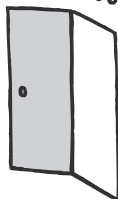




OUVERT  
A TOUS



Des pratiques pour l'égalité  
des chances

# QUE RÉPONDENT LES ENTREPRISES À LA HALDE ?

**HALDE**

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

08 1000 5000  
[www.halde.fr](http://www.halde.fr)



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>Chapitre 1 - Synthèse des réponses pour l'année 2007</b>	5
1.1 - Engagement	8
1.2 - Dialogue social	9
1.3 - Organisation de la politique	10
1.4 - Diagnostic, audit et testing	10
1.5 - Sensibilisation & formation	11
1.6 - Processus RH	12
1.7 - Actions de communication	13
1.8 - Prise en compte du respect du principe de non-discrimination dans l'évaluation des managers	13
1.9 - Recours interne formalisé et plaintes	14
1.10 - Partenariats	14
1.11 - Fournisseurs & prestataires	14
1.12 - Opinion des salariés	15
<b>Chapitre 2 - L'importance du dialogue social</b>	16
<b>1. Les attentes des salariés</b>	17
<b>2. Les recommandations OIT / HALDE</b>	20
<b>3. Pratiques d'entreprises :</b> <b>un engagement dans une démarche globale</b>	21
3.1 - Les accords généraux de promotion de l'égalité pour tous les salariés	21
3.2 - La participation à des commissions de réflexion et des groupes de travail thématiques	26
3.3 - L'implication des partenaires sociaux pour alerter sur les situations de discrimination	28
3.4 - Le bénéfice d'actions de sensibilisation et de formation	29
<b>4. Pratiques d'entreprises :</b> <b>un point sur les négociations obligatoires</b>	29
4.1 - Les accords sur l'emploi des personnes handicapées	30
4.2 - Les accords sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	34
4.3 - Les accords en faveur de l'emploi des seniors	39

<b>Chapitre 3 - la HALDE répond aux entreprises</b>	42
<b>1. Les critères de l'âge, de l'orientation sexuelle et de la religion</b>	44
1.1 - Discriminations fondées sur l'âge : la problématique des seniors	44
1.1.1 - Eléments de contexte	44
1.1.2 - Les réclamations portées devant la HALDE sur le critère âge	45
1.1.3 - Les pratiques des entreprises	45
1.2 - Le critère de l'orientation sexuelle	52
1.2.1 - Une étude sur l'homophobie au travail	53
1.2.2 - Les réclamations portées devant la HALDE	55
1.2.3 - Les pratiques des entreprises	56
1.3 - Discriminations et convictions religieuses	59
1.3.1 - Les textes applicables	59
1.3.2 - Les réclamations et demandes portées devant la HALDE	60
1.3.3 - Les pratiques des entreprises	62
<b>2. Les outils d'audit et de suivi</b>	63
2.1 - Les enquêtes sur le ressenti des discriminations	64
2.2 - L'auto-test ou test de discrimination	65
2.2.1 - Définition	65
2.2.2 - Pratiques d'entreprises	66
2.2.3 - Le point de vue de la HALDE	67
2.3 - Audit des processus de gestion des ressources humaines	68
2.3.1 - Définition	68
2.3.2 - Pratiques d'entreprises	68
<b>CONCLUSION</b>	71
<b>ANNEXES</b>	
<b>Annexe 1</b> Cadre pour agir et pour rendre compte	75
<b>Annexe 2</b> Bonnes pratiques et initiatives :	
les liens entreprises / école, les actions engagées	
envers les fournisseurs et les prestataires,	
les actions de formation en interne.	80
<b>Annexe 3</b> Les délibérations de la HALDE	90
<b>Annexe 4</b> La mobilisation des intermédiaires de l'emploi	93

# INTRODUCTION

50 % des plaintes reçues par la HALDE portent sur les discriminations dans l'emploi. Cette proportion marque l'importance du sujet ; elle ne doit pas masquer la réalité de la prise de conscience des employeurs et des progrès engagés.

Dans son action de promotion de l'égalité, la HALDE a mis en place le « cadre pour agir et rendre compte ». Il s'agit à la fois d'un questionnaire normalisé, et d'une méthodologie de travail qui s'ouvre sur un échange permanent d'information.

Ce livret fait la synthèse des informations recueillies au travers du cadre pour agir et rendre compte 2007. Sans prétendre à la dimension scientifique d'une enquête méthodique, puisque les réponses reposent sur le volontariat, le « cadre pour agir et pour rendre compte » reflète les évolutions en matière de lutte contre les discriminations dans les grandes entreprises françaises.

- Ainsi, 85 % des 194 grandes entreprises ayant répondu à la HALDE se sont engagées formellement au travers d'une charte ou d'une déclaration contre 38 % en 2006, 72 % ont lancé des plans d'action ou désigné une instance dédiée contre 45 % en 2006. 80 % recourent à des outils de diagnostic, 88 % mènent des actions de formation. Néanmoins, l'évaluation de l'impact de ces initiatives reste insuffisante.

- Si 69 % des entreprises déclarent avoir conclu des accords ou être en cours de négociation, il s'agit, dans la plupart des cas, d'accords spécifiques résultant d'obligations légales. Le dialogue social portant sur des accords généraux de lutte contre les discriminations reste très en deçà des possibilités offertes par l'accord national sur la diversité signé par les organisations patronales et syndicales. D'une manière générale, les partenaires sociaux sont peu associés à la réflexion et au suivi des actions. Leur rôle est pourtant essentiel notamment dans la formalisation des procédures d'alerte interne qui doivent se généraliser.

- La prise de conscience, l'engagement de principe ont été les premiers pas nécessaires à une évolution pour plus d'égalité des chances dans l'entreprise. Pour aller plus loin, il apparaît que l'implication des partenaires sociaux, la mise en place d'un dialogue et de procédures de suivi constituent la prochaine étape sur ce chemin. C'est ce qui ressort très clairement du travail entrepris par la HALDE et l'OIT<sup>1</sup>, qui a été présenté au cours du colloque « Normes et dialogue social : agir contre les discriminations dans l'entreprise », en février 2008. En analysant le contenu et la portée des principaux accords généraux et

---

1. Organisation Internationale du Travail.

spécifiques signés par des entreprises encore trop peu nombreuses, la HALDE met en valeur des bonnes pratiques qui peuvent être sources d'inspiration pour consolider les progrès accomplis.

- L'échange d'informations qui s'est développé autour de l'action de la HALDE par la méthodologie du « cadre pour agir et rendre compte » a mis en lumière les difficultés que rencontrent les entreprises pour aborder certains critères de discrimination. La HALDE s'est efforcée de répondre aux questions posées. Plus de 1 000 délibérations ont été adoptées par le Collège depuis sa création. Il s'est efforcé d'en expliciter le raisonnement juridique et d'en élargir la portée. L'ensemble de ses décisions et de ses recommandations constituent aujourd'hui un corps de doctrine qui dessine les contours du droit de la discrimination applicable ; parallèlement, dans sa mission de promotion de l'égalité, la HALDE a identifié de bonnes pratiques, des procédures pertinentes, et complété ce travail en faisant réaliser des études sur des points précis. Par ailleurs, la HALDE répond le plus précisément aux demandes d'avis et de conseils émises par les entreprises qui disposent d'un interlocuteur fiable dans les problèmes qu'elles rencontrent.

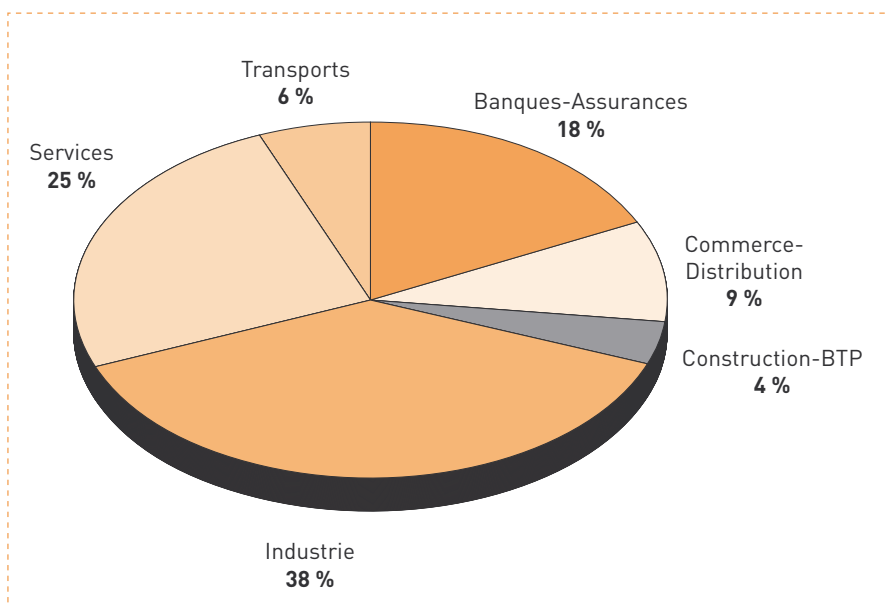
# SYNTHÈSE DES RÉPONSES POUR L'ANNÉE 2007



En septembre 2007, la HALDE lançait sa 3<sup>e</sup> campagne de questionnaires en sollicitant 251 grandes entreprises. Ce livret s'appuie sur l'analyse des 194 réponses reçues (176 l'année précédente).

Si la HALDE a le souci de s'adresser aux grandes entreprises installées en France, le panel n'est toutefois pas représentatif de l'économie française ni du poids des différents secteurs d'activité.

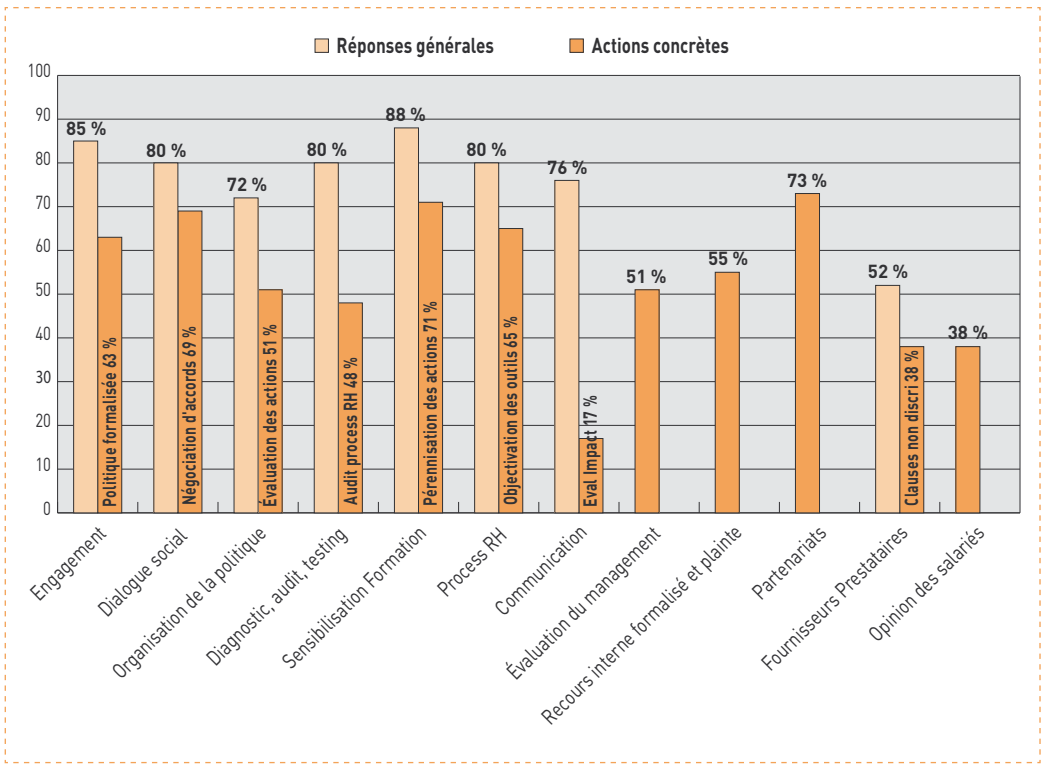
### Répartition des entreprises ayant répondu par secteur d'activité



Parmi les réponses 2007/2008, on constate :

- **Une consolidation de la mobilisation** avec un engagement formel des entreprises toujours plus important ainsi qu'un renforcement des mesures de diagnostic et des actions de sensibilisation ;
- **Des actions en progrès mais à développer**, telles que la négociation d'accords d'entreprises, la formalisation des procédures d'alerte internes, la responsabilisation des cadres *via* les supports d'évaluation, la sensibilisation des fournisseurs et prestataires ;
- **Des actions essentielles à lancer sans délai** : l'objectivation des procédures de gestion de carrière, l'évaluation et notamment les enquêtes auprès des salariés qui permettent d'avoir une meilleure visibilité sur l'impact des actions initiées.

Tableau 1. Réponses au cadre pour agir et pour rendre compte 2007



Le tableau 1 présente un aperçu global des réponses au « cadre pour agir et pour rendre compte » 2007-2008 (détail disponible en annexe 1).

Il distingue les réponses aux questions générales et leur déclinaison concrète.

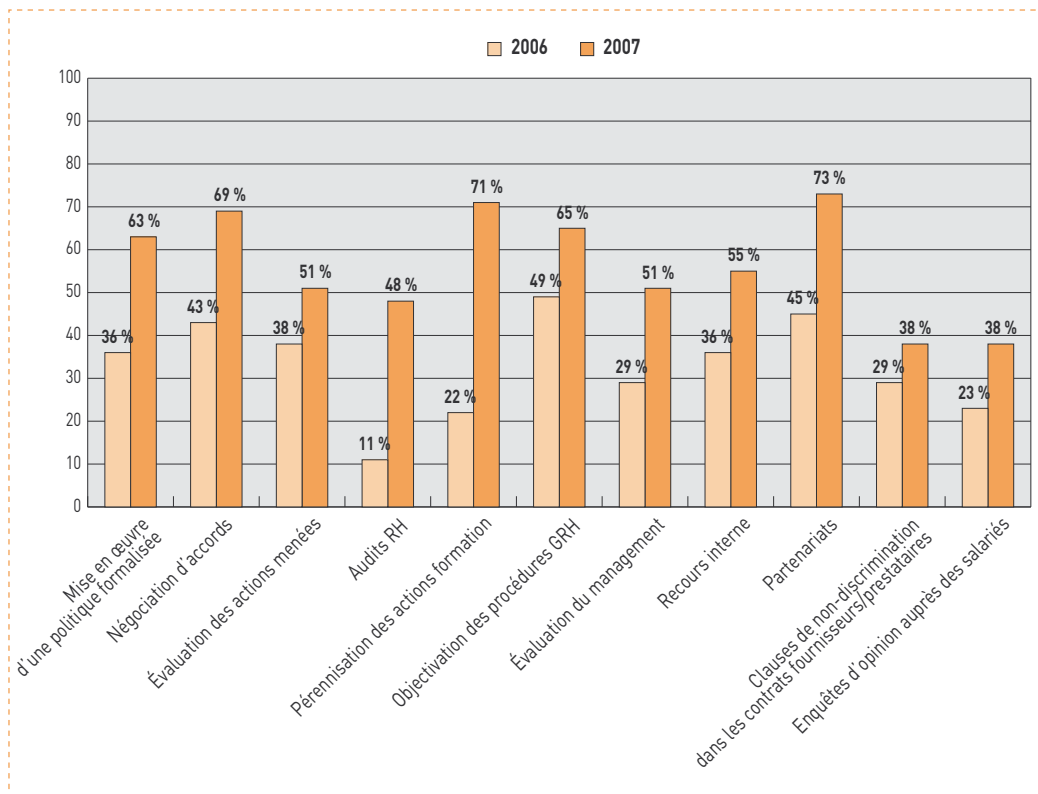
On peut lire par exemple que :

- si 85 % des entreprises déclarent avoir une direction engagée en matière de prévention des discriminations, 63 % ont réellement formalisé une politique spécifique destinée à traiter cette question ;
- si 80 % des entreprises déclarent avoir mené des actions favorisant le dialogue social sur la prévention des discriminations, 69 % disent avoir conclu ou être en cours de négociation d'un accord sur le sujet.

