons internes** : des modules diversité/égalité ont été mis en place en direction des managers et des nouveaux entrants. Des journées de sensibilisation ont été organisées pour les dirigeants, les responsables ressources humaines ou encore les salariés.

Un suivi régulier du ressenti des collaborateurs sur ce sujet est organisé, au travers de débats ou d'enquêtes internes.

**La mobilisation des outils de communication interne est un levier qui s'avère performant.** Elle s'est faite de manière continue (journaux internes, intranet), et plus ponctuellement (semaine du développement durable, tour de France de la diversité, diffusion d'une brochure à l'attention de l'ensemble des salariés).

**La volonté de faire réellement évoluer les pratiques professionnelles doit être apparente et se matérialiser concrètement**, ainsi l'outil d'évaluation annuelle du climat interne auprès des collaborateurs intègre désormais un point sur le respect et la promotion de la diversité.

### Les facteurs favorables pour mener ce type de politique

**L'inscription de la diversité dans une politique ressources humaines globale est essentielle.**

**Ainsi et à titre d'exemples, le CV anonyme n'a d'efficacité qu'accompagné d'actions de formation/sensibilisation des recruteurs et des managers, ou encore une démarche de recrutement diversifiée nécessite avant tout de sensibiliser les collaborateurs pour accueillir la diversité dans l'entreprise.** Recruter dans la diversité serait à lui seul contre-productif si les mêmes progressions de carrière n'étaient pas assurées à tous de manière égale (évolution, rémunération, accès à la formation, etc.).

**Catherine THIBAUD, direction du développement durable et de la responsabilité sociale, directeur de Danone Way et des relations avec les agences de rating.**

« Si les gens ne sont pas sensibilisés (au sens où s'ils ne prennent pas conscience de leurs propres stéréotypes), ils ne bougent pas. »

**Enjeux et objectifs**

**Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, le groupe poursuit trois enjeux :** la mise en cohérence et l'exploitation des potentiels liés à son implantation qui génèrent à la fois une diversité des collaborateurs mais également des marchés, le besoin d'innover, et enfin le respect de ses valeurs et de sa réputation (reporting, notation sociale).

Si les valeurs de diversité étaient inscrites depuis longtemps dans la vie du groupe et si des avancées RH, notamment aux travers des accords conclus dans les filiales, avaient été enregistrées, le travail sur la mise en œuvre concrète d'actions en faveur de l'égalité et de la diversité restait à développer.

**Aussi le groupe s'est fixé comme objectif d'inscrire la politique menée en faveur de l'égalité et la diversité au cœur de sa stratégie d'entreprise,** et d'entreprendre un véritable travail qui s'est matérialisé fin 2004, sous l'impulsion de son président, par la formalisation d'engagements et la mise en œuvre en interne d'un plan d'action avec la mise en place d'un groupe de travail RH.

Depuis cette période nombre d'actions ont ainsi été conduites.

**Sur la politique menée**

**L'importance de l'engagement du président, de la direction de l'entreprise sur le sujet.**

Au niveau du groupe, la charte diversité signée par toutes les filiales, la thématique inscrite dans les valeurs écrites du groupe et insérée dans les principes de conduites des affaires, les axes de la politique RH, etc.

**L'importance d'une structuration en interne, une équipe qui doit rendre compte au plus haut niveau mais qui doit également mettre à disposition du plus grand nombre les informations.**

Une personne dédiée et un groupe de travail RH qui rendent compte de leur action au président et au comité exécutif, une diffusion plus large des informations et des résultats (exemple restitution des analyses comparatives homme/femme dans les supports d'information des gestionnaires de ressources humaines).

**La nécessité de se doter d'éléments de connaissance et de bien préparer les accords.**

Un audit qualitatif sur les femmes, un audit quantitatif diversité avec l'IMS, un audit quantitatif sur les seniors, sur le handicap. La signature dans les filiales d'accords sur le handicap (groupe Danone, siège de Danone France), sur l'égalité homme/femme (Blédina), les discriminations (SA eaux minérales d'Evian), la diversité (Danone Eaux France).

**L'importance d'engager en parallèle une sensibilisation sur la politique menée.**

La sensibilisation et des séances de créativité pour les 100 managers de la DGRH, la formation des équipes de recrutement et des gestionnaires RH des filiales (avec l'AFIP), la sensibilisation des salariés sur le handicap (plus de 100 salariés ont suivi ces formations en 2006).

**La nécessité d'avancer à petits pas, puisqu'il s'agit de rendre compte sur ce que l'on engage réellement.**

« C'est plus une réalité qu'une nécessité, la prise de conscience est un travail de longue haleine à renouveler en permanence ».

**Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité**

**Sur la sensibilisation/formation :** les techniques de mise en situation (type entretiens inversés pour les recrutements) produisent de bons résultats.

**Sur le recrutement,** l'analyse des personnes qui ne candidatent pas et la diversification des modes de recrutement notamment par des participations aux forums emploi, sont intéressantes. De même que l'engagement de travaux et de partenariats spécifiques avec des associations (travail avec l'IMS et l'AFIP) et des établissements scolaires (universités par exemple).

**Sur le déroulement de carrière,** la mise en place de programme tel que « Evoluance », démarré en 2003, qui s'adresse à tous les niveaux de qualification (ouvriers, employés et agents de maîtrise, tous métiers confondus, industriel, tertiaire, logistique) est efficace. Il s'attache à développer l'employabilité et la mobilité des salariés par l'obtention de diplômes professionnels reconnus par l'Éducation nationale sur la base d'une validation de leur expérience professionnelle en entreprise.

**Perspectives**

La diffusion auprès des filiales de l'accord diversité qui a été signé le 8 juin au niveau mondial entre le groupe Danone et ses partenaires sociaux (UITA : union internationale des travailleurs de l'agro alimentaire) permettra de renforcer l'impulsion déjà donnée, d'avoir une connaissance plus concrète et donc un meilleur pilotage des actions menées sur le terrain.

**Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**L'engagement du président qui inscrit cette politique dans les axes stratégiques de développement de l'entreprise.**

**Le fait de se doter d'outils d'analyse notamment externes, de savoir faire parler les chiffres et suivre les évolutions dans le temps.**

**Le fait de disposer de moyens pour avancer.**

**La formation du personnel.**

**Laure VINÇOTTE, chef de projet à la direction du développement durable,  
Gaz de France**

« Le projet diversité est une démarche d'amélioration continue, à l'instar d'une démarche qualité. La diversité est affichée comme un facteur de performance dans un contexte d'ouverture à l'international et à la concurrence, et un facteur de cohésion sociale qui favorise la réduction des inégalités dans l'accès à l'emploi ou dans le déroulement de carrière. »

L'interdiction de discriminer est une valeur éthique du groupe. Pour Gaz de France, la diversité se traite de façon globale même s'il est également nécessaire de mener des actions spécifiques par domaine (l'égalité homme/femme, le handicap, les origines, etc.).

**Sur la politique menée**

**L'approche globale diversité a démarré en 2004** avec l'engagement d'actions dans un premier temps, sur le périmètre des cadres dirigeants avec deux objectifs : l'internationalisation et l'accès des femmes aux postes de dirigeants.

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est prise en compte depuis 1983, date à laquelle est apparu le premier rapport de situation comparée. **L'accord égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé en 2004 avec l'ensemble des organisations syndicales apporte une impulsion véritable sur le sujet.** Un septième accord sur le handicap a été signé avec les partenaires sociaux en 2006. L'implantation d'agences du groupe dans les zones urbaines sensibles et le partenariat historiquement engagé dans le cadre de la politique de la ville contribuent à lutter contre les discriminations à l'égard des populations de ces quartiers.

En 2005, le groupe a choisi de rattacher le sujet de la diversité à la direction du développement durable (donc à la responsabilité sociale de l'entreprise).

**L'importance d'un engagement pris au plus haut niveau et d'un suivi organisé en interne.**

Le président entérine cette nouvelle démarche globale et lui donne une impulsion supplémentaire qui se traduit par la signature de la charte de la diversité en 2005. En 2006, la démarche est organisée en projet selon le référentiel du groupe. Le commanditaire est le directeur général délégué, la pilote stratégique la directrice du développement durable, et le pilotage opérationnel est mené par la chef de projet diversité.

Le comité opérationnel « diversité », composé des représentants de tous les métiers de l'entreprise, est mis en place afin d'assurer le suivi du projet diversité. Les domaines d'actions ont été définis au niveau global, chaque métier doit ensuite faire son propre diagnostic, préciser ses enjeux et engager un plan d'action.

**L'intérêt d'une approche globale. Dès 2005, le projet diversité prend en compte cinq axes prioritaires :**

- l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, essentiellement au niveau du déroulement de carrière ;

- la diversité des nationalités et des cultures (contexte de mobilité et d'internationalisation) ;
- la diversité des origines sociales et des origines ethniques ;
- l'intégration des personnes handicapées ;
- la diversité des âges.

### Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité

**L'importance d'un suivi régulier des actions menées et de leurs résultats :** le comité de suivi examine les actions développées à partir des indicateurs préalablement établis (indicateurs chiffrés sur les femmes, les salariés en situation de handicap, l'âge, etc.).

**L'intérêt d'avancer en expérimentant d'autres manières de faire, notamment sur le recrutement :** le groupe travaille en partenariat pour des opérations ponctuelles comme avec APC Recrutement pour favoriser l'accès à l'apprentissage des jeunes issus de zones urbaines sensibles. Quatre lycées de la Seine-Saint-Denis et Sciences Po sont en partenariat avec le groupe afin d'encourager les lycéens à aller plus loin dans leur formation et de leur faire découvrir le monde de l'entreprise.

Gaz de France participe également à des forums de recrutement dédiés aux diplômés des quartiers ou issus des minorités visibles.

### La nécessité de proposer en interne de nouveaux outils pour informer et sensibiliser.

Au-delà des outils de communication classiques, le réseau NENUPHAR a été créé dès 2004 pour diffuser de l'information et valoriser les initiatives des métiers, des filiales, des régions, etc. Des événements ont été montés comme des ateliers de sensibilisation sur le handicap destinés aux valides, la pièce de théâtre « Liberté Égalité Diversité » jouée par « théâtre à la Carte », un film « la diversité est notre richesse » a été aussi réalisé et mis à la disposition des managers. Une rubrique « diversité » a été mise en ligne sur l'intranet groupe pour donner de la visibilité à tous les collaborateurs sur les enjeux de la diversité, les actions réalisées ou à venir, l'actualité du sujet dans l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise.

Le groupe ne s'est pas encore doté d'outils pour recueillir la perception de tous les salariés sur la politique menée. C'est prévu dans les prochaines enquêtes de baromètre interne.

En revanche, certaines directions mènent des enquêtes sur leur périmètre en préalable à la définition de leur plan d'action : la direction Négoc a déjà mené une enquête de satisfaction dans ce domaine. La direction commerciale initie actuellement une enquête similaire.

La révision des process RH et la sensibilisation des managers sont menées en parallèle.

### Les facteurs favorables pour mener ce type de politique

**Le travail initié sur l'égalité professionnelle et le handicap a permis d'alimenter la mise en œuvre du projet diversité** et inversement l'approche globale diversité permet également d'avancer sur ces deux sujets (notamment en approfondissant les mécanismes psychosociologiques en jeu dans les situations de discriminations en raison du sexe ou du handicap).

L'implication du plus haut niveau de l'entreprise est essentielle pour légitimer les actions du projet et la sensibilisation du management.

## Suzanne LASSIAILLE, responsable diversité groupe France, IBM

« L'évaluation permet une objectivité sur l'efficience de la politique diversité menée. »

**La démarche « diversité » fait partie de l'histoire d'IBM depuis sa création.** En 1953 aux États-Unis, le président de l'époque lance la première politique d'égalité des chances. La politique est formalisée dès cette période. Le premier salarié en situation de handicap a été recruté en 1914. En 1925, la première session de formation est organisée en direction des femmes. L'organisation du premier programme de formation pour sensibiliser au handicap est lancée en 1942. La première femme vice-présidente est nommée en 1943, la première femme commerciale afro-américaine en 1948.

**La diversité fait partie intégrante des valeurs** énoncées par IBM. Pour le groupe, la diversité ne se limite pas seulement au respect de l'individu et des droits de chacun mais relève plutôt de la compréhension, de l'estime et de l'ouverture par rapport à des différences humaines et culturelles. Cet engagement fait d'IBM un lieu de non-discrimination, formalisé dans les textes officiels de sa politique institutionnelle.