Les questions sur l'évaluation des managers, la mise en place d'un dispositif de recours interne, la conclusion de partenariats et les enquêtes sur le ressenti des salariés portent quant à elles sur des actions concrètes.



**Tableau 2. La mise en œuvre d'actions concrètes en faveur de l'égalité : Comparatif des réponses 2006/2007**



Reprenant les actions concrètes mises en œuvre par les entreprises, le tableau 2 met en valeur la progression des réponses au « cadre pour agir » entre 2006 et 2007.

Parmi les plus fortes progressions, on note la poursuite des actions de formation, le développement des audits RH et la conclusion de partenariats.

## 1.1 - ENGAGEMENT

Les entreprises sont toujours plus nombreuses à s'engager formellement : **85 % des entreprises indiquent avoir signé des engagements en faveur de la promotion de l'égalité**, la diversité et la prévention des discriminations (Global Compact, conventions OIT, chartes éthiques, charte de la diversité, codes de conduite...). Ces documents mettent en avant des engagements fondamentaux et des principes d'action collective à destination de l'ensemble des parties prenantes : collaborateurs, clients, partenaires, fournisseurs...

## 1.2 - DIALOGUE SOCIAL

**80 % des entreprises ont déclaré avoir mené des actions favorisant le dialogue social sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.** Elles étaient 42 % l'an passé.

Cela doit se traduire par des accords qui déterminent des actions, fixent des objectifs et des indicateurs faisant l'objet d'un suivi au sein de comités spécifiques réunissant les partenaires sociaux.

**69 % des entreprises ont déclaré avoir conclu des accords** ou être en cours de négociation avec les partenaires sociaux sur des thématiques ayant trait à la prévention des discriminations et/ou à la promotion de l'égalité, de manière ciblée ou plus indirecte.

Rendus obligatoires par la loi, **les thèmes de négociation privilégiés demeurent le handicap et l'égalité professionnelle entre hommes et femmes** : 62 entreprises ont conclu ou renégocié un accord sur le handicap et 56 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Certaines ont par ailleurs obtenu « le label égalité professionnelle » en 2007.

**La thématique de l'âge**, et en particulier celle des seniors, constitue un troisième sujet de préoccupation cité par 12 % des entreprises mais qui **fait rarement l'objet d'un accord spécifique.**

Enfin, très peu d'entreprises ont déployé concrètement l'accord national inter-professionnel relatif à la **diversité** dans l'entreprise, conclu par les partenaires sociaux le 12 octobre 2006, qui cible dans son article 1 le critère de « l'origine réelle ou supposée, l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, et sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence. »

L'arrêté du 14 mai 2008 a rendu l'accord applicable aux entreprises.

Outre les approches par publics cibles, **quelques entreprises signalent des accords généraux sur l'égalité, la non-discrimination et la diversité.**

Peuvent être citées ACCOR, ADECCO, AREVA, AXA, CASINO, DANONE, EAU DE PARIS, MACIF, PSA, SNECMA (filiale de SAFRAN), SUEZ. La tendance semble cependant se développer très lentement. 7 entreprises déclarent avoir amorcé une réflexion avec les partenaires sociaux sur ce type d'accord pour 2008 (AMERICAN EXPRESS, CARREFOUR, DELOITTE, GROUPAMA, HSBC, TF1, AIRBUS INDUSTRIE).

**Enfin, les entreprises mentionnent les accords relatifs à la gestion de carrière, à la formation professionnelle, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** qui incluent le plus souvent un volet sur le principe d'égalité ou un volet spécifique sur un public ciblé (femmes, seniors, handicap).

On citera à titre d'exemple l'accord de formation de THALÈS, premier « Accord formation France » signé par quatre organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, CGC, FO) qui prend en compte de manière spécifique : les femmes, les seniors et les travailleurs handicapés. La prise en compte de ces trois populations a été souhaitée par les partenaires sociaux. La commission de suivi se réunit au moins une fois par an. Un « rapport annuel sur l'égalité d'accès à la Formation Professionnelle Continue » est programmé.

### 1.3 - ORGANISATION DE LA POLITIQUE

**Au-delà d'un simple engagement formel, 72 % des entreprises formalisent leur politique en définissant des objectifs prioritaire, voire des plans d'actions assortis d'indicateurs.**

Un simple engagement ne suffit pas, la promotion de l'égalité doit être assortie de moyens. Près de **70 % déclarent avoir une personne ou une instance dédiée (type comité diversité)**. Certaines s'appuient également sur des réseaux de correspondants chargés de suivre une action particulière ou une entité spécifique, ou font appel plus ponctuellement à des groupes de travail participatifs (salariés, partenaires sociaux). La mise en place de ces instances vise à suivre l'animation, la mise en œuvre et l'évaluation des actions.

Les plans d'actions concernent souvent certains publics cibles (l'intégration des personnes handicapées, la gestion des seniors, la présence des femmes dans des postes à responsabilité). **Les approches plus globales et transversales, qui imposent de modifier les processus internes, restent encore trop peu fréquentes.** Elles présentent pourtant l'avantage de couvrir l'ensemble des risques et critères de discriminations et, par conséquent, d'assurer une assise plus large, et juridiquement plus sûre.

**Seulement 51 % des entreprises déclarent avoir mis en place un suivi et une évaluation des actions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité**, un chiffre qui contraste avec la forte proportion déclarant s'engager formellement sur le sujet (85 %). Il s'agit incontestablement d'une marge de progrès pour l'ensemble des entreprises.

### 1.4 - DIAGNOSTIC, AUDIT ET TESTING

**80 % des entreprises ont déclaré mener des actions de diagnostic ou d'audit relatives à la discrimination / promotion de l'égalité / diversité**, afin d'identifier d'éventuelles pratiques discriminatoires. Ce type de démarche est en constante progression. Mené à intervalle régulier, il peut constituer un indicateur de suivi des progrès réalisés.

**Dans ce domaine, les diagnostics quantitatifs et analyses statistiques sont cités par 150 entreprises** contre 87 l'année précédente. Il convient cependant de distinguer dans ces réponses les entreprises menant des suivis quantitatifs classiques dans le cadre des statistiques RH et tableaux de bord sociaux, de celles ayant mené de véritables enquêtes quantitatives spécifiques, ou ayant défini des indicateurs de suivi particuliers. Comme en 2006, les suivis statistiques restent essentiellement centrés sur les volets handicap et égalité hommes/femmes.

En parallèle des études quantitatives, **117 entreprises ont mené des diagnostics qualitatifs en 2007**. En prenant en compte le ressenti des salariés, elles apportent un éclairage complémentaire sur les données statistiques (cf. Chapitre 3).

**La gestion des carrières et le maintien dans l'emploi des seniors** sont encore peu analysés. Seule une dizaine d'entreprises a signalé travailler sur les seniors, soit dans le cadre d'un simple suivi statistique, soit à l'occasion d'un groupe de travail. Danone, Schlumberger et Gaz de France demeurent pionniers dans l'élaboration de « diagnostics seniors ».

**Le recours aux audits des processus RH continue de progresser** : 94 entreprises en ont déjà mené et 27 ont réalisé des tests de discrimination, contre 18 en 2006 (cf. Chapitre 3).

**En revanche, seulement 54 % déclarent avoir pris en compte les résultats des diagnostics ou des audits internes réalisés** (vigilance accrue, actions correctives ciblées – enveloppes budgétaires pour compenser les écarts salariaux, aménagements de poste pour des salariés handicapés –, mise en place de nouveaux outils ou indicateurs de suivi, plans d'actions). Le déploiement de formations axées sur la lutte contre les stéréotypes est souvent une conséquence directe du diagnostic qualitatif.

## 1.5 - SENSIBILISATION & FORMATION

Les actions de sensibilisation se développent et restent au cœur des politiques menées par les grandes entreprises. Lutter contre les discriminations, c'est avant tout sensibiliser aux stéréotypes et aux préjugés. **88 % des entreprises** ont mis en place des actions de sensibilisation et de formation en 2007, contre 57 % en 2006.

**138 entreprises, soit 71 % des entreprises**, menant des actions de sensibilisation ont **inscrit cet objectif dans un plan s'échelonnant sur plusieurs années**. En 2006, seules 22 % des entreprises envisageaient de renouveler leurs opérations de formation au cours de l'année 2007.

Les actions de sensibilisation et de formation restent majoritairement orientées vers les **cadres dirigeants et les responsables ressources humaines**. En revanche, **le personnel du réseau social et santé** (assistante sociale, médecine du travail, infirmières...) et **les partenaires sociaux ne bénéficient que rarement de ce type de formations** à l'exception de quelques entreprises dont ACCOR, BONDUELLE, BRED-BANQUE POPULAIRE.

Les formations portent sur l'égalité entre les hommes et les femmes, la prise en compte du handicap, la gestion des âges ou l'interculturalité.

Certaines entreprises proposent également des formations plus spécifiques sur les risques juridiques de la discrimination, les enjeux d'une politique de diversité et de promotion de l'égalité, la prévention du harcèlement ou la prise en compte des préjugés et stéréotypes (cf. Annexe 2).

**L'évaluation de ces actions reste insuffisante** ; au-delà du nombre de participants, les entreprises recueillent rarement des informations plus qualitatives comme l'appréciation et le niveau d'appropriation par les salariés.

## 1.6 - PROCESSUS RH

L'objectivation des procédures constitue un élément essentiel de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, qu'il s'agisse de recrutement, de formation, de rémunération ou de déroulement de carrière.

**80 % des entreprises ont déclaré avoir mené des actions pour sécuriser les processus RH** et 65 % ont mis en place des outils objectivés de recrutement et d'évaluation.

**La majorité des actions menées porte sur le recrutement.** Diversification des sources de recrutement, méthode des habiletés, mises en situation, sont toujours massivement citées comme des outils désormais « classiques » permettant de favoriser l'égalité des chances. Si le recours au CV anonyme reste rare, plusieurs entreprises ont revu leurs outils informatisés de gestion des candidatures afin qu'ils ne permettent aucune discrimination (CLUB MED, EADS...).

**La révision des procédures de gestion des ressources humaines du point de vue du déroulement de carrière reste insuffisante.** Très peu d'entreprises ont mené des actions sur l'égal accès à la formation, s'attachant en général à assurer la transparence et la lisibilité de l'offre de formation. La question de l'accès au droit et avantages pour les salariés mariés et pacsés est également très peu abordée.

## 1.7 - ACTIONS DE COMMUNICATION

**76 % des entreprises mettent en place des actions de communication** pour faire connaître les engagements et les actions en matière de prévention des discriminations, de promotion de l'égalité et de la diversité, mais parfois également livrer le témoignage de salariés.

Quelques entreprises s'appuient sur une démarche participative des salariés, en lançant par exemple des appels à contribution sur une thématique donnée, notamment le handicap. La communication a un impact d'autant plus fort qu'elle s'appuie sur une réelle implication des salariés (LA POSTE, AGF, DANONE, BNP PARIBAS...).

Les entreprises donnent cependant peu d'éléments sur l'impact de ces opérations de communication.

## 1.8 - PRISE EN COMPTE DU RESPECT DU PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION DANS L'ÉVALUATION DES MANAGERS

En 2006, 29 % des entreprises avaient signalé avoir intégré le respect de la non-discrimination, comme un critère à part entière dans l'évaluation des managers.

Cette démarche semble se diffuser progressivement puisqu'aujourd'hui **98 entreprises ont fait ce choix, soit 51 % des entreprises**. Plusieurs entreprises comme CNP ASSURANCES, projettent de mettre en œuvre cette démarche pour 2008. D'autres sont en cours d'expérimentation (COCA COLA, DEXIA).

Il convient cependant de rappeler que le respect du principe de non-discrimination ne se résume pas à la compétence de « management d'équipe » ou de « gestion de la diversité interculturelle » mais renvoie aux notions d'équité et de transparence. Il concerne tous les critères de discrimination prohibés par la loi.

En plus de la formalisation de critères spécifiques dans la grille d'évaluation des managers, AIR LIQUIDE et MICHELIN ont signalé que le principe de non discrimination constituait également un des objectifs sur lesquels étaient évalués les responsables ressources humaines et recruteurs, et qui pesait dans la part variable de leur rémunération. Chez EADS, l'évaluation des managers ne prévoit pas expressément ce paramètre mais le groupe réfléchit à la possibilité d'intégrer les critères qui ont fait l'objet d'accords (mixité, seniors, ...).

## 1.9 - RECOURS INTERNE FORMALISÉ ET PLAINTES

On constate, depuis 2005 un développement des dispositifs d'alerte et de recours interne pour signaler et traiter les cas de discrimination et/ou de harcèlement.

**En 2006, 36 % des entreprises ont mis en place une procédure interne de recueil des plaintes pour harcèlement et/ou pratiques discriminatoires. En 2007, 55 %** ont signalé la mise en place d'un tel dispositif.

Ces chiffres doivent s'apprécier avec prudence dans la mesure où ces initiatives concernent parfois des dispositifs d'alerte « généraux » qui ne prennent pas spécifiquement en compte la dimension « prévention des discriminations ».

### 1.10 - PARTENARIATS

Afin de favoriser l'égalité des chances, **73 % des entreprises ont mobilisé des partenaires nationaux et locaux** tels que les associations spécialisées en matière de handicap ou de diversité, l'Education nationale et, dans une moindre mesure l'ANPE, les missions locales et les collectivités territoriales.

Ces partenariats permettent notamment de répondre au besoin de diversification des sources de recrutement des entreprises, mais également d'agir en amont en sensibilisant les jeunes au monde de l'entreprise et à ses métiers (cf. Annexe 2).

### 1.11 - FOURNISSEURS & PRESTATAIRES

**52 % des entreprises** mènent des actions particulières visant leurs fournisseurs et prestataires (notamment les cabinets de recrutement).

Les entreprises prévoyant des clauses contractuelles de non-discrimination sont plus nombreuses que l'an passé. En 2007, **38 % prévoient ces clauses**. Elles étaient 29 % en 2006.

Les entreprises **informent** leurs fournisseurs et prestataires sur leurs engagements généraux en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, ou plus particulièrement sur leur politique de non discrimination / promotion de la diversité. Certaines s'appuient sur les cadres existants (Global compact, norme SA 8000, normes de l'OIT), d'autres font adopter à leurs fournisseurs leur charte ou leur code d'éthique.

Les clauses les plus courantes sont conclues avec les cabinets de recrutement et les sociétés d'intérim ou encore avec les secteurs protégés/adaptés dans le cadre de la politique de sous-traitance prévue dans les accords portant sur l'intégration professionnelle des personnes handicapées.

Afin de vérifier le respect de la non discrimination, **quelques entreprises ont mis en place des audits annuels de leurs principaux fournisseurs** (cf. Annexe 2).

### 1.12 - OPINION DES SALARIÉS

**Les enquêtes d'opinion** sont un bon indicateur de la politique menée par l'entreprise. Pourtant seules **38 % en réalisent**. L'opinion des salariés sur la diversité, l'égalité et la discrimination, ainsi que leur perception du positionnement de l'entreprise sont recueillies essentiellement dans le cadre de questionnaires de satisfaction ou baromètres internes.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer une question relative à ce sujet. Quelques rares entreprises lancent des enquêtes spécifiques et ponctuelles sur le ressenti des salariés en matière de discrimination.



# L'IMPORTANCE DU DIALOGUE SOCIAL



## 28 % des plaintes portées devant la HALDE concernent le déroulement de carrière dans le secteur privé.

Au-delà des procédures mises en œuvre par les Directions des ressources humaines pour s'assurer qu'aucun mécanisme dans le déroulement de carrière ne conduise à des phénomènes discriminatoires, la HALDE s'est intéressée au rôle des représentants du personnel qui lui paraît essentiel.

Les salariés souhaitent en effet plus d'information et de prévention et tous les modes de coopération entre directions d'entreprise et représentants du personnel sur les discriminations doivent être encouragés.

Ce chapitre évoquera les attentes exprimées par les salariés, les accords conclus et les autres modes de coopération avec les partenaires sociaux dont témoignent les entreprises, et enfin la manière de répondre de manière concertée aux situations individuelles de discrimination.

## 1. LES ATTENTES DES SALARIÉS

La HALDE a publié le 14 février 2008 un sondage d'opinion réalisé par le CSA sur « La perception par les salariés des actions de prévention des discriminations menées par les grandes entreprises françaises ».

Le dispositif d'enquête s'est appuyé sur un échantillon national représentatif de 603 salariés du secteur privé, parmi lesquels 429 salariés d'entreprises de plus de 5 000 salariés ayant engagé des actions en faveur de l'égalité.

Les résultats du sondage mettent en avant de nombreux constats : un quart de salariés disent avoir été victimes ou témoins de discrimination ; le silence est souvent la seule réaction des victimes ; des attentes fortes s'expriment concernant le traitement de ces situations qui concernent autant les directions d'entreprise que les représentants du personnel.

Les réponses aux cinq questions suivantes, exprimées en pourcentage, illustrent ces constats :

### 1/ Avez-vous été victime d'au moins une discrimination ?

Salariés du privé	Salariés d'entreprises de plus de 5 000 salariés	Salariés d'entreprises ayant signé un accord en faveur de l'égalité
25 %	31 %	17 %

La lutte contre les discriminations dans le monde du travail apparaît comme une nécessité pour la quasi-totalité des salariés du privé interrogés. Les

intéressés se sentent concernés, soit directement soit parce qu'ils sont témoins de situations qu'ils estiment discriminatoires.

Il est à noter que les salariés des entreprises engagées dans des actions en faveur de l'égalité sont moins nombreux que dans les autres entreprises à faire part de discriminations, que ce soit en tant que témoin ou victime.

Les actions de promotion de l'égalité peuvent prendre des formes variées, accords collectifs, charte, groupes de travail. La connaissance qu'en ont les salariés reste cependant très vague.

## 2/ Qui était l'auteur de cette ou ces discriminations ?

<b>Ensemble des salariés du privé ayant déjà été victime de discrimination</b>	
- La direction de l'entreprise	48
- Votre supérieur hiérarchique direct	37
- Des collègues de travail	20
- Des clients ou des fournisseurs	5

<b>Ensemble des salariés du privé d'entreprises de plus de 5 000 salariés ayant déjà été victime de discrimination</b>	
- Votre supérieur hiérarchique direct	55
- La direction de votre entreprise	40
- Des collègues de travail	25
- Des clients ou des fournisseurs	15

Si la direction et la hiérarchie sont directement mises en cause par les sondés avec, bien sûr, des variantes selon la taille de l'entreprise, la désignation en revanche des collègues de travail est également un indicateur important.

Les critères de discriminations cités sont aussi bien le sexe, l'âge, l'apparence physique que l'origine ethnique voire la position dans l'entreprise (implication dans un syndicat ou au sein du comité d'entreprise...). Cette palette très large des motifs mis en avant pourrait illustrer l'idée que, pour les salariés, personne dans l'entreprise n'est à l'abri d'une discrimination.

## 3/ Lorsque vous avez été victime de discrimination au travail, quelles ont été vos réactions ?

<b>Ensemble des salariés du privé ayant déjà été victimes de discrimination</b>	
- Vous n'avez rien dit	38
- Vous en avez parlé à votre direction	29
- Vous avez quitté votre travail	16
- Vous avez alerté les représentants du personnel	9
- Vous avez entamé une procédure	3

<b>Ensemble des salariés du privé d'entreprises de plus de 5 000 salariés ayant déjà été victimes de discrimination</b>	
- Vous n'avez rien dit	42
- Vous avez alerté les représentants du personnel	31
- Vous en avez parlé à votre direction	28
- Vous avez entamé une procédure	9
- Vous avez quitté votre travail	1

Sur les situations déjà rencontrées, les personnes sondées ont indiqué deux grandes alternatives : « Se taire, voire partir » ou bien faire appel en interne à la direction ou aux représentants du personnel.

Les résultats révèlent l'impuissance et l'isolement des salariés. Aussi quand la question est posée pour l'avenir (« que faudrait-il faire ? »), les salariés privilégient toutes les voies de recours, celles internes des représentants du personnel en premier lieu, mais également toutes les voies externes : prud'hommes, avocat, associations, HALDE.

#### 4/ Selon vous, que faut-il faire en priorité si vous êtes victime ou témoin d'une discrimination dans l'entreprise ?

Ensemble des salariés du privé	
- En parler aux RP	37
- En parler à la DRH	20
- Déposer une plainte auprès des prud'hommes	16
- Se faire conseiller par un avocat, une association	11
- Saisir la HALDE	5
Ensemble des salariés du privé d'entreprises de plus de 5 000 salariés	
- En parler aux RP	68
- En parler à la DRH	48
- Déposer une plainte auprès des prud'hommes	24
- Se faire conseiller par un avocat, une association	16
- Saisir la HALDE	14

#### 5/ Selon vous, qui doit au sein des entreprises en général, se charger en priorité de prévenir les discriminations ?

Ensemble des salariés du privé	
- Tous les salariés	46
- La Direction	21
- Le service des ressources humaines	16
- Les syndicats :	14
Ensemble des salariés du privé d'entreprises de plus de 5 000 salariés :	
- Tous les salariés :	45
- La Direction :	26
- Le service des ressources humaines :	20
- Les syndicats :	14

Les salariés se perçoivent comme les principaux acteurs devant lutter contre les discriminations. De ce fait, la mesure qu'ils jugent la plus efficace est la possibilité pour un salarié d'alerter sa direction de façon confidentielle et anonyme sur des pratiques de discrimination dont il serait victime ou témoin.

#### Ce sondage donne plusieurs indications à prendre en compte dans le cadre d'une politique de prévention des discriminations :

- les phénomènes de discriminations peuvent concerner tous les salariés ;
- la discrimination peut être le fait de nombreux acteurs dans l'entreprise ;

- l'identification des situations individuelles de discrimination reste à faire ;
- direction et représentants du personnel ont un rôle majeur à jouer pour répondre aux situations individuelles ;
- direction et représentants du personnel ont un rôle majeur à jouer sur la mise en place d'actions plus collectives pour déjouer les phénomènes de discrimination directe et indirecte ;
- l'information des salariés concernant les actions entreprises et les effets attendus est indispensable.

**La HALDE a rappelé à de nombreuses reprises l'importance du dialogue social sur ces questions et les différents modes de coopérations possibles avec les DRH.**

## **2. LES RECOMMANDATIONS OIT / HALDE**

En matière de prévention des discriminations, d'actions sur les préjugés et les stéréotypes, rien ne peut se faire sans l'implication forte de la direction et des représentants du personnel.

La HALDE et l'OIT ont eu l'occasion d'émettre des recommandations sur ce point dans le cadre d'un colloque organisé le 21 février 2008 « Normes et dialogue social : agir contre les discriminations dans l'entreprise ».

A l'issue de cet événement, quatre recommandations ont été formulées afin de garantir une application concrète des enjeux de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité au sein des entreprises.

**Les deux premières recommandations portent sur la révélation et le traitement des cas individuels de discriminations.**

La HALDE et l'OIT ont recommandé aux représentants du personnel, et plus particulièrement aux organisations syndicales, **de faire pleinement usage des pouvoirs d'action étendus dont ils disposent** pour agir sur les cas de discrimination individuels et collectifs déclarés, et à cet effet, de s'informer et se former à la mise en œuvre de ces dispositifs. En complément, la HALDE et l'OIT recommandent aux entreprises de mettre en place des **dispositifs d'alerte interne** qui permettent de faire émerger les cas de discriminations individuelles, afin que des solutions y soient apportées.

**Les deux autres recommandations portent sur la dimension collective qui seule garantit l'efficacité des actions préventives.**

La HALDE et l'OIT ont appelé les partenaires sociaux et les entreprises à se conformer à leurs **obligations en matière de négociation collective** ; elles ont rappelé par ailleurs que l'entreprise se doit de consulter, conformément à la loi, les représentants du personnel.

**Au-delà, la HALDE et l'OIT ont invité partenaires sociaux et entreprises à s'engager dès aujourd'hui en faveur de négociations globales sur la promotion de l'égalité.** Elles ont souhaité que le gouvernement étende les prescriptions existantes afin d'engager les branches et les entreprises à la négociation d'accords visant le respect de l'égalité de traitement et de la non-discrimination, dans l'ensemble des processus de gestion de ressources humaines de l'entreprise (au-delà d'une approche critère par critère).

La HALDE et l'OIT ont encouragé les partenaires sociaux et les entreprises à agir sans attendre, y compris en l'absence de prescription en ce sens, à **mener des négociations globales, portant sur l'ensemble des critères.** Cette approche d'ensemble permet en effet de mettre à plat les processus à l'œuvre, et garantit une réelle action sur l'organisation, qu'il s'agisse de recrutement ou de déroulement de carrière, de nature à garantir des pratiques permettant de promouvoir l'égalité.

Les différents retours d'expériences au travers du renseignement du « cadre pour agir et rendre compte » confortent ces recommandations.

Pour aller plus loin la HALDE a mis en place en juin 2008 un groupe de travail avec les organisations syndicales et patronales nationales pour réfléchir sur les contenus des accords signés et les moyens de promouvoir davantage les accords globaux en faveur de l'égalité.

### **3. PRATIQUES D'ENTREPRISES : UN ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHE GLOBALE**

Dans le cadre de leur politique de prévention des discriminations, certaines entreprises choisissent une approche transversale, associant direction et partenaires sociaux. Cette coopération se fait sous plusieurs formes :

- la négociation d'accords généraux de promotion de l'égalité
- la participation des partenaires sociaux dans des comités de suivi et/ou de réflexion
- la participation des partenaires sociaux à la mise en place d'un dispositif d'alerte
- le développement d'actions de formation et de sensibilisation.

#### **3.1 - LES ACCORDS GÉNÉRAUX DE PROMOTION DE L'ÉGALITÉ POUR TOUS LES SALARIÉS**

Les accords généraux sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité sont encore rares mais devraient se développer progressivement.

Plusieurs types d'accords semblent se dessiner :

- ceux qui fusionnent des problématiques existantes et auparavant traitées dans des accords séparés (homme/ femme, handicap, seniors, syndicats, harcèlement moral...)

- ceux qui mettent l'accent sur la gestion de la diversité
- ceux qui traitent de la prévention des discriminations notamment à travers la révision des procédures de gestion des ressources humaines.

Ainsi les intitulés peuvent varier : Accord relatif à la diversité (ACCOR, VOLVIC, DANONE), Accord-cadre contre les discriminations (ADECCO), Accord pour la promotion de l'égalité et de la diversité (SUEZ), Accord égalité professionnelle et diversité (EAU de Paris), Accord diversité et cohésion sociale (PSA, MACIF), Protocole d'accord de groupe en faveur de l'égalité des chances (AREVA), Accord groupe sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en favorisant la cohésion sociale (CASINO).

Certains accords sont détaillés, précis et d'application immédiate, d'autres s'apparentent à des accords de méthode avec programmation des différents chantiers à ouvrir.

## ■ Les différents enjeux et arguments mis en avant dans ces accords :

### • Un exemple : le préambule de l'accord d'ADECCO

*« Les partenaires sociaux signataires considèrent que toute discrimination est intolérable et qu'aucune hiérarchie ne doit être opérée dans l'action contre toutes les discriminations. Les partenaires sociaux signataires considèrent que l'action contre toutes les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'emploi et le travail est indispensable au regard de plusieurs enjeux essentiels :*

#### **Extraits :**

*Des enjeux sociaux et sociétaux :*

- Protection de la dignité de la personne
- Respect des droits de l'homme
- Démarche de « Responsabilité sociale des entreprises »

*Des enjeux économiques :*

- Amélioration de la performance économique
- Sélection, recrutement et fidélisation de personnes provenant d'un vivier plus large de talents
- Meilleure gestion de l'impact de la globalisation
- Nouvelles capacités de créativité et d'innovation
- Développement de la compréhension des attentes et des besoins des clients
- Développement renouvelé des stratégies marketing, produits ou services,
- Meilleure image auprès des acteurs externes et internes,
- Evolution positive des relations sociales et de la cohésion de l'entreprise...

*Des enjeux juridiques :*

- Se prémunir du risque juridique. Les contentieux sont coûteux sur le plan financier ainsi que sur le plan de l'image de l'entreprise à l'extérieur et du climat interne.

*Des enjeux de management :*

- Faire de la non discrimination, une marque de professionnalisme ».

Le choix d'une approche plus globale doit permettre de mieux interroger les processus, de détecter les situations de discriminations indirectes, de fédérer les équipes et de décloisonner, de rendre plus transparente l'information. Les accords de cette nature, qui privilégient une approche transversale, doivent s'accompagner d'un calendrier précis et d'une évaluation des impacts sous peine de décevoir les salariés qui attendent des actions concrètes en la matière.