**La diversité représente également un enjeu économique.** Le groupe intervient sur un marché global et multiculturel (clients, fournisseurs ou partenaires stratégiques). Il doit donc veiller à refléter son environnement et anticiper ses mutations futures.

**La diversité vise aussi à attirer, accueillir et fidéliser tous les talents,** sans autre critère de distinction que les compétences, le savoir-faire et l'engagement. Pour IBM, la diversité favorise l'innovation.

Le groupe souhaite également par cette stratégie être reconnu en tant que société citoyenne et responsable.

### Sur la politique menée

#### **L'importance de la concrétisation des engagements pris.**

En 1996, IBM a lancé à l'échelle mondiale un vaste programme « diversité et inclusion ». Cette politique a trouvé naturellement sa place en France avec, dès 1988, la création d'une mission handicap et la signature d'un premier accord d'entreprise sur l'emploi des personnes handicapées, et en 1999, la création d'un premier réseau diversité sur la question des femmes. Cette politique s'appuie sur un véritable engagement de l'entreprise avec la mise en place d'un comité diversité européen, un comité diversité France, un comité directeur DRH.

#### **L'intérêt d'une démarche progressive, qui s'enrichit en interne des expériences précédentes.**

Les premières initiatives ont porté sur l'égalité entre les hommes et les femmes, les personnes en situation de handicap et les personnes issues des minorités ethniques et culturelles. Puis le groupe s'est intéressé à la thématique GLBT (gays, lesbiennes, bisexuels et transgenres) et actuellement une réflexion est entamée sur la diversité entre générations.

### **La contractualisation avec les partenaires sociaux, un point clé de la politique en faveur de la diversité.**

Des accords d'entreprise sont signés avec les partenaires sociaux sur le thème du handicap depuis 1988, une négociation sociale sur l'accord interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle, une commission de suivi et d'interprétation sur le sujet du handicap, etc.

### **La valeur ajoutée d'un responsable du programme diversité au sein d'IBM France qui aide à la compréhension des enjeux de la diversité dans l'entreprise.**

Il s'assure que les messages concernant la diversité sont délivrés à tous les niveaux de l'entreprise et coordonne les actions programmées.

**Une réelle vigilance sur les résultats.** L'évaluation des actions menées en faveur de la diversité en suivant les indicateurs chiffrés renseigne sur l'efficacité de la politique menée.

### **Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité**

#### **L'importance d'une organisation interne souhaitée à la fois par la direction et les employés.**

Des réseaux et/ou des groupes de travail ont été constitués sur les 4 principaux critères que sont l'origine, le genre, le handicap et l'orientation sexuelle : le réseau « Elles » (1999) pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le réseau EAGLE pour veiller au traitement équitable des salariés GLBT, le réseau PHARE pour aider à la bonne intégration des personnes en situation de handicap et le réseau MIDI qui anime la dynamique de diversité culturelle au sein d'IBM France.

#### **Autour du projet, l'utilité d'associer un grand nombre de collaborateurs.**

De nombreux services internes sont sollicités : formation, recrutement, mécénat (actions avec les écoles d'ingénieurs, « Nos quartiers ont des talents », etc.), communication interne et externe. Mais les employés d'IBM participent aussi directement à cette démarche.

**L'importance de l'information et la sensibilisation :** Tous les employés et managers sont formés aux enjeux de la diversité. Les outils de communication internes sont également utilisés : informations sur le site intranet du groupe sur l'activité des réseaux et/ou groupes de travail, accueil particulier des nouveaux embauchés, sensibilisation des nouveaux managers promus.

**L'intérêt de s'attaquer aux outils pratiques utilisés régulièrement pour faire évoluer progressivement des process RH :** méthodes de mise en situation, utilisation de grille d'évaluation spécifique pour révéler les compétences des candidats.

**La nécessaire mise en place d'indicateurs :** le groupe a mis en place des indicateurs sur les hommes et les femmes, les personnes en situation de handicap. Ces indicateurs concernent toutes les étapes du process RH : recrutement, carrière, accès à la formation, congés, etc.

**La sensibilisation progressive des partenaires de l'entreprise.**

Le groupe étudie actuellement la possibilité de mettre en place une politique particulière auprès des fournisseurs et des outils statistiques pour suivre, dans ce cadre, les évolutions dans le domaine de la diversité culturelle.

**Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**Une fois l'impulsion donnée, l'association en interne de tous les leviers d'actions possibles.**

**Le suivi et l'évaluation des actions menées.**

## Pierre MATHEY, responsable mission RSE et innovation sociale - SNCF

« Démarrer de manière modeste et pragmatique mais avec un appui fort de la direction et des personnes en charge de ces questions qui rendent compte. »

### Enjeux et objectifs

**En termes d'enjeux**, il s'agit de faire de la SNCF une entreprise de service public à l'image de sa clientèle mais également une entreprise ancrée dans une démarche républicaine qui assure non seulement une égalité de traitement, mais également cherche également à promouvoir l'égalité des chances.

**L'objectif** est donc d'engager une stratégie globale en faveur de l'égalité qui s'appuie sur une triple démarche : **territoriale**, par le développement des actions qui s'adressent aux compétences des jeunes des quartiers (rendez-vous égalité et compétences), **partenariale**, par l'accroissement des ouvertures et des coopérations (ministères de l'Éducation, de la Défense, de l'Emploi, ANPE, CNML, collectivités territoriales) et **interne**, en favorisant la promotion des salariés sans discrimination d'aucune sorte, liée au sexe, au handicap, ou aux origines culturelles, notamment au travers de la conclusion d'accords collectifs.

### Sur la politique menée

#### **L'importance de la position personnelle initiale du président, réaffirmée par la nouvelle présidente.**

Cet engagement s'est exprimé au travers de la charte de la diversité signée le 22 octobre 2004, au travers des enjeux poursuivis par l'entreprise, inscrits dans le projet industriel 2006-2008, qui met en avant dans sa politique RH l'engagement à promouvoir les accords professionnels, à assurer l'égalité des chances dans l'entreprise (homme/femme, salariés handicapés) et à refléter dans les recrutements la diversité des clients et de la société, enfin au travers de la nomination en 2006 d'un conseiller sur ces questions : Monsieur Karim ZERIBI.

#### **L'apport d'un conseiller spécial rattaché à la présidence.**

La désignation de Karim ZERIBI a créé une dynamique et permis de diffuser une large information et un développement des actions sur l'ensemble des territoires.

#### **La nécessité de travailler sur les processus.**

C'est au travers des accords, des plans d'action et des audits que les évolutions positives se matérialisent à la fois sur le recrutement et le déroulement de carrière : accord mobilité de novembre 2006, accord mixité de mars 2006 qui prévoit un travail de suivi des indicateurs sur le recrutement, la rémunération, la formation, l'appréciation individuelle et la promotion, l'accès à l'encadrement par voie rapide, plan d'action sur le handicap, étude sur l'égalité des chances et notamment sur l'évolution professionnelle des cadres.

### **La nécessité d'une approche pragmatique.**

Il est indispensable de démarrer de manière pragmatique en s'appuyant sur les directions opérationnelles et d'agir au cœur même des process, puisque tous les acteurs de l'entreprise sont concernés. Cela vaut également, et surtout, pour la continuité et la pérennité des résultats des actions conduites.

### **Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité**

**Sur le recrutement.** Pour les jeunes, les « rendez-vous égalité et compétences », journées consacrées au recrutement, ont produit des effets positifs sur deux aspects : d'une part les recrutements rendus possibles par la préparation à ces journées des candidats, d'autre part l'évolution en interne des procédures, enrichies par ces nouveaux modes opératoires.

De manière générale les process de recrutement en vue d'une plus grande diversité ont progressé dans l'entreprise à la fois sur l'égalité homme/femme (l'accord sur la mixité prévoyait plus d'ambition sur les métiers techniques qui ont enregistré une bonne performance puisque l'on est passé de 8,2 % à 11,6 % pour les femmes), sur le handicap puisque les embauches réalisées ont dépassé de 50 % les prévisions établies en 2006 et pour les « jeunes habitants les zones en difficulté socio-économique », augmentation de plus de 50 % des embauches en 2006 par rapport à 2005.

**Sur la sensibilisation et la formation.** Dans le cadre d'une politique de promotion de l'égalité ces actions sont importantes à mener : sensibilisation de 320 chargés de recrutement en 2005-2006 puis pérennisation en interne par l'intégration de la sensibilisation dans la formation des nouveaux entrants. En septembre 2007 un module de formation sur la discrimination sera proposé aux managers et aux gestionnaires de carrière. Par ailleurs, la sensibilisation est assurée à d'autres occasions : actions spécifiques sur le harcèlement en direction des managers, interventions dans les plénières, séminaire des cadres dirigeants, etc.

### **Perspectives**

Consolidation des actions engagées par un dispositif renforcé de suivi des actions et de leurs résultats, projets d'étude et d'auto-testing sur le recrutement.

### **Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**Un engagement fort de la direction.**

**Une clarté de la finalité des enjeux poursuivis.**

## Diego GASPARI, responsable diversité et Maud BONGIRAUD, collaboratrice diversité, PSA Peugeot Citroën

« L'accord diversité constitue le point de démarrage de notre politique. »

Pour PSA Peugeot Citroën, la diversité consiste à faire travailler ensemble tous les talents, sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, de religion, de convictions politiques, d'expérience, de caractéristiques physiques ou de parcours professionnel.

### La diversité répond à un triple enjeu :

- social : varier les recrutements afin d'anticiper le départ en retraite des générations de l'après-guerre ;
- sociétal : contribuer à l'insertion professionnelle car l'entreprise ne peut laisser certaines catégories à l'écart du marché du travail ;
- économique : s'entourer de profils variés, reflétant la société et son environnement dans un contexte international. La diversité est en ce sens un atout pour comprendre et satisfaire la clientèle.

### Sur la politique menée

#### Sur la diversité, le choix par l'entreprise de la signature d'un accord avec les partenaires sociaux (septembre 2004).

L'idée d'un accord diversité a été fortement portée par le président du groupe qui souhaitait formaliser davantage cette politique et homogénéiser au niveau du groupe, les actions déjà mises en place sur certains sites. Cet engagement s'inscrit dans une tradition de responsabilité sociale de l'entreprise.

#### Autre volonté : celle de traiter la diversité de manière large.

La gestion de la diversité et de l'égalité des chances est appréhendée dans sa globalité chez PSA Peugeot Citroën puisque sont concernées toutes les thématiques (égalité professionnelle, travailleurs handicapés, représentants syndicaux, diversité culturelle, etc.) et sont traitées à la fois la prévention des discriminations mais également les mesures permettant de rétablir l'égalité des chances et de promouvoir la diversité.

#### L'implication importante des partenaires sociaux.

Plusieurs accords ont été signés avec tous les partenaires sociaux : accord sur le droit syndical (2001), accord sur l'égalité homme/femme (2003), accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise (2004), accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (2005).

Mais les partenaires sociaux sont présents également au sein de l'observatoire paritaire de la diversité et de l'égalité, qui s'assure de la bonne application des principes et mesures retenus dans les accords et de l'atteinte des objectifs. Ils sont également associés aux réflexions et initiatives visant à mieux mesurer la diversité dans l'entreprise et leurs progrès.

## Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité

**L'importance des actions de communication :** menées auprès de l'ensemble des salariés à travers la diffusion d'outils très divers tels que le DVD sur la diversité, elles contribuent à une véritable sensibilisation sur le sujet.

### **La révision progressive devenue générale des process de recrutement.**

L'ensemble des outils du recrutement a été remanié pour respecter l'égalité de traitement et la diversification des sources de recrutement.

Après une expérimentation de 9 mois, tous les CV ont été rendus anonymes depuis le 1<sup>er</sup> juin 2006. Le groupe utilise avec succès la méthode de recrutement objective basée sur la simulation et développe la méthode du tutorat. Un guide du recruteur qui structure les procédures de recrutement ainsi que leur suivi dès la réception du curriculum vitae a été largement diffusé à l'ensemble des managers et des responsables en ressources humaines.

On constate une évolution de la physionomie de l'entreprise. Les process ressources humaines ont valorisé les compétences, rendant ainsi effective l'égalité des chances.

**Une politique dont peu à peu les enjeux et les effets s'inscrivent dans le quotidien,** à l'image de la part variable de la rémunération des cadres dirigeants de la direction des relations et ressources humaines qui comporte un critère lié à l'avancement des plans d'action.