### ■ Quelques exemples d'accords :

#### • L'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise – Groupe PSA

L'accord signé le 4 novembre 2004 promeut l'égalité des chances et de traitement dans le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés, « *sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, de religion, de convictions politiques, d'orientations sexuelles, d'expérience, de caractéristiques physiques et de parcours professionnels constituent un axe fort de la politique sociale et du développement de l'entreprise* ».

L'accord prévoit la mise en place d'outils et de procédures permettant de garantir l'égalité des chances et de traitement, notamment dans l'accès à l'emploi (libellés des postes, formation des recruteurs, critères objectifs de recrutement, supports d'entretiens, tests des procédures de recrutement) et dans les processus de formation et d'évolution professionnelle (critères d'évolution, sensibilisation et formation de la ligne hiérarchique). Il se fixe comme objectif une plus grande mixité des équipes et la formation des cadres supérieurs.

Dans le cadre de la gestion courante sont prévus des modes de recours interne, et l'inscription dans les règlements intérieurs des sanctions propres aux pratiques discriminantes, aux propos homophobes, xénophobes ou racistes.

Enfin, il instaure un Observatoire paritaire de la diversité et de l'égalité. Cette instance dédiée, présidée par le Directeur des Ressources Humaines, rassemble les 6 organisations syndicales signataires de l'accord sur la diversité (2004). Sa mission consiste à s'assurer de la bonne application des principes et mesures retenus dans l'accord et de l'atteinte des objectifs, grâce notamment à un suivi d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. L'Observatoire peut également formuler de nouvelles propositions d'action. Il est relayé, dans chaque site, par des commissions « diversité et égalité » présidées par le chef d'établissement ou le DRH.

Les commissions « diversité et égalité » sont constituées de deux membres par organisation syndicale, trois membres pour les sites de plus de 4 000 salariés en CDI.

L'Observatoire paritaire de la diversité et de l'égalité se réunit deux fois par an. Les commissions « diversité et égalité » se réunissent au moins deux fois par an et plus selon leur actualité.



## • **L'accord cadre contre les discriminations d'ADECCO**

L'accord signé le 20 avril 2007, présente en préambule les enjeux sociaux, sociétaux, économiques et juridiques de la discrimination. Il revient sur les définitions de la discrimination directe et indirecte et présente des illustrations concrètes.

Le contenu de l'accord cadre est axé sur cinq points :

- Le refus des discriminations en tant qu'exigence professionnelle (en lien avec l'activité d'intermédiaire de l'emploi d'ADECCO) : traitement des demandes des clients, mise à disposition d'argumentaires et de guides, outils de suivi, vigilance en interne, baromètre, responsabilité des collaborateurs, protection des collaborateurs ;
- La responsabilisation de la ligne managériale : remontée des incidents et instances de pilotage, formation des managers ;
- Le suivi et le développement des outils et des procédures : vérification des procédures et évaluation des résultats, mesures de réparation si nécessaire ;
- La traçabilité des situations : mise en place d'un suivi des « incidents » et de leur traitement ;
- La réparation individuelle des situations de discriminations.

L'accord signé est un accord cadre qui devrait être complété par plusieurs avenants.

## • **L'accord diversité d'ACCOR**

Après la signature d'une déclaration commune avec les organisations syndicales contre toutes formes de discriminations (1997), et d'un accord pour faciliter l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées (2005), le groupe a signé le 9 février 2007 un accord relatif à la diversité qui vise à déployer l'accord interprofessionnel conclu en octobre 2006.

L'accord souhaite « *traiter des discriminations directes et indirectes, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, relevant des origines réelles ou supposées, du sexe ainsi que de l'âge dans l'accès à l'emploi, dans l'évolution et tout au long de la vie professionnelle du salarié dans l'entreprise, que cela concerne le recrutement, la formation, la rémunération, l'affectation ou le déroulement de carrière* ».

Cinq principaux axes sont présentés :

- L'information et la mobilisation des acteurs : engagement des dirigeants, désignation d'un correspondant spécifique, état des lieux qualitatif, information des salariés.
- La sensibilisation et la lutte contre les stéréotypes : sensibilisation des salariés, des managers, guides de recrutement, publications internes, diffusion de l'accord, formations.
- L'objectivation des processus de gestion des ressources humaines au niveau du recrutement et du déroulement de carrière : diffusion de la charte du recrutement, diversification des méthodes et des canaux de recrutement, modes

d'évaluation et de détection des potentiels, gestion des retours d'absences, accès à la formation.

- La prévention des situations de discriminations : échanges de bonnes pratiques, révision des règlements intérieurs au regard de l'accord conclu, recours des salariés en interne, etc.
- Le suivi des actions proposées : enquête d'opinion, pilotage de l'accord.

• **L'accord Groupe sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations de CASINO**

Le Groupe a signé des accords visant à garantir l'égalité de traitement : un accord sur l'amélioration des droits individuels et collectifs dans les relations prenant en compte l'évolution de carrières des représentants du personnel (1993), un accord sur l'emploi des personnes handicapées (2003), un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2005).

Dans cette même optique, CASINO a signé un accord sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité, la lutte contre les discriminations en 2005. Cet accord vise notamment à :

- Garantir l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi avec l'édition d'un guide des bonnes pratiques (article 4) ;
- Faciliter l'emploi des jeunes diplômés de minorités visibles (article 5).

• **L'accord sur la diversité et l'égalité – AXA France - 2006**

AXA France a signé en mars 2006 un accord sur la diversité et l'égalité.

Cet accord entérine un plan d'actions sur tous les pans de la gestion des ressources humaines :

- diversification des recrutements en vue d'obtenir une représentation de la société française à tous les échelons ;
- respect du principe de non-discrimination ;
- égalité salariale, notamment budget spécifique dédié à la correction des écarts injustifiés en défaveur des femmes ;
- articulation des temps de vie, etc.

L'accord fait l'objet d'un suivi annuel par une commission de suivi.

• **La convention sur la diversité du groupe DANONE/UITA**

(Union internationale des travailleurs de l'alimentaire)

L'accord cadre international a été signé le 8 juin 2007. Le groupe entend « *refuser toute forme de discrimination fondée sur la race, le sexe, la religion, la nationalité, l'âge et encourager la diversité en veillant à l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi, les rémunérations et la promotion aux postes de responsabilité* ».

Les dispositions prévues concernent le recrutement et l'emploi (exemples : élargissement des sources, élimination de tout critère discriminatoire dans les offres d'emploi, critères objectifs de sélection, formation pour lutter contre les

stéréotypes, accès égal à la formation et aux opportunités d'évolution, équité en matière de rémunération, etc.).

Les principes de l'accord devraient être repris par les différentes directions des sociétés et leurs représentants syndicaux. Ainsi la société DANONE EAUX FRANCE a conclu un accord de lutte contre les discriminations et le harcèlement ainsi qu'un accord Diversité tandis que la société des EAUX DE VOLVIC est en cours de négociation d'un accord Diversité.

- **L'accord sur l'égalité professionnelle et la diversité - EAU DE PARIS**

L'accord de 2004 et la politique menée par la Direction s'appuient sur la non-discrimination, des actions d'encouragement et des objectifs chiffrés.

Cet accord instaurait notamment, au sein de la Commission « égalité professionnelle et diversité », une procédure d'alerte et de recours.

Cette commission, composée de représentants syndicaux et de membres de la DRH, est en charge des actions de prévention. Toute personne victime ou s'estimant victime de harcèlement ou de discriminations, peut saisir cette commission, qui réalisera une enquête interne en auditionnant des témoins. Les deux syndicalistes chargés de l'instruction sont issus de deux syndicats différents, la DRH pendant l'instruction assure le secrétariat.

Le nouvel accord signé en 2008 présente des dispositions intéressantes notamment celle qui prévoit que « *le congé paternité pourra être pris par le conjoint dans les mêmes conditions qu'il s'agisse d'hétéro ou d'homoparentalité* ».



Au-delà des accords collectifs, les représentants du personnel sont parfois associés à des actions et des programmes lancés par la direction de l'entreprise. Ces initiatives sont peu nombreuses, elles devraient être renforcées.

## **3.2 - LA PARTICIPATION À DES COMMISSIONS DE RÉFLEXION ET DES GROUPES DE TRAVAIL THÉMATIQUES**

Ces commissions peuvent être mises en place en vue de la préparation d'un accord éventuel, comme chez CARREFOUR par exemple qui a mis en place une commission de réflexion avec les partenaires sociaux en 2006 dans l'optique de la signature d'un accord diversité.

D'autres entreprises ne s'engagent pas sur la négociation d'accords mais réunissent les partenaires sociaux dans le cadre de **commissions** (égalité professionnelle, handicap), de **groupes de travail** thématiques ou encore de « comités diversité », etc.

## ■ Quelques exemples :

### • Le groupe de travail « Diversité » - AMERICAN EXPRESS

AMERICAN EXPRESS a mis en place un groupe de travail en 2006 auquel ont été associés les partenaires sociaux. Ce groupe de travail a donné lieu à la finalisation d'un plan global diversité.

### • Le comité de pilotage de la diversité - VINCI

Le Comité de Groupe et le Comité d'entreprise européen sont informés et sollicités pour faire part des bonnes pratiques et proposer des actions. L'audit diversité réalisé en 2007 a été suivi par un comité de pilotage associant des représentants du comité d'entreprise européen.

### • La commission d'embauche – FEDEX

Une commission d'embauche, constituée d'élus du personnel et de membres de la direction, a été mise en place afin de donner aux processus de recrutement et de promotion interne le maximum de transparence, notamment au regard de l'équité et de la diversité.

Les partenaires sociaux sont également parfois sollicités pour participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise (AMERICAN EXPRESS, CNP ASSURANCES, LA POSTE) ou pour travailler sur des projets de chartes ou d'études.

### • Réalisation d'un diagnostic diversité par le Comité de Groupe - VEOLIA Environnement

Dans le cadre du programme de travail « pour le respect des différences et l'égalité des chances », le Comité de groupe France a réalisé en 2007 un diagnostic sur les discriminations qu'il a souhaité voir traiter en priorité. À l'issue du diagnostic, un groupe de travail dédié à la diversité a été créé au sein du comité de groupe France.

### • Une réflexion sur l'emploi des personnes handicapées et des seniors - PPR

Le Comité d'Entreprise Européen du groupe PPR réfléchit sur un projet de Charte pour l'emploi des personnes handicapées et poursuit également une réflexion sur la question des seniors. Un questionnaire par enseigne et par pays a été diffusé pour collecter des informations qualitatives et quantitatives sur la situation, et sur les actions menées ou envisagées.

### 3.3 - L'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX POUR ALERTE SUR LES SITUATIONS DE DISCRIMINATION

Peu d'entreprises ont mentionné le rôle d'alerte et de recours que peuvent jouer les représentants du personnel en cas de harcèlement ou de discrimination, rôle que leur confie pourtant la loi. Bien que leur action soit indispensable, les représentants du personnel sont trop rarement associés aux dispositifs mis en place.

#### ■ Quelques exemples :

##### • **Un accord sur les procédures d'alerte en cas de discrimination – ESSILOR**

Le dispositif d'alerte s'inscrit dans le cadre de la Charte de prévention des discriminations illicites dans l'entreprise, signée avec les organisations syndicales, le 22 avril 2002.

Le champ d'application de cette charte couvre notamment :

- les conditions d'accès à l'emploi, à un stage, les critères de sélection, les conditions de recrutement, de mutation, de reclassement et de promotion professionnelle ;
- la rémunération ;
- l'accès à la formation ;
- les conditions de travail.

Cette charte est ensuite déclinée par « un accord sur les procédures mises en œuvre en cas de recours exercé dans le cadre de la charte pour la prévention de toute forme de discrimination illicite dans l'entreprise », également signé le 22 avril 2002. Les procédures, décrites dans cet accord, offrent un cadre de négociation avec les intéressés. Elles sont conçues comme une phase de recours amiable, conseillées avant tout autre type d'action.

##### • **Une Commission unique pour le traitement des questions liées au stress, au harcèlement, aux comportements professionnels - NATIXIS**

Dans le cadre de la création de l'Unité économique et sociale NATIXIS SA-IXIS CIB, il a été décidé de créer une commission unique pour le traitement des questions liées au stress, aux harcèlements, et aux comportements professionnels.

Elle a pour mission de centraliser les informations relatives aux situations dites de souffrance au travail provenant des services médicaux et sociaux et des organisations syndicales, de recenser les facteurs de risques organisationnels et psychosociaux, et de formuler des préconisations. Elle s'attache à trouver une réponse rapide aux situations présentées. Elle a en charge la formation des managers et des salariés sur le sujet.

Un plan d'action pour 2008/2009 est en cours d'élaboration avec l'aide d'un consultant. Une communication est prévue pour informer les collaborateurs sur

le rôle de la commission, ses moyens, la manière dont elle peut être saisie. Un site intranet dédié au CHSCT, géré par le CHSCT et pris en charge financièrement par la Direction, complète le dispositif mis en place.

### 3.4 - LE BÉNÉFICE D' ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

19 entreprises signalent avoir mis en place des sessions de formation en direction des représentants du personnel et organisations syndicales, parmi lesquelles : AGF, ASF, APHP, BONDUELLE, CASINO, CLUB MED, COMPAGNIE GÉNÉRALE GÉOPHYSIQUE VERITAS, EADS, EDF, GMF, HSBC, IKEA, LVMH, MÉTROPOLE TV, NRJ GROUP, PIERRE ET VACANCE, STEF-TNE, UNILOG, VINCI.

#### ■ À titre d'exemple :

##### • Sensibilisation par la valorisation de bonnes pratiques - AREVA

Suite à l'accord européen en faveur de l'égalité des chances conclu en 2006, AREVA a mis en place le projet ODEO (Open Dialogue through Equal Opportunity) visant à développer un dialogue social au niveau européen. Il prévoit notamment de réaliser un état des lieux dans les 13 pays concernés afin de repérer les bonnes pratiques et axes de progrès, de mettre en place un réseau européen de responsables des ressources humaines et de représentants du personnel, et de créer une commission de suivi avec publication des résultats.

## 4. PRATIQUES D'ENTREPRISES : UN POINT SUR LES NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES

La loi impose aux employeurs, au niveau des branches et des entreprises, des obligations précises de négociation et de consultation en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité :

Les branches sont tenues de négocier tous les trois ans sur :

- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- les conditions de travail et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des salariés âgés ;
- l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des salariés handicapés.

Les entreprises sont tenues d'engager chaque année des négociations sur ces mêmes trois thématiques.

En cas d'absence d'initiative de la part de l'employeur (s'agissant de l'égalité femmes hommes et des travailleurs handicapés) douze mois après la tenue

de la précédente négociation, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative. S'agissant de ces deux thématiques également, la périodicité de la négociation est portée à trois ans en cas de signature d'un accord collectif.

Enfin, dans chaque entreprise de plus de 50 salariés, une consultation du comité d'entreprise doit avoir lieu tous les ans sur les thèmes de l'égalité hommes/femmes et du handicap.