## Anne DE RAVARAN, directrice juridique ressources humaines – Éthique/ Responsabilité sociale, Thales

« La politique du groupe visant à l'égalité professionnelle s'inscrit dans le cadre d'un principe défini par le code d'éthique. La déclinaison de ce principe a donné lieu à des accords importants dans les domaines du handicap, de la gestion des âges, et de l'égalité femme/homme. »

### Sur la politique menée

#### L'engagement sur la promotion de l'égalité et la diversité est inscrit dans le code éthique du groupe.

Le code d'éthique élaboré par le groupe Thales en 2000 énonce les principes et édicte les règles déontologiques que le groupe entend voir respecter par ses salariés.

Il définit également des engagements que le groupe entend prendre à l'égard de ses parties prenantes, notamment de ses collaborateurs.

L'objectif d'égalité de traitement est défini dans le code d'éthique : « L'égalité de traitement suppose d'éviter toute discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale ou des handicaps des individus ».

Le code a été distribué à tous les salariés présents dans l'entreprise au moment de sa publication ; il est depuis consultable sur l'intranet du groupe en français et en anglais. Afin qu'il soit intégré par tous, un grand nombre de collaborateurs (managers, acheteurs, etc.) ont été invités à participer à des formations spécifiques.

**La mise en œuvre concrète des engagements est suivie par un comité éthique** au sein duquel sont présents, notamment trois membres du COMEX. Au niveau local, un réseau de responsables éthiques qui sont souvent les directeurs des ressources humaines des divisions ou des pays, contribue à inscrire cette démarche au cœur des activités du groupe.

Le comité éthique apporte au code d'éthique les modifications qui lui apparaissent importantes, prenant en compte les évolutions du cadre juridique et les différents points d'amélioration identifiés au cours de sa mise en œuvre.

### Sur les actions spécifiques menées en faveur de l'égalité

Au-delà des actions globales mises en œuvre en application des engagements du code d'éthique, les divers thèmes de la promotion de l'égalité dans le groupe font l'objet de mesures spécifiques et très concrètes.

**En matière d'intégration des personnes en situation de handicap**, Thales est un groupe précurseur dont le premier accord (1992) précède de plus de 10 ans l'obligation de négociation sur le sujet. Une structure dédiée appelée « Mission insertion » coordonne l'action des sociétés et pilote des projets technologiques en faveur des personnes handicapées. Depuis le premier accord, l'emploi de personnes handicapées dans le groupe n'a cessé d'évoluer : de 2,91 % en 1992, il a atteint le taux de 5,98 % à la fin 2005.

De nombreux projets technologiques ont en outre été initiés par le groupe, permettant aux personnes en situation de handicap de réaliser leurs objectifs professionnels (ex : le projet Handi-aérosurveillance s'adresse à des personnes handicapées moteur qui souhaitent devenir pilotes ou opérateurs système pour la Sécurité civile et accéder ainsi aux « métiers de l'aérien »), ou d'améliorer leur quotidien au travail (ex : le logiciel PortaNum permet aux personnes malvoyantes de lire, sur l'écran d'un ordinateur portable, des textes situés à distance : tableau d'une salle de classe, écran d'une salle de réunion, etc.).

**Un accord-cadre au niveau du groupe sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** a été signé le 13 janvier 2004 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau du groupe en France. Cet accord, qui représente un socle commun pour les entreprises du périmètre du groupe, a été décliné dans chaque société afin de répondre à leurs besoins propres. Parmi les mesures importantes mises en œuvre en 2006 et 2007 un budget spécifique de 0,1 % de la masse salariale a été dédié à des actions visant à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.

### **Mansour ZOBÉRI, directeur de la politique de la ville, de la solidarité, de la gestion de la diversité et de l'égalité des chances, Casino**

« L'émergence du sujet de la diversité est liée à l'implantation historique des établissements Casino dans les quartiers des zones urbaines sensibles ».

#### **Sur la politique menée**

**Une politique menée par étape, enrichie au fil du temps, pour aujourd'hui traiter de la diversité de manière globale.**

La démarche diversité au sein du groupe Casino existe depuis 1991. En 1993, il signe une première convention avec le ministère des Affaires Sociales, de l'Emploi et la Ville.

**Début des années 1990**, en raison de l'implantation historique des établissements Casino dans les quartiers ZUS, il y a une volonté d'adapter l'offre aux **quartiers par le développement des emplois de proximité.**

Une convention est signée avec l'État en 1999 pour lutter contre les discriminations. Les entités sont notamment invitées à participer aux commissions d'accès à la citoyenneté.

En 2002, l'entreprise signe avec l'État une convention pour améliorer l'accès à l'emploi des jeunes diplômés et favoriser l'accès aux stages des jeunes à faible qualification.

**La même année, le groupe s'inscrit dans le cadre d'un partenariat européen avec la mise en œuvre du programme « LUCIDITE ».**

Casino a été partenaire d'EQUAL LUCIDITE, programme d'initiative communautaire dont le but est de lutter contre les discriminations raciales et sexistes dans l'accès au travail, l'évolution de carrière et dans les relations de services. Ce programme avait pour objectif d'analyser les bilans sociaux et de mesurer les discriminations liées à l'origine et au sexe. Il a donné lieu à une étude sur les patronymes des salariés au sein de l'entité lyonnaise du groupe.

**Tous les partenaires sociaux** ont été associés depuis le démarrage à ce programme dont les résultats ont servi à lancer des négociations sur des accords, notamment **l'accord groupe sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations.**

**En 2004, Casino participe au comité de rédaction de la charte de la diversité aux côtés des 40 entreprises qui l'ont signée en octobre 2004.**

#### **Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité**

**Le développement des actions de sensibilisation** : des actions de sensibilisation en direction des responsables RH ont été menées en 2000, 2002 et 2004.

**Sur le recrutement :** l'insertion de clauses contractuelles signées avec les cabinets de recrutement et les agences d'intérim, un guide des bonnes pratiques de recrutement diffusé aux managers, l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation qui fait également ses preuves dans le cadre d'un partenariat avec l'ANPE (avril 2006) et le CNML (Conseil national des missions locales - juin 2006), le suivi du projet Avernois jusqu'à fin 2008 qui se traduit par une démarche d'auto-testing à partir de l'envoi de CV sur toutes les entités Casino (soit 106 000 salariés). Une étude va être menée pour analyser les écarts dans le déroulement de carrière. Un outil statistique va être construit pour comparer la situation, les promotions et l'évolution des salariés d'année en année.

**« La stratégie progressive en matière de diversité commence à donner aujourd'hui des signes tangibles et nous développons désormais le partage des bonnes pratiques avec d'autres entreprises ».**

## Florence CHARPENTIER, chargée de mission diversité, direction des ressources humaines, EDF

### « Adapter les critères de reconnaissance et d'excellence aux évolutions de la société. »

L'ambition sociale du groupe inscrit la politique de diversité comme un levier de performance. C'est un nouvel état d'esprit qui vise notamment à attirer des talents et compétences plus diverses, à faire évoluer les critères de reconnaissance et d'excellence et dans la mesure du possible, à ouvrir le recrutement à des jeunes diplômés issus d'écoles et d'universités diverses et à attirer des jeunes talents issus de la diversité vers EDF. C'est aussi un moyen d'assurer en interne la représentativité de la société et de mieux comprendre et fidéliser tous les clients du groupe. La politique de diversité est, en outre, en cohérence avec les valeurs d'EDF, entreprise citoyenne et solidaire.

### Sur la politique menée

#### **Le président du groupe est engagé personnellement dans cette démarche.**

La politique diversité signée par le président d'EDF SA le 1<sup>er</sup> juin 2006 s'inscrit dans une démarche globale d'ouverture marquée par un contexte d'ouverture du marché et du capital ; elle fait suite à un diagnostic réalisé par l'IMS en 2005.

Les champs de la politique de diversité actuellement retenus par EDF sont au nombre de six : genre, origine, apparence ou aptitude physique, religion ou opinion, orientation sexuelle, respect de l'équilibre des temps de vie.

#### **En juin 2006, la signature de la politique de diversité affiche la volonté de conduire une politique globale et demande à chacun de la soutenir.**

La politique de diversité a vocation à être déployée dans chacune des directions du groupe et a être soutenue par la tête de groupe, la direction des ressources humaines et la communication interne. Des plans d'action ont été déployés dans les principales directions, validés par le DRH et font désormais l'objet d'une revue annuelle des engagements. La première revue des engagements diversité a été réalisée le 1<sup>er</sup> février 2007, fruit d'un travail de mise en place d'environ 12 à 18 mois.

#### **EDF a signé de nombreux accords collectifs sur les différents champs que couvre la diversité :**

- l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein d'EDF (13 juillet 2004) ;
- l'accord responsabilité sociale du groupe EDF (24 janvier 2005 – art. 5 et 14) ;
- l'accord « formation professionnelle tout au long de la vie » (24 février 2006) fixe des conditions d'accès et désigne des publics prioritaires dans le bénéfice de formation (les salariés en seconde partie de carrière, les femmes, en lien avec les accords égalité professionnelle, les salariés dont la qualification est faible, les salariés de retour d'un congé parental, les salariés n'ayant pas bénéficié de formation depuis 3 ans, etc.) ;
- l'accord triennal pour l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap (mars 2006 mais ce contrat renouvelle des contrats signés depuis 2001) ;
- l'accord « agenda social EDF 2006-2008 » qui prévoit la mise en place d'un groupe paritaire destiné à définir les objets de négociation en matière de diversité (10 juillet 2006).

Par ailleurs EDF a signé d'autres accords :

- la charte de la diversité, diffusée par IMS Entreprendre pour la Cité (signée par EDF le 22 septembre 2006) ;
  - un engagement contrats aidés seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi (13 octobre 2005) ;
  - une convention avec l'État dite « villes et cohésion sociale » 2005-2007 (30 mai 2006) ;
- Enfin, une négociation est en cours pour un accord sur le parcours des salariés consacrant 50 ou 100 % de leur temps de travail à l'exercice de leurs mandats représentatifs et/ou syndical.

### Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité

#### **Le suivi et l'évaluation des engagements « diversité » sont organisés dans la durée.**

Dans le cadre de l'accord « agenda social 2006-2008 », un groupe de travail paritaire a été mis en place pour définir d'autres objets de négociation sur le champ de la diversité. EDF organise des tests de discrimination sur ses processus de recrutement et a également réalisé une étude sur le recrutement des cadres en 2006.

**L'intérêt de pérenniser les actions de formation.** En 2006, des sessions de sensibilisation à la diversité et la non-discrimination ont touché 200 personnes managers, RH, salariés et représentants du personnel. Entre 2007 et 2009, l'initiative est généralisée à grande échelle : des sessions de sensibilisation assurées par un prestataire externe toucheront environ 14 000 salariés dont 3 000 managers et RH. Un outil d'auto-formation pour approfondir le contenu des sessions de sensibilisation sera également mis à disposition par voie électronique.

#### **La nécessité d'objectiver les pratiques dans le recrutement et le déroulement des carrières.**

Un important **rattrapage des situations salariales des femmes** a pu être établi dans le cadre de la politique d'égalité professionnelle afin de corriger les écarts injustifiés.

Dans le domaine du **recrutement** dont 75 % est réalisé dans la filière technique ou scientifique, EDF a pour objectif de recruter un pourcentage de femmes comparable au taux repère que constitue le taux de sortie des diplômés des écoles et universités où EDF recrute, soit environ 25 % (même si dans les 23 écoles d'ingénieurs classées « électricité, électronique et communications », elles ne représentent encore que 15 % des élèves).

En ce qui concerne le recrutement des cadres et agents de maîtrise et pour les personnels d'exécution de la direction production ingénierie, **les procédures de recrutement ont été revues avec le concours du professeur Jean-François AMADIEU** (directeur de l'Observatoire des discriminations et professeur des universités). La totalité des cadres recrutés sont sélectionnés par des cabinets de recrutement membres du Syntec et **chaque cahier des charges conclu avec chaque cabinet de recrutement contient une clause très détaillée rappelant l'engagement d'EDF en faveur de la diversité.**

EDF a mis en place une procédure objective d'évaluation des compétences lors du recrutement avec recours à des tests selon des critères objectifs.