### **Ce que disent les pratiques : les principales mesures prévues dans les accords conclus**

Les motivations ayant conduit à la négociation d'accords collectifs sont peu précisées dans les réponses transmises, les Directions des ressources humaines faisant soit référence aux arguments prévus dans les lois ou les accords inter-professionnels existants, soit justifiant (plus rarement) l'initiative à partir de leurs politiques internes.

## **4.1 - LES ACCORDS SUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES**

La loi du 11 février 2005 institue une obligation de négocier sur le thème de l'emploi des personnes handicapées.

En entreprise, la préparation des négociations se fait à partir des informations et expériences des services RH et des missions « Handicap » lorsqu'elles existent, des médecins du travail et du comité hygiène et sécurité et des données disponibles prévues par la loi.

Ces informations, lorsqu'il s'agit d'un premier accord, sont généralement complétées par un bilan quantitatif et qualitatif prenant en compte les spécificités de l'entreprise, les données du bilan social et le bilan de la situation d'emploi des travailleurs handicapés sur les années précédentes (montants versés à l'AGEFIPH, nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi, nature des contrats, type de postes tenus, partenariats...).

Les partenaires de l'entreprise vont parfois au-delà des principaux axes de progrès prévus par la réglementation : définition d'un plan d'embauche (embauches directes, stages, coopération avec le secteur protégé), accueil et insertion des personnes (tuteur, sensibilisation des collaborateurs), maintien dans l'emploi et prévention des risques, formation (aménagement et adaptation des postes, formation spécifique, formation accueil...).

Le handicap et l'état de santé sont le second critère invoqué, après celui de l'origine, dans les réclamations portées devant la HALDE. L'emploi des personnes en situation de handicap doit être renforcé pour atteindre l'objectif légal de 6 %.

## ■ Principales actions recensées dans les accords d'entreprises :

### **Plan d'embauche en milieu ordinaire**

- Définition d'objectifs chiffrés sur la période de l'accord
- Mise en place de « filières de recrutement » *via* les centres de soins

### **Coopération avec le secteur protégé**

- Renforcement de la politique de collaboration avec les ESAT (Établissements et services d'aide par le travail) et les entreprises adaptées en augmentant la part des achats de prestations et de fournitures auprès du secteur protégé.

### **Intégration du nouveau salarié handicapé**

- Mise en place de dispositifs de parrainage

### **Plan de maintien dans l'emploi**

- Aménagements matériels ou organisationnels
- Accessibilité des locaux
- Sécurisation du parcours professionnel avec notamment des périodes de réintégration et de réadaptation
- Création d'une mission ou d'un poste référent « handicap » ...

### **Accès à la formation**

- Adaptation des plans de formation aux situations des salariés handicapés
- Accès à des parcours professionnels évolutifs

### **Information et sensibilisation des salariés de l'entreprise**

- Actions auprès des collaborateurs pour favoriser une meilleure connaissance mutuelle et faire connaître le sujet du handicap et ses différentes formes : sensoriels, moteurs et psychiques.

### **Formation des responsables des ressources humaines**

- Formations spécifiques proposées aux personnes en charge du recrutement afin qu'elles puissent mieux appréhender les entretiens avec les candidats en situation de handicap.
- Accueil et parrainage de stagiaires handicapés (professionnalisation et apprentissage)

### **Amélioration vie familiale / vie professionnelle**

- Aménagements d'horaires
- Priorité dans l'utilisation des droits à congés annuels pour les parents d'enfants placés dans des institutions spécialisées



- Ouverture de droits à absence rémunérée pour soigner un enfant (sans limite d'âge)
- Aides aux transports, aux repas, à l'aménagement de la résidence, programmes d'aide au logement...

### Plan d'adaptation aux mutations technologiques

- Soutien de projets visant à améliorer l'accessibilité des salariés handicapés

### ■ Quelques accords d'entreprise :

#### • L'accord BNP Paribas

**BNP PARIBAS** a conclu le 12 février 2008 avec les syndicats CFDT, CFTC, FO et SNB-CGC, un accord sur l'emploi des personnes handicapées. Cet accord engage le groupe à embaucher, en priorité en CDI ou par le biais de l'alternance, au moins 170 personnes handicapées en quatre ans.

La banque s'impliquera activement dans l'association Handi-Forma Banques, qui propose des formations aux fonctions de téléconseiller et de chargé d'accueil. Elle s'appuiera sur des « **filières de recrutement** » en développant des relations avec des centres de soins. Elle instaure également un **système de recommandation** associant ses salariés à la recherche de candidats handicapés.

L'accord intègre par ailleurs des mesures relatives au maintien dans l'emploi. Des aménagements matériels ou organisationnels sont proposés (aides financières, passage à temps partiel, journées d'absence rémunérées pour la réalisation des démarches administratives). Une **sécurisation du parcours professionnel** est recherchée, notamment en recourant à des périodes de réadaptation définies avec le médecin du travail.

L'accord prévoit aussi que les salariés handicapés licenciés pour inaptitude médicalement constatée, dont l'état s'améliore, « pourront solliciter leur réintégration » au sein de la banque.

Afin d'assurer l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, un accompagnement spécifique est prévu pour faciliter la vie des salariés dont le conjoint ou l'enfant est handicapé (droits à absence rémunérée, aménagement d'horaires...).

Pour assurer la mise en place de l'accord, une équipe Projet Handicap, composée de trois personnes a été mise en place au sein de la Direction des ressources humaines. Les assistantes sociales, les médecins du travail et les partenaires sociaux sont étroitement impliqués dans cette politique.

- **L'accord de la LYONNAISE DES EAUX (Groupe SUEZ)**

**LYONNAISE DES EAUX, groupe SUEZ** et ses filiales ont signé avec tous les syndicats des accords sur l'emploi des personnes en situation de handicap, pour la période 2006 à 2008. Ces engagements se traduiront notamment par le recrutement de 73 salariés handicapés. Les accords ont été ratifiés société par société.

L'accord spécifique à la LYONNAISE DES EAUX, conclu entre la direction et les syndicats CFDT, CFE-CGC, CGT et CGT-FO définit un plan d'action visant à relever le taux d'emploi en milieu ordinaire, de 3,5 % en 2006 à 4,5 % en 2008. Les emplois pérennes, à durée indéterminée, sont privilégiés.

Le plan d'embauche concerne **tous les niveaux de qualification**, l'entreprise veillant à ce que les recrutements soient répartis, proportionnellement aux effectifs. Bien que l'accord indique que l'entreprise a déjà des « pratiques de maintien dans l'emploi des collaborateurs, suite à des inaptitudes », les signataires souhaitent toutefois promouvoir une **politique cohérente et homogène de prévention et de gestion des inaptitudes**.

Dans cette perspective, des « **comités handicap** » ont été mis en place dans chaque centre régional. Ils ont pour objectifs d'assurer un suivi de proximité et de veiller à l'efficacité des adaptations des postes de travail, en privilégiant toujours le maintien en emploi par rapport au reclassement. Chaque comité réunira notamment un élu du CHSCT, l'animateur sécurité, un médecin du travail, un représentant par syndicat.

- **Accord ARKEMA**

**ARKEMA** a signé le 9 juin 2008 avec toutes les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO) un accord en faveur du maintien dans l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap. Les signataires rappellent l'adoption de mesures particulières liées au handicap dans le cadre des accords sur la GPEC.

L'accord prévoit des mesures favorisant le maintien dans l'emploi : aménagement du poste de travail, études ergonomiques, accessibilité des locaux, aide aux transports....

Un **accompagnement personnalisé** est prévu dans des démarches de reclassement interne puis externe en cas de restriction d'inaptitude ne permettant pas un aménagement de poste de travail. Cet accompagnement pourra se traduire par l'accès à des formations spécifiques. L'accord prévoit également une **protection en cas de licenciement économique** : les critères d'ordre de reclassement et de licenciement retenus dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi ne seront pas appliqués aux salariés reconnus travailleurs handicapés. Ces derniers bénéficieront par ailleurs d'une priorité en matière de reclassement professionnel et d'accès aux formations.

Une **politique d'embauche et d'accueil des jeunes en formation** est développée dans l'accord à travers la diffusion d'un guide pratique pour sensibiliser l'encadrement, la mise en place de formations spécifiques pour le personnel en charge du recrutement, la désignation d'un « référent handicap » pour faciliter l'intégration du nouvel embauché ...

- **Accord IBM**

**IBM**, dans son septième accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap (2007-2009), prévoit également de **se rapprocher des CFA spécialisés** : « Pour faciliter l'emploi des jeunes personnes handicapées les contrats en alternance seront favorisés. Le partenariat engagé avec le CFA Sacef et ses filières en alternance adaptés aux personnes handicapées sera poursuivi avec le concours du CNED et avec la direction de l'emploi ».

Les managers des personnes en situation de handicap sont formés **avant l'embauche ainsi qu'après la prise de poste** pour suivre la phase d'intégration. L'accord prévoit, dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels, que soit **acceptée toute demande documentée d'un bilan de compétences d'un salarié en situation de handicap**. Dans ce cadre, IBM a développé un **partenariat avec le Club ARIHM** (Action et Recherche – Insertion et Handicaps Mentaux) compétents dans les bilans de maintien à l'emploi des salariés touchés par une maladie psychique.

## 4.2 - LES ACCORDS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

L'obligation d'assurer l'égalité homme/femme est de mieux en mieux prise en compte par les entreprises, en raison d'une évolution favorable marquée par la loi ROUDY en 1983, la loi du 9 mai 2001, l'accord interprofessionnel de 2004, la loi sur l'égalité salariale du 23 mars 2006 qui prévoit de supprimer les écarts de salaires d'ici à fin 2010, le label égalité, la charte de la parentalité en entreprise, l'évolution des indicateurs du rapport de situation comparée (décret du 22 août 2008).

Si de nombreux accords généraux portant sur les conditions d'emploi, la formation, la GPEC, les salaires, prévoient un volet sur l'égalité homme/femme, les accords spécifiques dédiés à cette question doivent se multiplier.

En effet le travail effectué à cette occasion, les audits, la personnalisation des indicateurs, la mise en place d'une stratégie d'évolution et de partenariat, l'engagement de moyens et la qualification des acteurs sont souvent le point de départ d'autres actions en faveur de l'égalité, comme le sont également, une fois l'accord signé, l'information régulière des salariés, la qualité du suivi et l'évaluation des résultats (cf. cadre pour agir et rendre compte 2006-2007).

Pour aller plus loin, de nombreuses ressources, informations et retours d'expériences sont disponibles sur le sujet<sup>1</sup>.

Dans le dernier « cadre pour agir et rendre compte », les entreprises mettent en avant, dans la droite ligne de l'accord interprofessionnel signé le 1<sup>er</sup> mars 2004 sur le sujet, les enjeux suivants :

- Respect du droit ;
- Responsabilité sociale et environnementale ;
- Perspectives démographiques et tensions prévisibles sur le marché de l'emploi ;
- Performance économique globale ;
- Image et communication ;
- Garantie de l'épanouissement professionnel dans le respect des différences ;
- Amélioration de la mixité des métiers entre les femmes et les hommes.

Parmi les thèmes abordés par les accords on retrouve le recrutement, la promotion et le parcours professionnel, la formation, la rémunération et l'équilibre vie professionnelle et vie familiale.

## ■ Principales actions recensées dans les accords d'entreprises :

35

### Actions correctrices en faveur de l'égalité de traitement

- Examen des critères pouvant contribuer à écarter les femmes dans la définition des postes
- Egalité dans l'évolution de carrière pour les salariés bénéficiant des aménagements d'horaires pour concilier vie privée et vie professionnelle
- Examen des modalités d'organisation pouvant être à l'origine de discrimination dans la répartition des tâches et dans les possibilités de promotion

### Actions de promotion en faveur de l'égalité des chances

- Demande de prise en compte de la mixité dans les candidatures auprès de l'ANPE, l'APEC, les missions locales, les cabinets de recrutement et les entreprises d'intérim
- Objectifs de mixité dans les candidatures dans le cas d'un déséquilibre homme/femme important
- Objectifs de mixité dans l'accès aux formations professionnelles
- Propositions des postes à temps plein à pourvoir en priorité aux salariés à temps partiel (qui en font la demande et ayant les qualifications et compétences requises)

1. Voir le site Internet du service des droits des femmes, ainsi que le site [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org).

- Maintien d'un lien avec l'entreprise pendant la durée de congé maternité ou parental pour les salariés qui le demandent
- Entretien spécifique avant et après le congé de maternité ou le congé parental
- Aménagements d'horaires pour faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, notamment pour favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité
- Actions spécifiques de rattrapage progressif limitées dans le temps
- Analyse des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail lors du réexamen quinquennal des classifications pour repérer et corriger les critères pouvant induire des discriminations
- Développement de solutions innovantes dans le domaine des services au personnel
- Dans le cadre de mesures temporaires, majoration du remboursement des heures de formation par les OPCA pour atteindre l'objectif de mixité
- Neutralisation partielle ou totale de la période d'absence pour congé parental d'éducation à plein temps pour le calcul du droit individuel à la formation
- Accès à des périodes de professionnalisation mises en œuvre avant la fin du congé parental, notamment pour les femmes ayant les plus faibles niveaux de qualification
- Sur demande des salariés en congé parental d'éducation, accès aux bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience et remise à niveau si nécessaire

### **Actions visant à améliorer la connaissance**

- Réalisation d'études sur les écarts de rémunération, le « plafond de verre », l'analyse de la carrière des femmes de plus de 45 ans.
- Réalisation d'études sur les indicateurs de suivi à insérer dans les accords : sur l'embauche, les candidatures reçues, les promotions, les augmentations, etc.

### **Actions visant à informer et sensibiliser les « lignes hiérarchiques » et les salariés**

- Communication régulière auprès des salariés *via* des plaquettes d'informations, le site intranet, etc.
- Mise en place d'un dispositif d'alerte
- Prise en compte du respect de l'égalité professionnelle parmi les critères d'évaluation des cadres de niveau IV.
- Sensibilisation de l'encadrement pour faire face aux stéréotypes

## ■ Quelques accords d'entreprises :

Certaines entreprises n'ont pas attendu l'accord interprofessionnel, signé le 1<sup>er</sup> mars 2004, pour amorcer une démarche en faveur de l'égalité professionnelle. C'est le cas notamment de ADP, RENAULT, HSBC et SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

### • Accord ADP (Aéroports de Paris)

**ADP** a signé, le 7 novembre 2006, avec l'ensemble des syndicats à l'exception de la CGT, un nouvel accord triennal sur l'égalité professionnelle.

Trois objectifs majeurs sont visés par cet accord : sensibiliser les acteurs de l'entreprise, agir en faveur de la mixité, favoriser la conciliation entre la vie professionnelle et la vie parentale.

Cet accord comporte des dispositions originales, notamment sur la prise en compte de l'égalité professionnelle considérée comme un enjeu stratégique dans la notation des managers et sur l'analyse de la carrière des femmes dans l'entreprise.

L'objectif de sensibiliser les acteurs de l'entreprise amène celle-ci à doter ses directeurs d'un **dispositif d'alerte « mettant en exergue les stagnations et les régressions » de cette politique d'égalité professionnelle**. Les cadres dirigeants reçoivent par ailleurs un bilan semestriel, destiné à attirer leur attention sur des retards d'application. Le respect de l'égalité professionnelle dans les modes de management figure depuis 2007 dans les **critères d'évaluation des cadres** de niveau IV.

Afin de corriger le déséquilibre constaté entre le nombre d'hommes et de femmes dans les niveaux de haute maîtrise et de cadres, une « **priorité est donnée aux agents féminins, à égalité de qualification, d'expérience et d'aptitudes professionnelles** dans le pourvoi des postes affichés ».

Pour corriger les « stéréotypes sociétaux », tenant à la surreprésentation féminine dans les métiers de secrétaires et d'agents commerciaux, ADP veut aussi agir sur le terrain du déroulement de carrière, en créant des **filières de professionnalisation**.

Afin de corriger les écarts dans les déroulements de la vie professionnelle, est notamment prévue une analyse de la carrière des femmes de plus de 45 ans dans l'entreprise, pour « repérer les moments où se créent les éventuels écarts ».

### • Accord RENAULT

Le 17 février 2004, la direction de Renault et les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTEC et CGT-FO) ont signé un accord relatif à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et à la conciliation d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Cet accord concerne les 44 000 salariés de RENAULT SA et porte sur le principe de non-discrimination en matière de recrutement et durant

la carrière des femmes. **Un observatoire de l'égalité professionnelle** a été mis en place.

Par ailleurs, Renault propose à toutes les salariées qui le souhaitent un entretien spécifique avant et après le congé de maternité (proposition de formation pour permettre une reprise d'activité plus facile, y compris durant un congé parental).

L'accord procède à un rappel de neuf mesures portant sur l'inclusion de la vie familiale dans la politique sociale de l'entreprise : accord sur le développement du temps partiel choisi, allègements d'horaires durant la grossesse, durées de congés de maternité ou d'adoption allongées de deux semaines avec maintien intégral de la rémunération, absence autorisée pour l'accomplissement des formalités administratives en vue d'une adoption, congé de présence parentale en cas de maladie d'un enfant.

De nouvelles dispositions sont prévues : places de parking réservées aux femmes enceintes, allocation de départ en congé maternité et prime d'adoption portées à 1 500 euros. Les pères bénéficient désormais de leur rémunération nette durant le congé de paternité, déduction faite des indemnités de sécurité sociale. Enfin, les absences liées au congé de maternité, paternité et adoption sont assimilées à du travail effectif pour l'acquisition des jours de RTT et le calcul de l'intéressement et des allocations trimestrielles.

- **Accord HSBC**

HSBC, dans son accord sur l'égalité professionnelle de 2003, propose **de nouveaux indicateurs à intégrer dans le rapport égalité hommes/femmes** : suivi des effectifs et des embauches par famille de métier, suivi des emplois particuliers (directeur de siège, directeur de succursale, directeur d'agence, superviseur), suivi des promotions par classe d'âge (moins de 35 ans, de 35 à 50 ans et plus de 50 ans) et par sexe, suivi par sexe des bénéficiaires de formations au management...

Les signataires de l'accord entendent veiller à une **représentation équilibrée des femmes et des hommes** dans les instances syndicales et de représentation du personnel.

- **Accord SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

La SOCIÉTÉ GÉNÉRALE a signé un accord relatif à l'égalité professionnelle en 2005 avec la CFDT, la CFTC, la CGT et FO.

L'équilibre entre les femmes et les hommes sera en permanence recherché par l'entreprise. A ce titre, elle s'engage par exemple à ce que la proportion des candidat(e)s embauché(e)s soit le reflet de la mixité des candidatures proposées.

Le Groupe s'engage à ce que les femmes soient promues ou accèdent dès l'embauche à des postes leur permettant de bénéficier du statut cadre. Un taux de 40 % de femmes cadres est visé d'ici 2008. Afin d'atteindre cet objectif, il est

prévu que, chaque année, **parmi les promus, la proportion de femmes soit, pour chaque niveau conventionnel, au moins égale à la proportion qu'elles représentent dans l'effectif de ce niveau.**

L'accord prévoit également la mise en place d'une mission de Délégué à l'égalité professionnelle en charge de l'examen des dossiers individuels des salarié(e)s estimant faire l'objet d'une inégalité de traitement professionnel.

### 4.3 - LES ACCORDS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

La loi a fait de la question de l'âge et du maintien en emploi des salariés expérimentés l'un des quatre points faisant l'objet de la négociation triennale sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences). C'est donc dans ce cadre que les grandes entreprises l'abordent.

Ainsi on recense peu d'accords spécifiques « seniors » à ce jour. Pour ceux qui ont vu le jour, les arguments développés s'inspirent pour certains de l'accord interprofessionnel signé le 13 octobre 2005 :

- Prise en compte de l'évolution de la situation démographique et notamment de la baisse de la population active en âge de travailler ;
- Déséquilibre entre offre et demande de compétences sur le marché du travail ;
- Amélioration de la croissance économique ;
- Développement de la performance.

Si quelques accords prévoient des dispositions sur la deuxième partie de carrière (entretien, bilan de compétence, aménagement de fin de carrière, pénibilité, formation...), la plupart des entreprises en sont au stade de la réflexion sur des aspects plus globaux : fonctionnement interne et discriminations indirectes liées à l'âge, stéréotypes et préjugés, politiques de recrutement, de rémunération, etc.

Les travaux internes menés à l'heure actuelle sur cette question devraient associer davantage les partenaires sociaux afin de mieux préparer le contenu des futures actions.

#### ■ Principales actions recensées dans les accords d'entreprises :

##### **Lutte contre les discriminations lors du recrutement**

- Renforcement de l'objectivation des critères de recrutement

##### **Garantir des conditions de travail adaptées à l'âge**

- Financement de travaux sur l'ergonomie des postes de travail
- Aménagement des horaires et du temps de travail



- Mise en place d'une épargne temps
- Amélioration des politiques de gestion des mobilités

### **Impulser des démarches de gestion anticipative des âges et des parcours professionnels**

- Dispositif d'accompagnement dans la construction du nouveau parcours professionnel
- Entretiens réguliers de carrière
- Valorisation de la formation tout au long de la vie
- Développement de l'accès aux dispositifs de validation des acquis de l'expérience

### **Transmission des savoirs**

- Développement du tutorat, accompagnement, interventions en formation, enseignement

### **Suivi des indicateurs**

- Mise en place d'indicateurs pertinents pour évaluer les améliorations et définir les axes de progrès en matière d'évolution du taux d'emploi des seniors.
- Identification des risques d'usure professionnelle et de pénibilité

## **■ Un accord d'entreprise : THALES**

THALÈS a signé en 2001 avec la CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO, un **accord portant sur la valorisation de l'expérience et la gestion des fins de carrière (AVEC)**. L'accord prévoit un certain nombre de mesures concernant le développement professionnel des seniors :

- instauration de passerelles entre carrières d'experts et managers ;
- plan d'actions pour développer les mobilités transverses ;
- détachement de 6 mois prévu lors des mobilités afin de permettre aux salariés de prendre connaissance du poste ;
- développement du tutorat ;
- bilan personnalisé suivi de l'octroi d'un crédit de 100 heures de formations à utiliser sur une période de 3 ans ;
- ouverture de formations de langues et informatique avec une priorité d'accès octroyée aux salariés seniors ;
- temps partiel réservé aux cadres (possibilité d'extension aux non cadres sous certaines conditions), pour exercer des missions de tutorat ou d'enseignement ;
- mi-temps de fin de carrière pour les salariés de plus de 60 ans avec cotisation retraite à taux plein ;

– création de « Thalès Mission & Conseil » en 2000 pour permettre à des cadres en attente de repositionnement dans le Groupe de valoriser leur expérience professionnelle en exerçant pour le Groupe un rôle de consultant (interne / externe).

Une commission paritaire d'application est chargée du suivi de l'accord pour une durée de trois ans.

Si des accords ont été signés concernant l'emploi des seniors, les entreprises restent toutefois demandeuses d'information sur les mesures à mettre en œuvre dans ce domaine.

# LA HALDE RÉPOND AUX ENTREPRISES



Plus qu'un simple outil de recensement, le cadre pour agir a permis d'instaurer un échange avec les entreprises, qui parfois sollicitent à leur tour l'expertise de la Direction de la Promotion de l'Égalité de la HALDE sur leurs pratiques.

Dans les faits, elle est sollicitée sur plusieurs types de demandes :

- **sur un sujet précis souvent lié à un public particulier** : quels types d'actions mener sur l'égalité professionnelle ? le handicap ? comment diversifier les sources de recrutement ? comment recueillir des données sur l'origine ? comment gérer les conflits liés aux équipes multiculturelles ?
- **sur un type d'action en particulier** : l'élaboration d'une formation sur la non discrimination, l'utilisation du module de e-learning de la HALDE, l'insertion d'une clause de non discrimination dans un règlement intérieur, la mise en place du CV anonyme, les actions à destinations des fournisseurs...
- **sur la démarche globale et le suivi** : comment démarrer une politique de lutte contre les discriminations, par quoi commencer ? Où en est-on sur les accords traitant de la diversité ? Comment organiser un suivi des actions ? Quels sont les outils de diagnostic à disposition ? Comment mettre en place un système d'auto-évaluation et organiser un reporting auprès des filiales ?

Par le biais de ces questions les entreprises s'assurent d'un bon cadrage juridique mais cherchent également une information sur les bonnes pratiques existantes et le positionnement des autres entreprises en la matière.

43

Dans ce troisième livret, la HALDE a décidé d'apporter des réponses à certaines questions posées par les entreprises. Elle a également souhaité les informer et les alerter à nouveau sur certaines thématiques encore insuffisamment prises en compte et sur lesquelles la HALDE a été amenée à rendre des décisions.

Le chapitre 3 revient donc sur les critères de l'âge, de l'orientation sexuelle et des convictions religieuses.

Il fait par ailleurs le point sur les actions de diagnostic et d'audits à mener afin d'identifier d'éventuels risques de discrimination en revenant en particulier sur les enquêtes sur le ressenti des salariés, l'auto-test de discrimination et les audits RH.

Par ailleurs, l'annexe 2 présente des bonnes pratiques en réponse aux questions des entreprises sur :

- la diversification des sources de recrutement grâce aux partenariats école et à la formation des jeunes ;
- sur les actions à mener auprès des fournisseurs et prestataires ;
- sur les actions de formation menées en interne.

# 1. LES CRITÈRES DE L'ÂGE, DE L'ORIENTATION SEXUELLE ET DE LA RELIGION

## 1.1 - DISCRIMINATIONS FONDÉES SUR L'ÂGE : LA QUESTION DES SENIORS

Les entreprises interrogées sont peu nombreuses à mettre en avant des actions sur la prévention des discriminations en raison de l'âge, alors même qu'il existe des outils légaux permettant d'y travailler.

Les questions posées à la HALDE portent sur les différents leviers d'actions identifiés pour prévenir les discriminations et les stéréotypes liés à l'âge dans l'entreprise. Une entreprise s'est par exemple interrogée sur l'opportunité de la mise en place d'un bilan professionnel systématique pour les salariés de plus de 50 ans.

Il paraît donc important de revenir sur les risques de discrimination et de valoriser les pratiques d'entreprises visant à améliorer la gestion de l'âge tout au long de la vie.

### 1.1.1 - Éléments de contexte

La HALDE est saisie de nombreuses réclamations relatives à des discriminations à l'embauche fondée sur l'âge notamment à l'égard des seniors.

Depuis plus de 30 ans en France, s'est installée l'idée selon laquelle l'âge dès 50 ans, voire même avant, est un handicap au travail. Les difficultés rencontrées par les seniors relèvent ainsi de représentations socioculturelles. Le consensus social autour d'une gestion de l'emploi par les âges et la cessation anticipée d'activité est accepté tant par les entreprises que par les salariés.

La réforme française des retraites de septembre 2003 prévoit une augmentation de la durée de cotisation pour les années à venir et un plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors a été lancé pour la période 2006-2010.

**Néanmoins, l'âge reste souvent un facteur de discrimination.** Dès 50 ans, la probabilité d'embauche est faible : plus de deux fois inférieure à celle des 30-49 ans (DARES, Ministère de l'emploi 2005). Leur sortie de chômage est difficile : seulement un tiers des demandeurs d'emploi âgés retrouvent un emploi, contre plus de la moitié des demandeurs d'emploi de moins de 50 ans (DARES, ANPE, 2005).

Les nouvelles mesures prises en faveur de l'emploi des seniors devraient inciter les entreprises à revoir leur pratiques (suppressions définitives des mises à la retraite d'office, pénalités financières pour les entreprises n'ayant pas mis en place de plan d'actions sur les seniors...).

### 1.1.2 - Les réclamations portées à la HALDE sur le critère de l'âge

La plupart des réclamations dont est saisie la HALDE en matière d'âge concerne les seniors **au moment de l'entrée ou de la sortie de l'entreprise**. Jusqu'à présent peu de réclamations concernent les jeunes dans l'accès à l'emploi.

Les **offres d'emploi dont le libellé mentionne un critère d'âge sont** illégales et pénalement répréhensibles. Elles excluent du marché de l'emploi la catégorie des personnes de plus de 40/45 ans et renforcent l'idée selon laquelle ils ne sont plus employables.

Pour la HALDE, subordonner une offre à une condition fondée sur l'âge est une discrimination prohibée. Elle l'a d'ailleurs fait savoir à l'ensemble des diffuseurs d'offres d'emploi dès juin 2005<sup>2</sup>. Depuis la loi du 31 mars 2006, la HALDE fait usage de ses pouvoirs de transaction pénale<sup>3</sup> pour sanctionner ce type de pratique.

La HALDE a également été saisie de réclamations portant non pas sur des offres explicitement discriminatoires mais sur des refus d'embauche en raison de « **profil surdimensionné, profil surqualifié, trop grande expérience, ou faible potentiel d'évolution** ». Dans ces dossiers plus complexes, la HALDE a procédé à une enquête approfondie consistant à retracer toute la procédure de recrutement mise en œuvre par l'employeur afin d'évaluer la pertinence de l'expérience dans le choix opéré par le recruteur. Désormais, les arguments de ce type ne peuvent justifier à eux seuls le refus de candidatures seniors<sup>4</sup>.

Concernant le déroulement de carrière, les entreprises doivent également rester vigilantes en matière de **mobilité, d'accès à la formation professionnelle ou de promotions et de rémunérations des seniors**.

Enfin, la HALDE a eu à connaître des réclamations liées à la **mise à la retraite ou à la préretraite forcée**. Il s'agit d'hommes et de femmes qui désirent travailler jusqu'à l'âge de la retraite voire au-delà et sont littéralement poussés vers la sortie (harcèlement, suppression d'activité, refus d'aménagement de poste...).

### 1.1.3 - Les pratiques des entreprises

Si la prise de conscience est tardive, il semble néanmoins que les actions menées par les entreprises (type entretiens de mi-carrière, etc.) ne sont pas toujours revendiquées comme relevant de la « gestion des âges » et, ce faisant, comme contribuant à l'égalité des chances entre les générations. Cette problématique s'inscrit dans un cadre plus large lié à l'allongement de la vie professionnelle, au bien-être et à la pénibilité du travail, comme le confirme une récente enquête menée par l'ANDRH.