Dans le domaine du **déroulement de parcours professionnels**, EDF a défini des conditions claires d'accès aux fonctions d'encadrement : un dispositif de formation paritaire permet aux personnes non diplômées d'accéder à des formations « diplômantes », facilitant ensuite l'accès à des fonctions d'encadrement sur dossier. EDF s'est vu remettre en décembre 2006 le label égalité professionnelle, par la Ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle et l'AFAQ (association française pour l'amélioration et le management de la qualité), pour ses diverses actions notamment sur 3 champs :

- les actions structurantes en faveur de l'égalité professionnelle : relations sociales, information et culture de l'organisme ;
- l'égalité dans la gestion des RH et le management notamment les actions en faveur de l'accès des femmes à des postes d'encadrement et de direction ;
- l'égalité par la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

#### **L'intérêt d'un partenariat avec l'Éducation nationale pour diversifier les sources de recrutement.**

EDF s'est engagée dans une démarche d'accompagnement du système éducatif, afin d'accroître l'égalité des chances pour les jeunes issus de la diversité et pour mieux mixer les filières d'étude très masculines : une série d'actions locales peut être mentionnée :

À l'initiative de Sciences Po Paris, le groupe a accepté un partenariat au sein d'un collectif de 20 entreprises et 8 grandes écoles pour lutter contre l'exclusion et accompagner les élèves sur la voie de la réussite en partenariat avec des écoles de la Seine-Saint-Denis afin de faire connaître EDF: des actions locales de tutorat individuel sur la base du volontariat, et des visites de classes de sites industriels (notamment un à la centrale de Laibin B en Chine). Sont également réalisées par l'entreprise et dans le cadre du réseau des femmes d'EDF, des actions locales destinées à montrer aux jeunes lycéennes que des parcours scientifiques attractifs y sont ouverts aux femmes. Aujourd'hui des lycéennes sont accueillies en stage scolaire et des tutrices volontaires accompagnent tout au long de l'année scolaire des lycéennes et animent des forums de rencontre dans les lycées.

## Véronique BOUHAF-BLANCHARD, directrice des sites internationaux de Hewlett Packard

**« La diversité doit être appréhendée de façon globale en cohérence avec la culture d'entreprise »**

Le sujet de la diversité est apparu en 1994. **Un an après, le thème est inscrit dans la stratégie de l'entreprise.** Le groupe vise un recrutement diversifié, une gestion de la multi-culturalité du personnel dans un contexte international et l'augmentation du nombre de femmes managers.

La diversité est présentée comme un enjeu vital pour la réussite des activités économiques de l'entreprise. Elle permet d'être en phase avec la réalité du marché. La diversité est également un atout pour améliorer la gestion du temps des employés et renforcer leur motivation dans la durée.

### Sur la politique menée

**La politique menée sur la promotion de l'égalité et de la diversité s'est appuyée sur la réalisation d'audits, la sensibilisation des managers et l'implication des partenaires sociaux et des groupes de travail avec des salariés.**

Après des managers de haut niveau, le groupe a particulièrement insisté sur les atouts de la diversité en termes de performance économique. Les managers à haut potentiel doivent être convaincus pour adapter leurs pratiques professionnelles quotidiennes.

Une étude de Jacqueline LAUFER sur la place des femmes (1994) et un audit sur les process RH (recrutement et promotion) ont contribué à élaborer la stratégie.

Présents dès 1989 sur le thème de l'insertion des personnes handicapées, les partenaires sociaux sont associés depuis deux ans sur les questions liées à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

### Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité

**La révision des process RH en faveur de l'égalité homme/femme.**

Des objectifs de recrutements chiffrés ont été fixés ; les processus ont été adaptés. La politique de recrutement est suffisamment consolidée pour entraîner l'augmentation du nombre de femmes à des postes à responsabilité. L'environnement de travail a été amélioré : développement du temps partiel, du « jobsharing » ou « temps partagé » (depuis 1995), expatriation à la demande de l'employé, etc.

Des programmes de formation pour sensibiliser les managers à la gestion de la diversité et pour améliorer le déroulement de carrière des femmes sont en cours : actions orientées sur le leadership des femmes, les différences culturelles, y compris entre hommes et femmes. Quizz, formation à distance par Internet, conférences, sessions de théâtre sont également utilisés.

Une réflexion est lancée sur les différences générationnelles.

**Suivi de la stratégie et indicateurs.**

Depuis 1998, le groupe s'est doté d'indicateurs chiffrés (femmes et personnes en situation de handicap, etc.), intégrés aux objectifs de performance des managers, pour assurer le suivi de la stratégie de la diversité. Ils sont revus tous les trimestres en comité de direction pour définir des actions correctrices si nécessaire.

## **Christine BARGAIN, directrice projet diversité et handicap et Sylvie SAVIGNAC, chef de projet mixité, La Poste**

**« Il n'existe pas de recette miracle pour réaliser l'égalité, il faut labourer au quotidien ».**

La Poste souhaite accroître la diversité de son personnel. Cet enjeu de diversité répond à plusieurs objectifs stratégiques :

- améliorer l'accessibilité de nos clients à nos sites, nos informations, nos produits et services ;
- développer l'employabilité et l'implication des personnels ;
- diversifier nos recrutements ;
- promouvoir chez nos fournisseurs et sous-traitants l'égalité ;
- renforcer la cohésion du groupe.

### **Sur la politique menée**

#### **La récente structuration d'une politique en faveur de la diversité.**

La diversité est une préoccupation ancienne au sein du groupe. L'action s'est d'abord centrée sur des publics cibles, les femmes, les personnes en situation de handicap, l'intégration des jeunes. En 2006, le président du groupe, Jean-Paul BAILLY décide de structurer ces actions au sein d'une politique et de créer une direction de projet au sein de la direction générale du groupe en charge de la définition et du contrôle de la mise en œuvre de cette politique. Le groupe a alors signé la charte de la diversité. La politique diversité s'inscrit dans le plan stratégique au titre de la responsabilité sociale du groupe.

**À la signature de la charte de la diversité, un comité de pilotage a été créé pour veiller à la mise en œuvre des plans d'action et en assurer le suivi.** Le comité de pilotage est composé des 4 branches dites « métiers » du groupe : colis, courrier, banque postale, les bureaux de Poste.

#### **Des commissions de concertation et de travail thématiques fonctionnent.**

Elles associent les syndicats, les représentants des métiers et la direction de projet diversité et handicap. Elles ont été créées pour chacun des sujets suivants : l'égalité professionnelle homme/femme, le handicap, la mobilité professionnelle. Une expérimentation du CV anonyme est en préparation.

**Le « cadre pour agir et pour rendre compte » sera renseigné par chaque direction de métier. Des personnes dédiées sont nommées au niveau des métiers.**

### Sur les actions concrètes menées en faveur de l'égalité

De nombreuses actions pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (forums de la mixité, obtention du label égalité femme/homme), pour l'intégration des personnes en situation de handicap (trophée accessibilité, sessions de formation avec les salons autonomic/handicap, ect.) ont été menées. **Elles jouent un rôle important dans la mise en œuvre d'une stratégie globale en faveur de l'égalité des chances.**

**La direction de projet diversité du groupe La Poste a par ailleurs mis en place un plan de contrôle d'audits, diagnostics et testing réguliers :** audits internes sur les pratiques de recrutement et les pratiques RH sur l'évolution de carrière, testing de discrimination à l'embauche, analyses chiffrées visant à vérifier l'équité des rémunérations et des actes de gestion de carrière (hommes/femmes, personnes handicapées, jeunes et seniors, personnes nées à l'étranger ou habitant en ZUS, etc.)

Par exemple, une étude sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été réalisée. Elle a donné lieu, en matière d'égalité salariale, à des engagements concrets établis en 2005 pour neutraliser la période de congés maternité. Des données chiffrées permettent d'assurer un suivi régulier des écarts de rémunération et de mettre en œuvre immédiatement des mesures correctives.

### Perspectives

Parmi les perspectives envisagées, le 4<sup>e</sup> accord triennal sur les personnes handicapées est en négociation. La Poste porte une attention particulière à l'inaptitude avec l'aménagement personnalisé des postes de travail. Nous travaillons également à la négociation d'un éventuel accord sur l'égalité des chances.

# TÉMOIGNAGES SUR L'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

**Jacques MASSOT, directeur des ressources humaines – EADS France**

**« Pour que les choses avancent, il faut qu'il y ait une prise de conscience sur le terrain, une sensibilisation sur ces questions »**

En appui des engagements pris par l'entreprise, il est important de **favoriser le dialogue social sur la question de la promotion de l'égalité et de la diversité.**

Le groupe s'est engagé sur des politiques en faveur de la promotion de l'égalité : Airbus a signé la charte de la diversité en septembre 2004. EADS France, Airbus, Eurocopter, ASTRIUM et Matra Électronique ont reçu le label égalité en mars 2005. EADS dispose d'un code éthique. En interne, un responsable diversité a été nommé au sein du groupe, un autre au sein d'Airbus. Des actions ont été initiées sur les process RH et sur la sensibilisation des responsables du recrutement et des managers.

Dans ce cadre global le travail mené avec les partenaires sociaux est important.

## **Sur la politique menée**

### **L'implication des partenaires sociaux passe par la conclusion et le suivi des accords.**

Accord « deuxième partie de carrière » signé en février 2005, accord sur la mixité signé en juin 2004 qui sera renouvelé pour 2007-2009, plus anciennement accord cadre sur le droit syndical d'avril 2002. D'autres projets sont en cours dont le projet d'accord Airbus sur le handicap. Les accords sont portés à la connaissance de tous les salariés par intranet. Les indicateurs de progression fixés dans les accords, notamment par exemple sur le recrutement des femmes, sont essentiels.

### **La transparence des informations.**

Les travaux dont les audits menés en amont des accords sont présentés aux partenaires sociaux, ces éléments de connaissance sont indispensables. De même que les informations qui remontent des dispositifs d'alerte mis en place sous la responsabilité du responsable diversité sont portées à la connaissance des IRP.

### **Sur l'égalité homme/femme.**

En 2003 au salon du Bourget, 100 femmes sur des métiers réputés masculins, dont les métiers d'ingénieurs, avaient fait l'objet d'une médiatisation particulière. Pour l'entreprise l'enjeu est bien de faciliter des progressions, notamment lors du recrutement.

Dans le cadre de l'accord, la définition précise d'indicateurs permet de caler les marges de progression : la répartition homme/femme sur le nombre de stagiaires, la répartition dans le recrutement, sur la promotion, la rémunération par CSP, la formation suivie par CSP, la répartition des candidats sur la liste aux élections professionnelles, etc.

**Seniors, bilan de carrière à 45/50 ans et formation**, un bilan de l'accord doit être mené prochainement qui sera articulé avec les entretiens individuels et les outils de GPEC.

### Perspectives

Réflexion en cours sur des travaux diversité à engager au niveau européen.

### Les facteurs favorables pour mener ce type de politique

**Une prise de conscience sur le terrain et une sensibilisation des acteurs.**

**Un projet d'action pragmatique.**

**Une formation des formateurs sur le recrutement propre au critère de l'origine.**

## Sylvie FRANCOIS, directeur des ressources humaines - HSBC

### « Faire partager pour aller plus loin »

Avant 2003, l'entreprise avait mené des travaux sur l'éthique, mais également des actions pour mieux promouvoir l'égalité à l'image de l'accord sur le temps partiel signé en 1996 qui traitait de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale.

En octobre 2004 le président d'HSBC France a signé la charte de la diversité, confirmant **l'objectif de l'entreprise d'aller plus en avant et de porter collectivement** en interne la conception et la mise en œuvre d'une politique de promotion de l'égalité en y associant étroitement les partenaires sociaux.

**L'objectif de l'entreprise est bien de développer une politique globale de diversité** sous tous ses aspects : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, diversité des origines, handicap et âge. Cette politique s'est traduite par une série d'engagements et de mesures comme par des accords d'entreprises.

### Sur la politique menée

#### **L'intérêt d'une association large des partenaires sociaux.**

Les travaux et les actions concrètes menés sur la promotion de l'égalité demandent une implication de la DRH et des partenaires sociaux en continu et selon des modes variés :

- travail sur et à partir des accords (renégociation en cours de l'accord sur l'égalité professionnelle signé en février 2003, accord triennal sur l'insertion des salariés handicapés dans l'entreprise du 3 juin 2004, négociation en cours sur la gestion de carrière des seniors, commissions de suivi annuelles et négociation annuelle sur les salaires, mobilisation de la commission des carrières, etc.) ;
- sensibilisation des partenaires sociaux, notamment sur le handicap ;
- observatoire sur le stress ;
- présentation des résultats d'audits et des enquêtes menées ;
- information via un bilan anonyme présenté annuellement au CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) sur les plaintes.

#### **Sur l'égalité homme/femme, l'importance des indicateurs et du suivi des actions programmées.**

L'accord fixait un certain nombre d'indicateurs spécifiques : le suivi d'emplois particuliers comme celui de directeurs d'agence (à partir duquel on peut dire aujourd'hui qu'on enregistre une progression des femmes sur le réseau commercial), le suivi des effectifs et des promotions sur les fonctions de chargé d'accueil et/ou de chargé de gestion des services, les promotions par classe d'âge et par sexe, le pourcentage de femmes cadres, le suivi par sexe des bénéficiaires de formations au management, un indice de qualification, etc.

Les travaux engagés dans le cadre de l'accord ont conduit à une meilleure organisation du retour de congé maternité avec proposition d'entretien spécifique et d'une augmentation salariale minimale, des aides pour faciliter l'organisation familiale, une communication régulière sur ces sujets avec une rubrique intranet égalité homme/femme créée en 2005.

**Sur le handicap, l'importance de la sensibilisation.**

Outre la mise en œuvre des actions prévues dans l'accord qui a conduit à un travail sur les salariés handicapés en poste et un travail sur la révélation du handicap, la nécessité de sensibiliser sur le handicap dans l'entreprise est apparue nécessaire.

Cette action en interne a été confiée à un chargé de mission spécifique qui a développé des actions de sensibilisation avec des intervenants extérieurs.

**Perspectives**

Renégociation des accords et prévision d'un accord sur les seniors.

**Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**Faire procéder en amont à un bilan.**

**Travailler sur des objectifs clairs.**

**Mesurer les actions mises en œuvre.**

## Diego GASPARI, responsable diversité et Maud BONGIRAUD, collaboratrice diversité, PSA Peugeot Citroën

**« Les évolutions de l'entreprise ne peuvent s'opérer sans les salariés, sans leurs représentants et sans les organisations syndicales, acteurs du dialogue social »**

Le dialogue social constitue un axe majeur de la politique de ressources humaines de PSA Peugeot Citroën. Ses principes et les règles qui régissent les relations sociales, ont été définis par l'accord de juin 2001 sur le droit syndical, signé par toutes les organisations syndicales.

La charte éthique du groupe adopté en 2003 formalise les principes d'action et de comportement mis en œuvre par ses dirigeants et ses salariés. Elle souligne dans le cadre du principe de « respect des droits des salariés » que les sociétés de PSA Peugeot Citroën assurent un dialogue social actif avec les instances représentatives du personnel, dans le respect de l'indépendance et du pluralisme syndical.

Le dialogue social est assuré au quotidien par la hiérarchie. Au niveau de l'entreprise, tous les projets stratégiques sont abordés avec les partenaires sociaux : **le dialogue social est non seulement une conviction politique, mais aussi une méthodologie permettant d'assurer les mutations industrielles, économiques, sociales et sociétales.**

Les négociations collectives et la politique contractuelle répondent également aux attentes d'amélioration de statut du salarié (salaires, temps de travail, évolution professionnelle, etc.).

Elles sont le fondement de l'évolution de la culture de l'entreprise par la prise en compte des enjeux sociétaux (égalité homme/femme, diversité et égalité des chances, etc.).

Plus de 50 accords ont été signés avec les organisations syndicales en 2006 dans tous les pays du groupe, dont l'accord mondial sur la responsabilité sociale de l'entreprise et 8 accords en France.

### Sur les actions menées

#### **Des accords ambitieux.**

Accord sur l'exercice du droit syndical (2001), accord sur l'emploi féminin et l'égalité homme/femme (2003), accord sur la diversité (2004), accord sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées (2005), accord relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle (2005), accord cadre mondial sur la responsabilité sociale (2006).

#### **Des modalités de suivi des accords sont définies pour s'assurer du respect**

**des engagements :** des commissions se réunissent pour analyser les résultats sur la base d'indicateurs précis et objectifs. Les points d'amélioration identifiés donnent lieu à la signature d'avenants.

Sur l'égalité homme/femme, sont mises en place une commission de suivi paritaire en central ainsi que des commissions égalité homme/femme au sein des établissements.

Sur la diversité, un observatoire central paritaire se réunit deux fois par an et des « commissions diversité » se réunissent régulièrement dans chaque établissement.

#### **La pertinence d'un suivi et une évaluation chiffrée.**

*Dans le cadre de l'accord égalité homme/femme :*

Le groupe assure par exemple un suivi de la part des femmes dans les effectifs et dans les recrutements par catégories professionnelles ; la part des femmes dans les stages conventionnés et les contrats en alternance.

*Dans le cadre de l'accord handicap*

Le groupe assure un suivi statistique des augmentations individuelles, des promotions, des heures de formation permettant d'identifier, et le cas échéant de corriger, les écarts entre les personnes handicapées et les autres salariés.

#### **L'importance d'une diffusion à l'interne et à l'externe des accords.**

Le groupe veille à communiquer largement sur les nombreux accords signés avec les partenaires sociaux par le biais de différents supports de communication : journaux internes, affichages, sites intranet.

Par exemple, l'accord 2004 sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise a fait l'objet d'une communication interne importante via la diffusion d'une plaquette « de nos différences naît notre différence » à 50 000 exemplaires. En externe, cet accord a fait l'objet de nombreuses présentations à l'occasion de manifestations publiques consacrées à ce sujet.

Début 2007, une nouvelle version de l'intranet RH, plus interactive, plus attractive et plus complète, a été mise en ligne.

#### **La responsabilité sociale à l'échelle mondiale.**

L'accord mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën signé en 2006 fixe un cadre commun à toutes les filiales des divisions automobile, financement, transport et logistique du groupe en matière de responsabilité sociale.

Un suivi de l'accord est réalisé, tant sur le plan local qu'au niveau du groupe.

Un guide et des grilles d'évaluation ont été élaborés à cet effet avec les signataires, et des audits sont menés dans les sites. Ce système de suivi permet un examen consolidé de l'application de l'accord en comité de groupe.

#### **Des accords qui aboutissent à des résultats.**

La politique volontariste de féminisation des recrutements se traduit par une constante augmentation du taux de féminisation des effectifs. En outre, en 2006, comme pour les années précédentes, le salaire moyen mensuel est équivalent entre les hommes et les femmes pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles à coefficient et classification identiques.

Concernant l'application de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale, le groupe poursuit la mise en œuvre concrète de ses engagements en faveur de l'égalité des chances. Le recrutement est révélateur de cette politique : en France, sur les 629 ingénieurs et cadres recrutés dans le groupe pour l'année 2006, 178 sont des femmes, 43 sont de nationalité autre que française, 53 sont issus des minorités visibles, 24 sont originaires de zones urbaines dites « sensibles » et 22 ont dépassé 45 ans.

### **Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**Le respect de l'indépendance et du pluralisme syndical.**

**Des relations permanentes entre la direction et les partenaires sociaux, basées sur la confiance et le respect.**

**Un agenda social, permettant de mener les transformations de l'entreprise en relation avec les représentants des salariés.**

## Guillaume ROPARS, directeur des relations sociales, Total

### « La définition d'une politique diversité doit se nourrir de l'expérience du paritarisme »

Le dialogue social est une pratique fortement ancrée dans le groupe. Sur la non-discrimination et la diversité, dirigeants et partenaires sociaux fixent ensemble les priorités de négociations. La démarche de négociation avec les partenaires sociaux s'inscrit différemment dans le temps, selon les sujets.

Sur les questions du handicap, le groupe a une politique active en la matière depuis la mise en œuvre des obligations légales liées à la loi de 1987. Sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le groupe a souhaité formaliser sa politique dans un accord européen sur l'égalité des chances en novembre 2005. Sur ce thème, l'objectif était de définir des objectifs communs en lien avec des initiatives qui se développaient depuis 2000. Enfin, le sujet de la diversité des origines est consubstantiel à la dimension internationale du groupe.

Pour la direction et les partenaires sociaux, la signature d'accords permet de rendre l'entreprise représentative de la société française.

105

### Sur les actions menées

#### **Un préalable avant toute négociation : la tradition du reporting.**

Le groupe s'appuie sur le reporting. Un bilan statistique des situations est systématiquement réalisé avant de lancer une négociation avec les partenaires sociaux.

#### **Un cadre commun et applicable à l'ensemble des entités européennes du groupe.**

En novembre 2005, le groupe a signé un accord européen sur l'égalité des chances avec les partenaires sociaux. Cet accord concerne la lutte contre les discriminations relatives au sexe et au handicap pour tous les salariés du groupe dans l'Union européenne.

#### **L'élaboration d'un outil d'évaluation commun : le tableau de bord européen.**

Pour assurer le suivi de cet accord, un tableau de bord européen a été élaboré en lien avec les partenaires sociaux. Le document comporte une soixantaine de pages qui ont été discutées à partir de l'ensemble des engagements cités dans l'accord européen. Cet outil, qui liste une batterie d'indicateurs, permet de vérifier la neutralité des périodes de congés de maternité sur le déroulement de carrière des femmes ou encore d'assurer le suivi des recrutements des personnes en situation de handicap. Il s'applique aux sociétés dont l'effectif est supérieur à 250 salariés. Un an après sa mise en place, une cinquantaine de sociétés ont présenté leurs indicateurs au comité européen.

#### **Un accord groupe France en faveur de l'emploi des personnes handicapées signé en 2006.**

Cet accord s'inscrit dans une politique plus générale de Total marquée par la signature de l'accord européen. Les partenaires sociaux ont eu des revendications particulièrement ambitieuses au moment de la négociation de cet accord. Ce domaine a été plus facilement traité dans la mesure où il s'inscrit dans un cadre législatif avec un seuil, des objectifs chiffrés.

L'accord contient un certain nombre d'engagements : l'intégration des personnes handicapées avec un objectif de 6 %, des actions de sensibilisation, des partenariats en faveur du recrutement, des actions menées avec des associations spécialisées, une collaboration avec le secteur dit protégé, le maintien dans l'emploi, la formation et le versement d'une partie de la taxe d'apprentissage aux organismes œuvrant en faveur des personnes handicapées, une égalité de traitement en termes d'évolution de carrière et de rémunération, des possibilités d'aménagements des horaires de travail, l'implication des instances représentatives du personnel et de la médecine du travail.

Une commission handicap a été mise en place pour assurer le suivi de cet accord groupe. Des coordinateurs handicap insertion sont présents dans chaque entité pour assurer l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Ce choix de « délocaliser » les correspondants « handicap » s'explique par le fait qu'il est difficile de recruter au siège. Le taux d'encadrement y est en effet très élevé et il est difficile de trouver des candidats en situation de handicap ayant un niveau de compétence adapté.

### **Perspectives**

La mise en place d'un tableau de bord pour les sociétés dont l'effectif est inférieur à 250 salariés.

La signature d'un accord sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.

### **Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**La mise en place d'une commission de suivi.**

**L'élaboration et l'utilisation régulière d'un tableau de bord à l'échelle européenne.**

**L'importance d'établir un état des lieux avant toute négociation avec les partenaires sociaux.**

**La définition d'un constat partagé sur la situation au sein de l'entreprise.**

**La nécessité de travailler avec des personnes compétentes et investies sur ces questions.**

# TÉMOIGNAGES SUR L'ÉVALUATION DES MANAGERS, ET SUR LES TESTS DE DISCRIMINATIONS

**Michel BOULAIN, directeur des ressources humaines du groupe, VALEO**

**« Dans une procédure d'évaluation des managers, l'adhésion aux valeurs et les efforts déployés pour favoriser la promotion de la diversité priment sur la performance économique réalisée. »**

En raison de l'implantation internationale croissante de Valeo depuis le début des années 1990, la problématique de la diversité s'est imposée comme un enjeu de l'amélioration de la performance économique du groupe.

En 2002, le groupe Valeo a défini les 5 valeurs fondatrices de son identité : l'éthique, la transparence, le professionnalisme, le travail en équipe, la responsabilisation. Ces valeurs sont communiquées à tout nouveau collaborateur et à l'occasion de la promotion des nouveaux ingénieurs et cadres (I&C). Elles sont également rappelées en introduction du guide du recrutement qui est distribué aux I&C du groupe, intégrant de fait la notion de diversité.

En 2004, le groupe a travaillé sur une nouvelle rédaction de son code éthique, après avoir notamment adhéré au pacte global de l'ONU. Si la notion de diversité n'apparaît pas en tant que telle dans le code, il n'en demeure pas moins que les notions de transparence, d'égalité de traitement et d'absence de discrimination en couvrent le périmètre.

En parallèle, un nouveau format d'entretien d'évaluation annuel a été élaboré, celui-ci permettant d'apprécier le respect et l'adhésion de ses 12 000 I&C aux valeurs de Valeo.