2. Suite à la délibération n° 2005-14 du 20 juin 2005.

3. La transaction pénale consiste dans le versement d'une amende transactionnelle et/ou l'affichage ou la diffusion d'un communiqué et, s'il y a lieu, l'indemnisation de la victime ; une fois acceptée, la transaction doit être homologuée par le procureur de la République.

4. Délibération n° 2007-306 du 26 novembre 2007

## **Enquête ANDRH – Inergie Opinion sur « la gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans » (mai 2008)**

Si, comme en 2005, moins d'une entreprise sur dix a mis en place des mesures spécifiques pour les quinquagénaires (8 %), près d'une sur cinq (16 %) intègre aujourd'hui ces mesures dans une approche plus globale (gestion et transfert des compétences, conditions de travail / ergonomie des postes). Cependant, près de la moitié d'entre elles (44 %) n'a toujours pas de projet en la matière.

Concernant les pratiques des entreprises, 31 % ont mené des actions de transfert de compétences (tutorat, parrainage...), 29 % sur l'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes...) et 27 % ont conclu un accord GPEC. Les actions généralistes sont donc privilégiées.

En revanche, des actions plus ciblées comme le maintien dans l'emploi des plus de 60 ans, l'aménagement du temps de travail, l'entretien de deuxième partie de carrière (après 45 ans), le bilan de compétences (après 45 ans), ou les missions innovantes spécifiques aux quinquas (tutorat, expertise, gestion de projets transverses) sont menées par une à deux entreprises sur dix seulement. On recense en outre peu d'actions de la part des entreprises de moins de 500 salariés.

---

**Prévenir les discriminations fondées sur l'âge permet d'identifier des difficultés concernant l'ensemble des salariés**, elles doivent donc logiquement être abordées de manière transversale.

### **■ Les accords et négociations avec les partenaires sociaux**

Si certains accords concernant les seniors sont recensés au niveau des branches (inter-secteur du papier-carton, secteur agricole, secteur bancaire...), **il y en a peu au niveau des entreprises.**

Dans leurs réponses, à peine une dizaine d'entreprises a déclaré avoir signé un accord ou être en cours de négociation d'un accord portant sur la gestion de carrière des plus de 45 ans (THALÈS, STMICROELECTRONICS, BOUYGUES TELECOM, EADS) et une dizaine a négocié un accord sur la gestion de carrière ou la GPEC comportant des mesures spécifiques sur les seniors (LA POSTE, AMERICAN EXPRESS, ALSTOM, BRED, ELIOR, PHILIP MORRIS).

Les principales actions sont recensées dans le chapitre 2, notamment l'accord AVEC, négocié par l'entreprise THALÈS, qui met en place une politique de gestion des seniors.

D'autres plans d'actions ont été déterminés dans le cadre d'accords plus généraux.

Dans le cadre de son « accord de cohésion sociale » (décembre 2006), la **MACIF** a défini deux objectifs spécifiques concernant les salarié(e)s âgé(e)s de 45 ans et plus, ou justifiant de 20 ans d'ancienneté dans le Groupe : faciliter la poursuite d'une dynamique de carrière et accompagner la transition entre activité professionnelle et retraite.

---

Pour cela, le groupe a organisé à partir de 2008 des entretiens de carrière spécifiques tous les cinq ans à partir de 45 ans, des stages de préparation à la retraite pour les salariés âgés de 58 ans et plus, la réalisation d'une enquête qualitative auprès des seniors tous les trois ans.

Dans le cadre de l'observatoire des emplois, la MACIF a lancé une enquête qualitative auprès des seniors en 2008 afin d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur sa population de seniors, et notamment d'identifier leurs facteurs de motivation.

La politique RH du Groupe **SAFRAN** insiste sur le fait que l'activité professionnelle doit être soutenue quel que soit l'âge. Chaque société du groupe est donc invitée à favoriser le maintien dans l'emploi et l'évolution de carrière des « seniors » au travers de la négociation obligatoire sur la GPEC. Les principaux axes d'action sont les suivants :

- Gestion de carrière continue : pas de spécificité de gestion liée à la population senior mais plutôt une nécessité de gestion tout au long de la carrière ; formalisation de trois échéances clé au cours de la carrière (à 30, 40 et 50 ans) avec possibilité de réaliser des bilans de compétence ;
- Équité suivant l'âge : tout salarié, quel que soit son âge, doit continuer à bénéficier de possibilités d'évolution de carrière ;
- Promotion des relations inter-génération : faciliter la transmission des savoirs en valorisant les formations en alternance, le tutorat, le parrainage et l'expertise et en développant les dispositifs de formation interne permettant d'accompagner les reconversions de métiers ;
- Prise en compte de la dimension physiologique et contextuelle de l'activité afin de permettre à chaque salarié de pouvoir exercer une activité régulière tout au long de sa vie professionnelle : mise en œuvre de démarches et d'outils permettant d'évaluer et d'améliorer l'ergonomie des postes de travail.

## ■ Indicateurs et suivi statistiques

Plusieurs entreprises ont indiqué avoir mis en place un suivi spécifique sur l'âge.

**PERNOD RICARD** a notamment procédé à **un ciblage spécifique sur les plus de 45 ans et l'égalité hommes / femmes dans l'élaboration du plan de formation**, avec un bilan de carrière proposé au plus de 50 ans.

Certaines entreprises, comme AUCHAN ou STMICROELECTRONICS, ont mis en place un **comité de suivi spécifique sur la question des âges** ou nommé un référent sur les sites de production.

PSA a mis en place **un suivi de la répartition du budget d'augmentations individuelles et promotions** pour les femmes, les seniors, les personnes de nationalité étrangère et les travailleurs handicapés, afin de refléter la part de ces catégories dans les effectifs. D'après l'entreprise, les statistiques ont montré que les salariés étrangers, seniors et handicapés ont bénéficié d'un budget d'augmentation/promotion à peu près proportionnel au pourcentage des effectifs qu'ils représentent.



## Mettre en place un suivi statistique

Face à l'ampleur de l'exclusion des seniors du marché du travail, il apparaît nécessaire d'obtenir des données chiffrées plus précises sur la question de l'âge.

Les données liées à l'âge ne sont pas considérées en France comme des données sensibles contrairement aux données liées à l'origine. Le recueil de données statistiques relatives à l'âge ne soulève pas de difficulté particulière. L'âge des salariés figure dans le registre unique du personnel de chaque entreprise et de nombreuses statistiques portant sur l'âge existent et peuvent démontrer par exemple une sous représentation des seniors dans un milieu de travail ou à certains postes. L'analyse statistique paraît indispensable pour connaître la composition des effectifs, les flux d'embauche et de sortie dans l'entreprise.

Dans les entreprises de plus de 300 salariés, **une meilleure exploitation du bilan social permettrait d'améliorer le recueil des données sur l'âge**. Certes, y figure la répartition par âge de l'effectif de l'entreprise pour une année. Mais il apparaît que la donnée âge n'est pas croisée avec d'autres données pourtant renseignées telles que le nombre d'embauches, le nombre de départs, de licenciements (par type de contrat), de départs volontaires en retraite ou pré-retraite ou imposé, le taux d'accès à la formation continue. Si le nombre d'embauches de salariés de moins de 25 ans est renseigné, il n'existe aucune mesure du nombre d'embauches par tranche d'âge 45-50 ans, 50-55 ans...

Or, ce type d'informations permettrait de mesurer le poids relatif des groupes d'âge et le cas échéant, de démontrer l'existence de pratiques discriminatoires à raison de l'âge.

## ■ Études qualitatives

Les études qualitatives permettent d'aborder le ressenti des salariés et de faire le point sur la culture d'entreprise et les représentations sur l'âge et le travail, afin d'amorcer des actions de sensibilisation. Elles peuvent également porter plus directement sur l'ergonomie des postes de travail afin de répondre à la pénibilité au travail.

Certaines entreprises tendent également à s'appuyer sur les études menées par les **observatoires des métiers et des qualifications**, comme l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications de la Branche CAISSE D'EPARGNE, dont l'un des rapports porte sur l'analyse des impacts de l'allongement de la vie professionnelle.

Adhérent au Groupement d'Intérêt Scientifique du Centre de Recherche et d'Etudes sur l'Âge et les Populations au Travail, l'AP-HP a mis en place des **actions de formation sur les thématiques « âge et travail » et « management inter-générationnel »**. L'entreprise s'appuie sur une aide méthodologique à

l'analyse des données démographiques et à la réalisation d'une analyse ergonomique du travail dans un service de gérontologie (fidélisation des jeunes et management inter-générationnel).

Dans le cadre de l'accord de GPEC mis à la signature au sein du groupe ARKEMA le 20 juillet 2007, un dispositif général de suivi des carrières a été élaboré, avec un dispositif particulier pour le suivi des seniors. Le groupe a fait appel à un psychologue du travail pour approfondir cette thématique.

GAZ DE FRANCE a mené une **étude qualitative concernant la vision des seniors sur leur parcours professionnel, leur avenir et leur place dans l'entreprise** au travers d'entretiens auprès d'une vingtaine de salariés seniors et un groupe de réflexion intergénérationnel réunissant des salariés issus de différents métiers, de différentes tranches d'âge et divisions du groupe.

Pour piloter sa politique de lutte contre les discriminations, le groupe PPR a mis en place un comité de pilotage « diversité ». Un Comité de pilotage « Seniors » a été constitué en avril 2004 : ce **groupe de réflexion inter-enseignes, inter-fonctions et inter-générationnels** s'est d'abord donné pour objectif d'appréhender les enjeux. Un **diagnostic quantitatif et qualitatif a été mené sur l'allongement de la durée d'activité qui peut accompagner le vieillissement démographique et la réforme des retraites**. Des enquêtes régulières ont également été menées sur la perception des salariés de la politique de prévention des discriminations menée par l'entreprise ; une question sur l'âge a été ajoutée afin d'identifier d'éventuelles différences de perception selon l'âge des collaborateurs. Dans le cadre de cette démarche autour de la diversité, PPR a fait réaliser des audits externes, qui ont montré l'ampleur des efforts qu'il restait à fournir.

Certaines entreprises se sont lancées dans des diagnostics expérimentaux, dans le cadre de projets européens, en faveur de la prévention des discriminations dans l'emploi<sup>5</sup>. La chaîne FRANCE 3 TÉLÉVISION s'inscrit dans l'initiative communautaire Equal avec le **projet « Moderniser avec les seniors »**, conduit avec cinq partenaires, dont l'INA et ARTE. Une grande enquête, basée sur des entretiens de managers et de « quinquas », a été menée. Il en est ressorti que la majorité des quinquas partagent le fait que leur trajectoire professionnelle se bloque à 50 ans. D'où leur insatisfaction grandissante.

À partir de ce constat, des groupes de travail chargés d'établir des propositions ont été mis en place : repérer les départs de salariés par métiers à l'horizon 2006-2016, identifier les compétences rares, trouver des systèmes qui permettront aux seniors d'évoluer au sein de leur famille de métiers ou de faciliter le passage de leur filière professionnelle à une autre, proposer de nouvelles opportunités de travail et des parcours de formation originaux, travailler sur les relations intergénérationnelles, etc.

5. Projets européens sur la prévention des discriminations dans l'emploi : EQUAL (2001-2006) et PROGRESS (2007-2013). Pour en savoir plus, cf. le bilan des initiatives Equal dans *Les cahiers RACINE - « L'expérience est capital(e) - Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité »*. Téléchargeable sur le site de la HALDE : [http://www.halde.fr/spip.php?page=article&id\\_article=11794](http://www.halde.fr/spip.php?page=article&id_article=11794)

Les travaux de groupes ont été remis fin 2003 au management et aux organisations syndicales, pour qu'ils valident et renforcent les recommandations. Les solutions et outils préconisés ont été destinés dans un premier temps à des petits groupes de salariés quinquagénaires. Ils ont été mis en pratique courant 2004, ils seront étendus à tous les 50-60 mais aussi 40-50 ans<sup>6</sup>.

## ■ Ouvrir le recrutement aux seniors

Quelques entreprises, comme le CRÉDIT LYONNAIS ou la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ont conclu un accord de partenariat avec l'ANPE afin de favoriser la diversification des profils recrutés du point de vue de l'âge, de la formation et de l'expérience. L'ANPE s'engage ainsi à présenter à l'entreprise cliente des candidats correspondant aux critères requis pour les postes proposés, en utilisant si nécessaire ses prestations d'évaluation des capacités et des compétences professionnelles et d'évaluation en milieu de travail (notamment la méthode de recrutement par simulation). L'entreprise peut, quant à elle, organiser des parcours d'intégration culturelle et professionnelle, facilitant ainsi « l'évaluation en milieu de travail » préalable au recrutement.

Rappelons à toutes fins utiles que les postes proposés ne doivent en aucun cas être des postes réservés à ce public particulier.

## ■ Travailler sur les procédures RH

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à déclarer s'appuyer sur les outils de gestion des ressources humaines classiques afin de prévenir les discriminations liées à l'âge.

Chez **LVMH, toute référence à l'âge a été supprimée**, notamment dans les organigrammes de remplacement, sur le site de recrutement du groupe, dans les documents de gestion de carrière des sociétés. **La hiérarchie doit spécifier et fournir une justification expresse lorsque, dans le cadre d'une définition de poste, celui-ci ne peut accueillir un senior.** Un certain nombre de sociétés du groupe ont retravaillé en 2007 leurs process de recrutement, en tenant compte du critère âge (KENZO), certains accords étant par ailleurs en cours de négociation. Un groupe de travail thématique sur l'âge a également été mis en place.

Chez **BNP Paribas**, les **procédures sur l'évaluation professionnelle et l'entretien de carrière** ont été complétées en 2006 afin de prendre en compte les attentes particulières des collaborateurs entre 15 et 20 ans d'expérience professionnelle. Il est demandé aux gestionnaires de carrières de porter une attention particulière aux entretiens de carrière dans cette tranche d'expérience car elle peut correspondre à une étape clé et permettre le développement d'une « deuxième partie de carrière ». La même suggestion est faite pour l'évaluation professionnelle. Dans les décisions de **promotion des cadres de direction**,

---

6. Référence : ANACT – « Journée d'études du 17 avril 2007 : La question des âges au travers des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Pour en savoir plus, cf. la plate-forme gestion des âges de l'ANACT : <http://www.gestiondesages.anact.fr>

la proportion hommes / femmes mais également les promotions de collaborateurs seniors sont suivies avec vigilance.

L'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du groupe PSA, conclu en mars 2007, s'inscrit également dans l'application du principe d'égalité des chances, notamment en **renforçant l'information des salariés sur les filières, les métiers, et les parcours**. Différents dispositifs sont mis en œuvre pour aider chaque salarié à construire son parcours professionnel : la gestion par « filières-métiers », l'entretien annuel de progrès, l'entretien en cours de carrière, le bilan professionnel, le bilan de compétences, l'accès aux postes à pourvoir par intranet. Des mesures spécifiques sont mises en place pour les salariés âgés de 45 ans et plus, afin d'organiser la transmission de leurs savoirs, de les maintenir dans l'emploi et d'entretenir leur motivation professionnelle.