## Sur les actions menées

### L'importance d'évaluer sur deux niveaux : les valeurs et les compétences.

L'entretien d'évaluation permet d'apprécier l'adhésion aux valeurs du groupe ainsi que le niveau de compétences de l'I&C.

Les référentiels de compétences sont le fruit de la concertation de groupes de travail qui ont réuni différents acteurs de tous les réseaux fonctionnels du groupe et de différents niveaux hiérarchiques.

Ces groupes ont ainsi pu définir les « compétences transverses » ainsi que les « compétences professionnelles » attachées à chaque poste de travail. Ces définitions permettent :

- une meilleure visibilité de chaque fonction ;
- la promotion en interne de la diversité notamment par la mobilité interne, voire internationale grâce à des référentiels de compétences partagés.

Le niveau de performance de chaque individu est pondéré en fonction de son adhésion aux valeurs de Valeo : de la notation A (performance économique exceptionnelle malgré un environnement défavorable et comportement favorable à une évolution des mentalités – notamment en ce qui concerne la diversité) à la notation C (performance économique très médiocre et/ou comportement ne respectant pas les valeurs du groupe).

L'adhésion aux valeurs prime sur la performance économique. Ainsi, un I&C n'obtiendrait pas une bonne évaluation si les valeurs du groupe – y compris la diversité – ne sont pas prises en compte dans ses pratiques professionnelles, et ce, alors même qu'il obtiendrait d'excellents résultats économiques.

#### **L'intérêt d'une procédure d'évaluation partagée.**

L'évaluation des I&C par le N+1 est réalisée en concertation avec le responsable fonctionnel. Puis le support de l'entretien est communiqué au N+2 du salarié afin d'y ajouter un commentaire. Les réseaux RH et métiers sont susceptibles d'être sollicités afin d'obtenir une évaluation globale de l'individu.

Cette procédure, bien qu'assez longue, contribue à assurer au salarié une appréciation objective de sa performance, garantissant ainsi une plus grande transparence dans l'évaluation réalisée.

#### **L'importance d'une communication élargie.**

La procédure d'évaluation est présentée aux partenaires sociaux, puis le réseau des ressources humaines est chargé d'informer les salariés. Par ailleurs, un guide spécifique a été diffusé pour faire connaître l'outil et faciliter son utilisation, celui-ci est également disponible sur l'intranet (Portail RH du groupe). Enfin, le réseau RH assure chaque année la formation des I&C sur les modalités de mise en œuvre de l'évaluation, et plus particulièrement sur le calibrage des performances et le niveau de compétence requis.

#### **La présence et l'implication d'un réseau ressources humaines.**

Le réseau RH a notamment pour fonction de faire respecter les dispositions du code d'éthique et donc de veiller à l'absence de décision fondée sur des bases discriminatoires. Cette procédure de contrôle interne a pour objectif de :

- garantir le respect des règles ;
- procéder à une enquête lorsque des allégations de violations des règles éthiques sont portées à leur connaissance ;
- d'assurer que les décisions managériales qui sont prises dans le groupe se fondent sur des critères objectifs.

Ainsi, le réseau RH joue un rôle de pédagogie et de contrôle.

#### **Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**Un engagement du président du groupe dans la promotion de ces valeurs et l'exemplarité des cadres dirigeants en la matière.**

**L'existence de valeurs au sein du groupe qui sont intimement liées à la culture de l'entreprise et faisant l'objet d'une communication soutenue.**

**Une traduction des valeurs dans les dispositifs de l'entreprise, notamment RH.**

**Un processus d'évaluation « transparent » : définition de grilles d'évaluation claires fondées exclusivement sur les valeurs et les compétences.**

**La concertation de plusieurs niveaux hiérarchiques et réseaux ressources humaines dans l'évaluation des I&C.**

### Françoise LACHAUD, responsable diversité groupe, Sanofi Aventis

**« Notre outil d'évaluation des managers prend en compte la promotion de la diversité car elle fait partie intégrante des compétences et des valeurs attendues par le groupe »**

Le groupe a formalisé des engagements en matière de non-discrimination et d'égalité des chances dès 2004 avec la diffusion d'une charte sociale et l'élaboration d'un code d'éthique en 2006. La signature de la charte de la diversité en 2005 a traduit une volonté de s'inscrire dans la mise en œuvre d'une stratégie globale de diversité.

2004 correspond à l'année de fusion entre Sanofi et Aventis. C'est dans le cadre de ce contexte de fusion que les valeurs du groupe ont été réaffirmées, permettant de **fédérer les salariés des deux sociétés autour d'une culture commune.**

De nouvelles procédures d'évaluation de managers ont été élaborées par le département développement des ressources humaines. Les évaluations sont basées sur des critères de performance, de respect et de mise en œuvre des valeurs et des comportements énoncés dans les différentes chartes du groupe.

#### Sur les actions menées

##### **L'importance d'évaluer sur deux niveaux : l'atteinte des objectifs et le comportement.**

Le groupe identifie six compétences clés attendues : la capacité entrepreneuriale, le changement et l'innovation, la performance d'équipe, la communication, l'esprit d'entreprise et la réflexion stratégique.

Ces six compétences sont définies en fonction des valeurs du groupe qui sont le courage, la créativité, le respect, la solidarité, l'audace et la performance.

« Promouvoir la diversité » est un comportement attendu dans le cadre de la compétence « esprit d'entreprise ». Cet enjeu est également pris en compte dans le cadre d'une des valeurs du groupe : « la créativité ».

Dans le cadre du management de la performance, les managers bénéficient de deux entretiens :

- l'un à mi-année, permet de faire le point sur ses compétences avec son N+1 et d'identifier ses axes de développement, y compris dans le respect des valeurs du groupe ;
- l'autre en fin d'année, permet d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés.

Au-delà de la simple analyse « quantitative », la manière dont sont atteints ces objectifs est aussi prise en compte. La mise en œuvre des valeurs du groupe fait donc partie intégrante de l'évaluation finale, dont découle la rémunération variable (pour les managers en bénéficiant).

### **L'intérêt d'un échange évalué/évaluateur.**

La procédure recommandée est dans un premier temps que le collaborateur s'auto-évalue sur la grille de compétences. Parallèlement le N+1 propose une évaluation de son côté. Cette méthode permet de confronter les points de vue et contribue à objectiver au mieux la procédure d'évaluation.

### **L'intérêt de la diffusion d'un outil de communication simple et pédagogique.**

Le groupe a diffusé à l'ensemble des managers un outil, intitulé « la palette des compétences ». Cette « palette » présente de façon très simple les six compétences et les six valeurs qui sont à la base des principes de management. Chaque valeur, chaque compétence est explicitée clairement. À titre d'exemple, la compétence « esprit d'entreprise » nécessite de : « faire preuve d'intégrité », « s'approprier et décliner les actions de solidarité initiées par le groupe », « décider et agir en respectant l'intérêt global du groupe », « assurer la performance de son équipe pour contribuer à celle du groupe » et enfin « promouvoir la diversité ».

Des sessions de sensibilisation ont accompagné la diffusion de cet outil de communication, lors de sa création en 2004.

### **La nécessité de sensibiliser les managers.**

Les managers bénéficient d'actions de sensibilisation visant à rappeler les différentes chartes et autres engagements du groupe lors de séminaires internationaux d'intégration. Des actions de sensibilisation sont également menées afin de favoriser l'intégration des salariés en situation de handicap.

### **Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**La sensibilisation et la formation des managers. Cette étape est primordiale. Elle est un préalable nécessaire avant même la mise en place d'un outil d'évaluation dédié au respect et à la mise en œuvre de la promotion de la diversité.**

**Une importante communication sur les valeurs de l'entreprise.**

**La définition de grilles d'évaluation claires, précises et argumentées.**

### Gilles VERMONT-DESROCHES, directeur du développement durable, Schneider Electric

La signature de la charte de la diversité en 2004 a permis de formaliser la politique diversité mise en œuvre au sein du groupe depuis déjà deux ans. Un code d'éthique qui énumère les « principes de responsabilité » a été élaboré. Le premier de ces principes est énoncé de la façon suivante : « les hommes et les femmes peuvent exprimer leur diversité culturelle et sont managés sans discrimination ». Le groupe a mis en place des actions pour assurer le suivi de la politique diversité. Un test de discrimination des process ressources humaines a été réalisé dans ce cadre avec la contribution de l'Observatoire des discriminations, dirigé par le professeur AMADIEU.

#### Sur les actions menées

##### **L'importance de la prise en compte des résultats du test de discrimination.**

Le test de discriminations a porté sur le recrutement des cadres et des stagiaires. Les résultats de cet audit ont conduit à modifier le fonctionnement des process ressources humaines. Une nouvelle direction du recrutement des cadres a été mise en place. Ces changements visent une meilleure efficacité et indépendance dans la phase de recrutement et notamment une évolution dans le traitement des candidatures reçues par Internet. Un comité a également été créé afin de faire connaître les postes à pourvoir auprès d'un large réseau en lien avec des publics potentiellement victimes de discrimination.

Des actions ont également été menées pour les métiers scientifiques auprès des jeunes filles dans les établissements scolaires. Des tutorats sont mis en place par des femmes ingénieurs au sein du groupe.

##### **La nécessité de mettre en place des actions de sensibilisation.**

À la suite des résultats de ce test de discrimination, les managers ont également été fortement sensibilisés. Plusieurs supports ont été élaborés : un film réalisé en partenariat avec l'AFIP (Association pour la Formation et l'Insertion Professionnelle) et le groupe AREVA ainsi qu'une bande dessinée.

##### **La communication des résultats.**

Des informations sont mentionnées sur la page intranet dédiée au sujet de la diversité. Un courrier est en cours de diffusion pour faire connaître les résultats du test de discrimination aux managers et partenaires sociaux.

#### Perspectives

Réflexion pour améliorer l'égalité dans l'accès aux stages.

### **Les facteurs favorables pour mener ce type de politique**

**Un intérêt préalable à travailler sur le sujet avec une volonté forte des dirigeants.**

**Le recours à un tiers extérieur à l'entreprise.**

**L'utilisation de ces outils comme de véritables instruments de veille et de contrôle.**

**La prise en compte des résultats des actions de suivi pour lancer des plans d'action.**

**La sensibilisation est une étape où la parole doit largement être privilégiée afin d'entendre tous les points de vue des responsables ressources humaines, des managers, etc.**

## **Annexe 2**

Cadre pour agir et rendre compte – une version électronique

La HALDE, à partir du traitement individuel des cadres de référence et de leur consolidation collective, identifie des bonnes pratiques et propose des analyses et des points de méthode pour encourager les entreprises à s'engager davantage sur la promotion de l'égalité.

Elle dispose désormais d'une base de données qui lui permettra de suivre plus finement les actions menées sur la durée, d'établir des comparaisons et de mesurer les progrès.

De fait le « cadre pour agir et rendre compte » sera désormais adressé aux entreprises sous forme électronique. Une fois renseigné, il sera retourné à la HALDE là encore sous forme électronique.

Les entreprises comme auparavant pourront également adresser par voie postale tous les documents complémentaires qu'elles souhaitent communiquer.

Mode d'emploi :

Le formulaire reçu est personnel.

Le renseignement se fait sous forme de questions fermées (oui/non) ou ouvertes. Des espaces sont prévus à toutes les étapes du « cadre pour agir et rendre compte » afin que l'entreprise puisse y développer les informations et les précisions qu'elle souhaite.

Tout document peut être transmis en pièce jointe (word, excel, images, vidéo, PDF, ect.).

Le document peut être imprimé avant la phase de validation.

Attention : la validation du document est définitive, aucun retour en arrière n'est possible, aussi la préparation des réponses avant de se connecter au formulaire est souhaitable.

## CADRE POUR AGIR ET RENDRE COMPTE – UNE VERSION ÉLECTRONIQUE

ACTIONS	MOYENS	INDICATEURS (RÉALISATION)
Politique et/ou engagement formalisé du président et des dirigeants en matière de non-discrimination et de promotion de l'égalité	Adoption d'une charte et/ou autre engagement extérieur	Oui / Non
	Adoption d'une charte interne/ d'un code de déontologie	Oui / Non
	Élaboration d'une politique formalisée	Oui / Non
	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
Dialogue social	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
Organisation de la politique	Personne(s) ou instance(s) dédiée(s)	Oui / Non
	Existence d'une évaluation de la politique	Oui / Non
Diagnostic/Audit/ Testing	Réalisation d'un audit ou diagnostic qualitatif	Oui / Non
	Réalisation d'un audit ou diagnostic quantitatif (femmes/ personnes handicapées/âge)	Oui / Non
	Réalisation d'un audit interne et/ou externe des process RH	Oui / Non
	Réalisation d'un testing des process RH	Oui / Non

ACTIONS	MOYENS	INDICATEURS (RÉALISATION)
	Prise en compte des résultats de l'audit dans l'élaboration de nouveaux process	Oui / Non et actions envisagées
Sensibilisation / Formation	Sensibilisation et Formation - RH (fonction clés) - Dirigeants - Managers - Salariés	Oui / Non  Nombre de personnes sensibilisées ou formées (en % de l'ensemble)  Nombre d'heures de formation  Pérennisation de l'action  Sujets abordés
Process RH	Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans les process RH (recrutement, promotion, accès à la formation)  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.)  Communication sur les process objectivés mis en place	Oui / Non  Oui / Non et quels outils objectivés  Oui / Non et sous quelle forme

ACTIONS	MOYENS	INDICATEURS (RÉALISATION)
Communication	Élaboration de supports de communication internes (site intranet, plaquette d'information, etc.) Évaluation de l'impact de la communication sur le personnel (nombre de personnes touchées, degré de sensibilisation aux questions de promotion de l'égalité, etc.)	Oui / Non  Oui / Non et résultats de l'enquête
Management	Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation des managers	Oui / Non
Recours interne formalisé et plaintes	Existence d'une instance qui traite des réclamations internes Outil d'analyse des réclamations enregistrées	Oui / Non et composition de l'instance Oui / Non et résultats de l'analyse
Partenariats	Éducation nationale  Pouvoirs publics et institutions publiques (collectivités territoriales, ANPE, missions locales, etc.) Associations (handicap, ZUS, etc.) Autres	Partenariat Oui / Non Descriptif et nature du partenariat  Résultats du partenariat
Fournisseurs/ Prestataires	Existence d'une clause contractuelle de non-discrimination Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les fournisseurs et prestataires	Oui / Non  Oui / Non
Opinion des salariés	Enquêtes régulières sur la perception par les salariés de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité	Résultats des enquêtes

# Annexe 3

Analyse globale des réponses obtenues

Tableau de répartition à double entrée par nombre d'envoi de réponses et catégories d'entreprises (les premières entreprises sollicitées en 2005 et les nouvelles entreprises sollicitées en 2006)

	Entreprises	Entreprises sollicitées en 2005	Nouvelles entreprises
Entreprises ayant envoyé une réponse	176	108	68
Entreprises n'ayant pas envoyé de réponse	79	36	43
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>144</b>	<b>111</b>

### Les différents types d'engagements

Type d'engagement	Engagement extérieur	Engagement interne	Politique formalisée
Nombre d'entreprises	68	39	63

### Les actions autour du dialogue social

Type d'actions	Accords collectifs négociés	Création d'instance de suivi avec implication des partenaires sociaux
Nombre d'entreprises	72	80

### L'organisation de la politique

Moyens	Personne ou instance dédiée	Évaluation de la politique
Nombre d'entreprises	88	67

## Le diagnostic, l'audit et le testing

Moyens	Audit quantitatif	Audit qualitatif	Testing	Prise en compte des résultats
Nombre d'entreprises	87	48	18	55

## La sensibilisation/formation

Moyens	Actions réalisées	Actions pérennisées
Nombre d'entreprises	100	38

## Les process ressources humaines

Moyens	Sur le recrutement	Sur la carrière	Communication sur les outils
Nombre d'entreprises	87	21	84

## La communication

Moyens	Supports de communication
Nombre d'entreprises	84

## Le management

Moyens	Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation du manager
Nombre d'entreprises	51

## Le recours interne formalisé et plaintes

Moyens	Existence d'une instance qui traite des réclamations internes
Nombre d'entreprises	64

**Les partenariats**

Moyens	Partenariats engagés
Nombre d'entreprises	79

**Les fournisseurs/prestataires**

Moyens	Existence d'une clause contractuelle de non-discrimination	Actions de communication
Nombre d'entreprises	51	39

**L'opinion des salariés**

Moyens	Enquêtes régulières sur la perception par les salariés de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité
Nombre d'entreprises	40

# **Annexe 4**

Séminaire du 29 novembre 2006

Près de 140 entreprises ont participé à cette première convention « égalité dans l'entreprise ». L'enjeu de ce séminaire de travail était d'échanger des expériences et des bonnes pratiques dans le domaine de la promotion de l'égalité au sein des entreprises. Ci-après **les dix recommandations du Président de la HALDE Louis SCHWEITZER**, à l'attention des grandes entreprises :

1. La participation à un réseau d'acteurs de la diversité en dehors de l'entreprise.
2. Le développement des outils de communication interne. L'humour est, par exemple, un outil efficace pour faire changer le regard sur certaines catégories de publics, trop souvent marquées par des préjugés et stéréotypes négatifs.
3. Le développement de la formation professionnelle, un levier pour améliorer l'employabilité des salariés et faciliter l'égalité des chances dans le déroulement de carrière.
4. L'engagement des partenaires sociaux, un atout pour contribuer à l'implication des salariés sur un sujet non conflictuel.
5. Les entreprises doivent avancer plus vite dans la mise en œuvre des plans d'action, il y a urgence.
6. Le niveau des managers opérationnels doit être mieux pris en compte.
7. La non-discrimination des salariés en situation de handicap doit se vérifier dans la pratique des entreprises. Pour l'heure, les entreprises préfèrent dans leur grande majorité payer une contribution à l'AGEFIPH plutôt que de respecter l'obligation légale des 6 %.
8. L'auto-testing doit être de plus en plus mis en œuvre par les entreprises pour vérifier que les procédures de gestion des ressources humaines ne sont pas discriminatoires.
9. Les responsables des ressources humaines doivent objectiver leurs pratiques, notamment au niveau du recrutement.
10. La prévention des discriminations et la promotion de l'égalité doivent s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise.

### Conclusions

Le Président Louis SCHWEITZER a clôturé ce séminaire en émettant un souhait, celui d'une émulation des entreprises autour du sujet de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité. Quatre demandes ont, par ailleurs, été formulées aux entreprises présentes, à savoir :

- la mobilisation des outils de communication interne au service de la promotion de l'égalité ;
- la déclinaison de plans d'action après la signature de la charte de la diversité ;
- le développement accru des bonnes pratiques ;
- l'utilisation du « cadre pour agir et pour rendre compte » pour faire connaître les initiatives engagées auprès de la HALDE.

# Annexe 5

Délibérations et recommandations de la HALDE

Ces trois délibérations concernent des réclamations relatives à des licenciements en lien avec la confession religieuse, un handicap ou consécutif à une dénonciation de harcèlement discriminatoire.

Dans ces trois affaires, l'intervention de la haute autorité a permis aux réclamants d'obtenir la réparation intégrale de leur préjudice par la voie amiable.

### Délibération n° 2006-126 du 19 juin 2006

#### **Emploi – Licenciement – Religion – Port d'un signe religieux – Voile – Liberté de religion – Liberté vestimentaire – Règlement intérieur – Restrictions ni justifiées ni proportionnées – Discrimination – Recommandations – Transaction**

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 paraissent pas suffisantes pour justifier une atteinte à la liberté de religion, liberté fondamentale devant faire l'objet d'une protection élevée, qui comprend 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 constitue une discrimination en raison des convictions religieuses. La haute autorité propose une transaction.

125

#### Le Collège

Vu les articles 225-1 et 225-2 du code pénal,  
Vu l'article L.122-45 du code du travail,  
Vu l'article L.120-2 du code du travail,  
Vu les articles L.122-33 et suivants du code du travail,  
Vu la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité modifiée,  
Vu le décret n° 2005-215 du 4 mars 2005 relatif à la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité,

Vu le décret n° 2006-641 du 1<sup>er</sup> juin 2006 relatif aux transactions proposées par la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité,

Sur proposition du Président,

Décide :

La réclamante a saisi la haute autorité au sujet d'une procédure de licenciement qu'elle estime liée à sa religion.

La réclamante travaillait comme préparatrice de commandes pour une entreprise depuis 2002. De confession musulmane, elle indique avoir toujours porté un voile comme signe religieux.

À l'issue d'un congé parental d'éducation de 3 ans, elle a été convoquée par le directeur du site afin de préparer son retour dans l'entreprise. Au cours de cet entretien, le directeur lui a présenté les règles de fonctionnement sur le site et lui a demandé d'abandonner le port du voile en application d'une nouvelle mesure interne qui interdit tout couvre-chef. La réclamante lui a, alors, fait part de son refus.

Le jour même, l'employeur lui a notifié une convocation à un entretien préalable à un licenciement.

La réclamante, ayant réitéré son refus d'ôter le foulard, a été mise à pied à titre conservatoire.

Le directeur a notifié à l'intéressée son licenciement pour avoir refusé de respecter les règles de sécurité.

Au cours de l'enquête conduite par la haute autorité, l'employeur a justifié sa décision d'interdire le port de casquettes, bonnets ou foulards par sa volonté de lutter contre la recrudescence de nombreux vols sur le site et de permettre un contrôle visuel des salariés.

La justification exposée par son employeur est contestable tant sur la forme que sur le fond de la règle interne invoquée.

L'interdiction visée est une règle générale et permanente relative à la discipline. Conformément à l'article L.122-39 du code du travail, cette règle doit être considérée comme une adjonction au règlement intérieur. Sa mise en œuvre doit respecter les prescriptions encadrant l'élaboration du règlement intérieur.

Or, l'employeur semble ne pas avoir consulté les délégués du personnel, ni avoir informé l'inspecteur du travail préalablement à la mise en application de cette règle interne. Ce faisant, il n'a pas observé les procédures qui visent à garantir le respect des droits et libertés des salariés.

En conséquence, la réclamante a été sanctionnée pour ne pas avoir respecté une règle qui n'a pas été régulièrement édictée.

De plus, l'interdiction du port de tout couvre-chef porte atteinte à deux libertés reconnues aux salariés : la liberté vestimentaire et la liberté de religion. En effet, cette dernière garantit la liberté de conscience comme la liberté d'exprimer ses convictions religieuses. En conséquence, le port d'un vêtement particulier, susceptible d'exprimer une adhésion publique à une religion, peut être rattaché à la liberté de religion.

L'article L.122-35 du code du travail dispose que le règlement intérieur [et ses adjonctions] ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. Il reprend le principe énoncé à l'article L.120-2 du code du travail : « Il ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. »

Les deux libertés précitées bénéficient de cette protection. L'employeur ne peut y apporter de limitations que justifiées et proportionnées. Toutefois, les restrictions à chacune de ces libertés ne doivent pas être appréciées avec la même rigueur. En effet, la liberté de se vêtir à sa guise au temps et au lieu du travail reconnue aux salariés n'entre pas dans la catégorie des libertés fondamentales contrairement à la liberté de religion.

Les justifications produites par l'employeur à l'appui de cette mesure restrictive, l'une relative à la sécurité, l'autre à l'image véhiculée de l'entreprise, sont ambiguës et insuffisantes pour démontrer la nécessité et l'utilité de cette mesure.

En effet, les préparateurs de commande qui travaillent dans cet entrepôt n'ont pas de relations régulières avec des clients extérieurs et ne sont donc pas amenés à porter ou diffuser une image de l'entreprise.

L'employeur n'a pas montré en quoi l'atteinte portée par sa consigne à la liberté religieuse de l'intéressée était justifiée par la nature des tâches à accomplir et proportionnée au but recherché.

En conséquence, le Collège de la haute autorité conclut que la réclamante a été licenciée en application d'une règle interne de discipline, irrégulièrement édictée, portant à la liberté de religion des salariés une atteinte qui n'était pas justifiée par la nature des tâches à accomplir et proportionnée au but recherché.

L'employeur ne pouvait regarder le foulard porté par l'intéressée comme un simple couvre-chef alors qu'il savait que celui-ci manifestait des convictions religieuses.

Cette expression de la liberté religieuse aurait dû amener l'employeur à s'assurer que le port de cet insigne représentait réellement un risque pour la sécurité du site et, le cas échéant, à rechercher avec l'intéressée les moyens de concilier ses convictions et les exigences de sécurité.

L'employeur n'a pas fait montre de la précaution attendue mais a précipité le licenciement de la réclamante malgré l'appel à la vigilance de la haute autorité.

Le Collège de la haute autorité dit que la réclamante a été licenciée en raison de ses convictions religieuses.

### Délibération n°2006-202 du 2 octobre 2006

#### **Emploi – Secteur privé – Origine – Cadre dirigeant – Plainte auprès de l'employeur de faits de harcèlement discriminatoire – Demande d'enquête objective – Licenciement – Mesure de représailles**

Un cadre connaît une promotion constante au sein d'une grande entreprise. À compter de l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique, il se plaint de faits de harcèlement discriminatoire du fait de son origine auprès de la direction et demande à bénéficier d'une enquête objective. Il est licencié pour perte de confiance. Au vu des éléments recueillis, la haute autorité constate que le réclamant paraît avoir été licencié pour s'être prévalu d'une procédure de règlement interne de résolution des conflits de travail et avoir allégué un harcèlement discriminatoire. Il a ainsi fait l'objet d'une mesure de représailles justifiant la nullité de son licenciement.

Le Collège :

Vu la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité,  
Vu le décret n° 2005-215 du 4 mars 2005 relatif à la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité,  
Vu la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000,  
Vu le code du travail,  
Sur proposition du Président,

Décide :

La haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité a été saisie d'une réclamation d'une personne, concernant le différend qui l'oppose à son ancien employeur.

Le réclamant allègue avoir fait l'objet d'un harcèlement moral et d'une mesure de licenciement fondés sur ses origines.

Le réclamant a été engagé en qualité de gestionnaire par une grande entreprise en 1998. Il connaît une promotion constante jusqu'à sa nomination au poste de directeur adjoint.

Le réclamant allègue n'avoir rencontré aucune difficulté dans son emploi jusqu'à la fin de l'année 2003, moment où il a commencé à côtoyer directement un nouveau directeur.

Celui-ci se serait montré méprisant à son égard, aurait dévalorisé son travail et l'aurait humilié à plusieurs reprises notamment au cours de réunions, en lui faisant des critiques injustifiées et des remarques particulièrement vexatoires.

Le réclamant allègue que son employeur a, au même moment, décidé de freiner sa carrière professionnelle.

Sa mise à l'écart et l'attitude de son supérieur hiérarchique, ont entraîné une altération de la santé physique et mentale du réclamant, médicalement constatée.

Il indique avoir tenté à plusieurs reprises, de résoudre amiablement la situation conflictuelle générée par le nouveau directeur, mais en vain.

Le réclamant se plaint alors auprès de la direction d'être victime de harcèlement discriminatoire, et demande, au début du mois de mai 2005, qu'une enquête neutre et objective soit diligentée.

Le réclamant est licencié pour perte de confiance en juin 2005.

La réclamant saisit le Conseil des prud'hommes et soutient à titre principal que son licenciement est nul pour discrimination raciale et pour harcèlement moral (articles L.122-45 et L.122-49 du code du travail).

L'enquête diligentée par la haute autorité a révélé que le parcours professionnel du réclamant est particulièrement brillant.

L'employeur n'apporte pas d'élément justifiant qu'une enquête impartiale ait été diligentée ni ne justifie que le licenciement du requérant était justifié par des éléments objectifs et qu'il ne constituait pas une mesure de représailles. Les faits évoqués dans la lettre de licenciement ne paraissent pas constituer une cause réelle et sérieuse.

L'employeur n'a pas proposé au requérant, dont le travail a toujours été très apprécié et dont les compétences ne sont pas mises en cause, d'autre poste au sein du groupe, ni un départ négocié, ni même de bénéficier de la procédure des « bons offices » prévue par la convention collective.

Par un arrêt du 28 novembre 2000, la chambre sociale de la Cour de Cassation estime qu'un salarié n'a pas à apporter la preuve du lien de causalité entre son licenciement et l'action en justice engagée par lui sur la base d'une action en discrimination. La Cour considère que la nullité du licenciement doit être prononcée dès lors que l'employeur n'apporte pas de justification objective et étrangère au licenciement qui suit l'action en justice engagée par un salarié pour discrimination salariale, ce licenciement étant dès lors considéré comme une mesure de représailles<sup>[1]</sup>.

L'article L. 122-45 du code du travail dispose qu'aucune personne ne peut être licenciée en raison de son origine et/ou de son appartenance à une nation. L'article L. 122-45 alinéa 3 du code du travail précise qu'aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou les avoir relatés.

L'article 19 de la loi du 30 décembre 2004 portant création de la HALDE indique qu'en matière d'emploi, chacun a droit à un traitement égal, quelles que soient son origine nationale, son appartenance ou non-appartenance vraie ou supposée à une ethnie ou une race.

L'article 11 de la Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 précise : « les États membres introduisent dans leur système juridique les mesures nécessaires pour protéger les travailleurs contre tout licenciement (...) en réaction à une plainte formulée au niveau de l'entreprise (...) visant à

[1] Soc, 28 novembre 2000, pourvoi n° 97-43.715

faire respecter le principe de l'égalité de traitement ». Ainsi, les dispositions adoptées en transposition de la directive doivent être interprétées en conformité avec elle et notamment l'article L.122-45-2 du code du travail.<sup>[2]</sup>

Le Collège de la haute autorité considère qu'il existe suffisamment d'éléments permettant de présumer que le réclamant, alléguant être victime de faits de harcèlement discriminatoire, a été licencié pour avoir demandé à bénéficier d'une procédure de règlement interne de résolution des conflits du travail, et qu'il a ainsi fait l'objet d'une mesure de représailles justifiant la nullité de son licenciement.

Le Collège de la haute autorité informe le réclamant qu'il lui appartient, le cas échéant, de demander au Conseil des prud'hommes d'inviter la haute autorité à présenter ses observations dans le cadre de la procédure en cours.

### Délibération n°2006-207 du 9 octobre 2006

131

#### **Emploi privé – État de santé – Inaptitude – Obligation de reclassement – Licenciement – Discrimination**

L'employeur n'a pas apporté la preuve que le licenciement pour impossibilité de reclassement fondé sur l'inaptitude était nécessaire et approprié. L'enquête conduite par la haute autorité a révélé que le licenciement pour impossibilité de reclassement de Monsieur T. semblait constitutif d'une discrimination à raison de son état de santé, et méconnaissait l'article L.122-45 du code du travail.

La haute autorité a été saisie d'une réclamation relative à une procédure de licenciement engagée à l'encontre d'un salarié pour inaptitude en raison de l'impossibilité de procéder à son reclassement, conformément à l'article L. 122-32-5 du code du travail.

À la suite d'un accident du travail, le réclamant a été déclaré par la médecine du travail inapte à occuper son poste de manutentionnaire, mais apte à un poste administratif, de vendeur ou de technicien de maintenance.

[2] « Est nul et de nul effet le licenciement d'un salarié faisant suite à une action en justice engagée par ce salarié (...) sur la base des dispositions du présent code relatives aux discriminations, lorsqu'il est établi que le licenciement n'a pas de cause réelle et sérieuse et constitue en réalité une mesure prise par l'employeur à raison de l'action en justice. »

À la demande de la direction de l'entreprise, la responsable du programme départemental d'insertion des travailleurs handicapés a pris contact avec le réclamant afin qu'il effectue un bilan de maintien dans l'emploi. Ce bilan aurait déterminé des aptitudes et un intérêt particulier pour l'électronique.

L'employeur lui a donc proposé de suivre une formation de maintenance électronique grand public durant 18 mois.

À la veille de la fin effective de sa formation, le réclamant a élargi ses vœux professionnels et a indiqué à son employeur être ouvert à la mobilité sur l'ensemble du territoire.

Or, il ressort des éléments transmis à la haute autorité par l'employeur, qu'il ne s'est pas conformé aux exigences posées par l'article L. 122-32-5 du code du travail quant aux modalités de la procédure de reclassement, à savoir :

- le respect des conclusions du médecin du travail ;
- la consultation obligatoire des délégués du personnel ;
- les propositions d'un autre emploi correspondant à ses capacités et de niveau comparable ;
- la preuve apportée par l'employeur de l'impossibilité du reclassement.

En effet, le seul poste proposé à Monsieur T. immédiatement après sa formation était surqualifié, il s'agissait d'un poste de technicien très expérimenté, poste ne correspondant pas à sa formation.

Enfin, il ressort des documents transmis, que l'employeur s'est borné à diffuser à différentes entreprises du groupe la demande de reclassement de Monsieur T., sans demander d'identifier les postes vacants.

L'enquête conduite par la haute autorité révèle que l'employeur n'a proposé au salarié aucun emploi correspondant à ses capacités et n'apporte pas la preuve manifeste de l'impossibilité de reclasser Monsieur T.

Ce dernier a donc fait l'objet d'une mesure discriminatoire dans le cadre de sa procédure de reclassement fondée sur son état de santé, qui a conduit à son licenciement.

Par délibération n° 2005-76 du 14 novembre 2005, la haute autorité a recommandé à l'employeur de suspendre la procédure de licenciement et d'engager de nouvelles démarches en vue de son reclassement conformément à l'article L. 122-32-5 du code du travail.

Le 29 novembre 2005, le Président de l'entreprise X. a informé la haute autorité qu'il avait suivi ses recommandations en prolongeant d'un commun accord avec

Monsieur T. son préavis et « en réinitialisant une démarche d'identification et de recherche des postes vacants, tenant compte de ses aptitudes médicales et professionnelles ».

En janvier 2006, la directrice des ressources humaines a signalé au réclamant qu'une solution de reclassement était trouvée dans le cadre du remplacement d'un salarié partant à la retraite.

Monsieur T. a fait part à son employeur de ses interrogations quant à la réalité du poste proposé, notamment s'agissant la date effective du départ à la retraite, l'intitulé du poste et la compatibilité avec son aptitude médicale.

Le CHSCT a informé la haute autorité que le poste proposé ne différait pas de celui pour lequel le réclamant avait été déclaré inapte.

L'examen des éléments fournis, tant par le réclamant que par son employeur, mettent en évidence que l'employeur n'a pas proposé un emploi approprié aux capacités de Monsieur T., qu'il n'a pas tenu compte des conclusions écrites du médecin du travail et des indications qu'il a formulées sur l'aptitude du salarié à exercer un emploi « administratif, de vendeur ou de technicien de maintenance électronique ».

En application de l'article L. 122-45-4 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.

Ainsi, un licenciement pour impossibilité de reclassement, fondé sur l'inaptitude constatée par le médecin du travail ne constitue pas une discrimination lorsqu'il réunit ces conditions.

En l'espèce, la mesure qui consiste à licencier Monsieur T. pour impossibilité de le reclasser ne paraît pas objective.

Enfin, l'entreprise X n'apporte pas la preuve que le licenciement pour impossibilité de reclassement fondé sur l'inaptitude était nécessaire et approprié.

Aussi, la haute autorité constate que le licenciement pour impossibilité de reclassement de Monsieur T. semble constitutif d'une discrimination à raison de son état de santé en ce qu'il ne paraît pas objectif, nécessaire et approprié.

# INDEX

<b>Âge</b>	4, 18, 22, 25, 30, 35, 37, 38, 39, 49, 50, 51, 54, 55, 57, 58, 61, 68, 79, 87, 100, 115
<b>Égalité homme/femme</b>	11, 12, 13, 23, 33, 76, 78, 84, 94, 96, 98, 100, 101, 103
<b>Handicap</b>	4, 12, 13, 14, 19, 21, 25, 29, 30, 34, 48, 61, 64, 65, 66, 70, 78 à 110, 123, 125, 132, 133
<b>Orientation sexuelle/homophobie</b>	11, 57, 61, 69, 81, 91
<b>Origine</b>	3, 4, 22, 23, 25, 34, 49, 51, 54, 56, 57, 67, 71, 78, 79, 81, 83, 87, 89, 91, 99, 100, 105, 128, 129, 130
<b>Seniors</b>	12, 30, 34, 61, 68, 76, 92, 97, 98, 100, 101
<b>Stage</b>	65, 66, 67, 89, 93, 103, 111
<b>Zone urbaine sensible (ZUS)</b>	66, 67, 78, 79, 89, 97, 117

## LES AUTRES GUIDES DE LA HALDE

- **GRANDES ENTREPRISES**

Prévention des discriminations, promotion de l'égalité : que répondent les entreprises à la HALDE ?

*Novembre 2006*

135

- **INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI**

Prévention des discriminations à l'embauche : les actions menées par les intermédiaires de l'emploi. ANPE/APEC, Entreprises de travail temporaire, Cabinets de recrutement.

*Mars 2007*

- **COLLECTIVITÉS LOCALES**

Prévention des discriminations, promotion de l'égalité : que répondent les grandes villes et agglomérations à la HALDE ?

*Février 2007*

Retrouvez tous les guides de la HALDE téléchargeables sur : **[www.halde.fr](http://www.halde.fr)**