### ■ Sensibiliser pour vaincre les stéréotypes liés à l'âge

Certaines entreprises intègrent des études de cas sur la gestion des âges dans le cadre de modules de formation à la non-discrimination / diversité, d'autres mènent des actions plus ciblées sur la gestion des âges. PHILIP MORRIS a monté un groupe de travail sur les seniors avec les représentants du personnel et lancé une **action de sensibilisation des DRH sur la place des seniors dans l'entreprise par le biais d'une pièce de théâtre**.

Dans son livret de sensibilisation « Pour plus de diversité », VINCI présente aux salariés les enjeux de la diversité parmi lesquels la gestion des seniors. C'est l'occasion de communiquer sur les marges de progrès mais également sur les initiatives recensées au sein du groupe. Il s'agit d'un bon exemple de communication, qui vise à sensibiliser l'ensemble du collectif de travail.

## Livret de sensibilisation « Pour plus de diversité » - VINCI (Extrait)

### RECONSIDÉRER LES PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### Recruter des seniors

- Mise en place du programme « Compétences Quinquas » qui intègre la dimension « seniors » dans la gestion des ressources humaines (ASF).
- Analyse de façon objective des compétences à pourvoir (CDI, CDD, intérim...).

#### Penser à proposer des mobilités (géographique, transversale, verticale, voire inter-métiers) tout au long de la carrière

- Faciliter sur la base du volontariat les missions de tutorat (équipe du Centre des Savoirs et des Métiers, Ordre des Maîtres Bâisseurs (GTM Construction).
- Instaurer un point-bilan carrière dans le but de faciliter les mobilités internes et externes de l'encadrement après 40 ans ou 10 ans au même poste (ASF).

### **Développer de nouvelles formes d'organisation du temps de travail**

- Maintien d'une activité à temps partiel avant et après le départ en retraite pour certains cadres (pôle VINCI Construction).

### **Réintégrer les seniors dans les cycles de formation (Cofiroute)**

### **Adapter les politiques de rémunération**

- Introduire davantage de flexibilité, notamment dans la rémunération des cadres (individualisée avec partie variable, complétée par d'autres avantages comme la contribution au plan épargne retraite).

## **AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **Favoriser la prévention**

- Enquête auprès des compagnons de plus de 50 ans de l'entreprise pour définir la façon de poursuivre leur activité professionnelle dans les meilleures conditions (Campenon Bernard Régions en partenariat avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail [Anact]). Deux pistes de recherche ont été identifiées : l'approfondissement de l'analyse du processus de prescription du travail ; la formalisation d'un outil de détection précoce de l'usure professionnelle.
- Inventaire sur CD Rom et sur le site Internet [www.forsapre.fr](http://www.forsapre.fr) des types de risques et de nuisances auxquels sont exposées les personnes en fonction de leurs situations de travail. Cette base de données sert de point de départ à une démarche de prévention rigoureuse englobant contenus de formation et prescriptions d'équipements de protection individuels (Sogea Construction).

### **Identifier les postes accessibles en fin de carrière pour les seniors confrontés à des conditions de travail pénibles**

- Proposer à certains salariés seniors affectés à des postes à forte pénibilité de travailler en alternance sur chantier et en laboratoire (Deschiron).

## **1.2 - LE CRITÈRE DE L'ORIENTATION SEXUELLE**

Les entreprises développent des plans d'actions sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ou sur le handicap, conformément à la loi. Rares sont celles qui traitent de la question des discriminations fondées sur l'orientation sexuelle sur le lieu de travail.

Dans le cadre de rencontres avec certaines entreprises, les interlocuteurs soulignent le manque de données sur le sujet, l'impossibilité d'identifier les personnes potentiellement victimes de discrimination à raison de leur orientation sexuelle et l'absence de problèmes remontés à la DRH. Ils s'interrogent sur la réalité du phénomène homophobe dans le milieu du travail et l'intérêt d'y travailler.

Peu saisis par les salariés, certains DRH considèrent en définitive que toute question relative à l'orientation sexuelle relève du domaine privé. Encore tabou, le sujet présente pourtant des enjeux importants pour l'entreprise : l'homophobie au travail est une cause majeure de harcèlement moral. D'autres enjeux concrets d'équité et d'accès aux droits et avantages dans l'entreprise se posent dans la gestion des ressources humaines.

### 1.2.1 - De nouveaux éléments de connaissance : une étude sur l'homophobie au travail

La HALDE a publié deux études fin 2007 : l'une, juridique, dirigée par Daniel Borillo traite de l'« Homosexualité et discriminations en droit privé », et l'autre, dirigée par Christophe Falcoz, constitue l'une des premières enquêtes sur l'homophobie au travail<sup>7</sup>.

Une enquête par questionnaire auprès de 1 413 salariés lesbiennes et gays (L&G) auto-déclarés et d'une série d'entretiens collectifs et individuels de responsables RH de 14 grandes entreprises, privées et publiques, a porté sur le degré de dévoilement des personnes homosexuelles sur leur lieu de travail, l'homophobie perçue sur le lieu de travail, les discriminations et les inégalités subies.

#### ■ Le point de vue des salariés :

On constate une faible prise en compte de l'orientation sexuelle dans les politiques RH : **71 % des salariés L&G interrogés pensent que leur direction ne favorise plutôt pas la lutte contre l'homophobie dans leur entreprise**. Il en résulte un faible dévoilement de l'orientation sexuelle au travail : 66 % déclarent n'avoir « plutôt pas » dévoilé son homosexualité durant leur parcours professionnel.

Si cette invisibilité a un effet protecteur, elle tend néanmoins à desservir le salarié qui, conscient du risque d'exposition (représailles, injures, moqueries), se voit contraint de sans cesse dissimuler une partie de sa vie privée dans un contexte de travail loin d'être neutre, constamment envahi par la vie privée des uns et des autres.

Ces stratégies de dissimulation (utiliser des mots neutres, s'en tenir à des comportements strictement professionnels, s'inventer un/e compagne du sexe opposé...) ont un impact négatif en termes de bien-être au travail et d'équilibre personnel mais également de carrière et dans les relations avec les collègues (suspicion du fait d'un manque de transparence, plafond de verre).

Par ailleurs, **88 % des salariés interrogés ont été confrontés au moins une fois durant leur parcours professionnel à une forme d'homophobie implicite** (indifférence, rejet, rumeur, dénigrement) ou **explicite** (blagues, insultes, violences physiques, menaces d'outing...). Le phénomène est donc suffisamment avéré pour appeler une réponse efficace.

7. Disponibles sur le site de la HALDE : [http://www.halde.fr/-Etudes-.html?page=rubrique\\_domaine&id\\_mot=1](http://www.halde.fr/-Etudes-.html?page=rubrique_domaine&id_mot=1)

En termes de discriminations, **12 % déclarent avoir été écartés d'une promotion au moins une fois dans leur parcours professionnel du fait de leur orientation sexuelle**. Un plafond de verre également pressenti par les DRH interrogés.

### ■ Le point de vue des DRH :

Parmi les 14 entreprises interrogées, la moitié seulement possède un document d'engagement de type « charte » ou accord portant sur la diversité / l'égalité / la discrimination et mentionnant l'orientation sexuelle.

**L'existence d'une politique écrite n'entraîne pas systématiquement l'existence d'une recherche d'égalité entre couples pacsés et mariés, ni la mise en place de formations abordant l'homosexualité**, ou la réalisation d'enquêtes internes sur les discriminations perçues faisant référence à l'homophobie.

Les DRH interrogés expliquent la faible prise en compte de ce critère par le fait qu'il s'agit d'une discrimination qui n'est pas prioritaire, car elle ne concernerait qu'une minorité de personnes. La **quasi-absence de cas d'homophobie au travail rapportés** justifierait également le fait de ne pas mener d'actions spécifiques. Les statistiques présentées ci-dessus témoignent du contraire.

**L'expatriation apparaît cependant comme un point d'entrée sur la question du rapport entre travail et homosexualité** : amenés à gérer des expatriations et/ou des couples à double carrière et à découvrir l'existence d'un conjoint de même sexe, certains DRH sont appelés à gérer des spécificités liées au statut du couple (non reconnaissance du PACS), voire à la législation du pays d'accueil plus ou moins répressive à l'égard des homosexuel(le)s.

Parmi les entreprises interrogées, une seule possède un réseau de salariés LGBT<sup>8</sup> en France. La plupart des interlocuteurs ont été plutôt séduits par la **création d'une association LGBT** en leur sein, permettant d'avoir un interlocuteur crédible et à même de leur apporter des connaissances dont ils sont le plus souvent totalement démunis.

La moitié des personnes interrogées a indiqué avoir une **politique garantissant des droits équivalents entre couples pacsés et mariés**. Certaines entreprises s'en tiennent à la loi (et en cela conservent les inégalités liées à certains droits comme la retraite et plus particulièrement les pensions de réversion) tandis que d'autres vont beaucoup plus loin en reconnaissant tout type de couples déclarés. Les réponses sont néanmoins restées évasives.

Enfin, si l'homophobie au travail est un phénomène banalisé et largement sous-estimé, les difficultés spécifiques vécues par les **lesbiennes qui sont exposées à un double risque de discrimination** – en tant que femmes et en tant qu'homosexuelles –, sont, quant à elles, complètement invisibles<sup>9</sup>.

8. Lesbiennes, gays, bi et trans.

9. Pour plus d'information, voir l'enquête de SOS Homophobie sur la lesbophobie, publiée à l'occasion de la journée mondiale contre l'homophobie, le 17 mai 2008. <http://www.sos-homophobie.org/>

## 1.2.2 - Les réclamations portées devant la HALDE

De manière générale, le **taux de saisine est faible** sur le critère de l'orientation sexuelle : 1,8 % des réclamations portées devant la HALDE. La progression est toutefois significative puisque le critère de l'orientation sexuelle passe en nombre de réclamations de 38 en 2005, 61 en 2006, 113 en 2007.

Il est à noter que la répartition des réclamations par critères ne reflète pas exactement les discriminations dont sont victimes, directement ou indirectement, les personnes en raison de leur homosexualité, de leur bisexualité ou de leur transsexualité. Une partie des réclamations est, en effet, traitée sous l'angle des critères de la situation de famille (PACS) ou du sexe (transsexualisme) ou de l'état de santé (VIH)<sup>10</sup>.

**Deux tiers des réclamations pour discriminations fondées sur l'orientation sexuelle concernent l'emploi.** L'essentiel des dossiers concerne le **déroulement de carrière** avec des situations de harcèlement discriminatoire souvent caractérisées par une absence de réaction de l'employeur ou des réactions curieuses comme des demandes d'examen médicaux injustifiées, pouvant aboutir à des licenciements pour inaptitude voire à des démissions forcées.

**La proportion de dossiers qui vont jusqu'à leur terme est plus élevée que pour les autres critères** grâce à l'appui des associations LGBT qui mènent un travail important de recueil d'informations. Parfois, les éléments de preuve s'avèrent plus faciles à produire, la discrimination en matière d'orientation sexuelle étant souvent accompagnée de faits de violence et de harcèlements manifestes.

**Au-delà du traitement de la situation de discrimination, les entreprises doivent valoriser l'égalité des droits, notamment entre couples pacsés et couples mariés dépassant d'ailleurs l'enjeu de l'orientation sexuelle puisque les couples pacsés sont très majoritairement hétérosexuels.**

Saisie par un salarié homosexuel pacsé, la HALDE a recommandé à un établissement bancaire d'étendre aux couples pacsés le bénéfice des congés et primes liés aux événements familiaux, initialement réservé aux salariés mariés. Elle a également recommandé au gouvernement d'assurer dans le code du travail l'égalité entre couples mariés et couples pacsés<sup>11</sup>.

La HALDE a par ailleurs émis une recommandation visant à étendre au conjoint pacsé survivant la pension de réversion<sup>12</sup> et a également plaidé pour l'attribution des congés de paternité aux couples de même sexe.

Il paraît nécessaire pour les employeurs de rester vigilants sur ces questions, afin notamment de **mieux prévenir les cas de discriminations et de harcèlement<sup>13</sup> dans le déroulement de carrière.**

10. La HALDE a été saisie de plusieurs cas de discrimination en emploi lié au transsexualisme du réclamant (refus d'embauche, procédure de licenciement). Voir en annexe 3, la délibération 2008-29 du 18 février 2008.

11. Délibération n° 2007-366 du 11 février 2008.

12. Délibérations n° 2008-107 et n° 2008-109 du 19 mai 2008.

13. Cf. la nouvelle forme de harcèlement discriminatoire définie par la nouvelle loi de transposition des directives n° 2008-496 du 27 mai 2008.



Il est enfin important de **travailler sur les discriminations indirectes en particulier celles liées à l'univers très codifié de l'entreprise**, où l'hétérosexualité est la norme. Cette norme implicite est à l'origine de droits et/ou avantages s'apparentant à des rémunérations sur la base de la situation de famille, qui peuvent entraîner des désavantages pour les personnes homosexuelles mais aussi tous les couples non mariés.

Rappelons enfin que les actions de formation et de sensibilisation sur les stéréotypes et préjugés restent un outil majeur, notamment auprès des directions et lignes hiérarchiques qui doivent faire preuve d'**intransigeance face à toute manifestation d'homophobie**.

### 1.2.3 - Les pratiques des entreprises

Dans le cadre de politiques globales de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, certaines entreprises tendent à prendre en compte le critère de l'orientation sexuelle, à la fois dans le cadre de formation à la diversité, mais également d'adapter leur politique sociale à ces problématiques spécifiques.

THOMSON signale, à l'occasion de la révision de sa **charte éthique** en 2007, l'intégration de la notion d'orientation sexuelle en sus du principe de non discrimination sexuelle.

En 2001, à l'occasion de la révision de certains accords d'entreprises, AMERICAN EXPRESS FRANCE a décidé d'**octroyer les mêmes avantages sociaux aux collaborateurs mariés et aux concubins** ; ce principe a ensuite été étendu aux collaborateurs pacsés : prime et semaines de congés supplémentaires à l'occasion de l'union ; bénéfice des mêmes droits en termes de remboursement de frais médicaux pour le conjoint, le concubin et le pacsé ; congé d'adoption accordé dans les mêmes conditions ; octroi des primes de garderie aux enfants des unions ; pacsées et concubines.

Signé en 2004, l'accord triennal égalité professionnelle et diversité d'EAU DE PARIS permet aux couples pacsés de bénéficier des mêmes avantages que les couples mariés (mutuelle, voyage d'entreprise, etc.). Depuis 2008, il va au-delà de la simple prescription légale en mentionnant par ailleurs que « **le congé paternité** pourra être pris par le conjoint dans les mêmes conditions qu'il s'agisse d'hétéro ou d'homoparentalité ».

Concernant la **vie de l'entreprise et les moments de sociabilité** organisés dans le cadre de l'entreprise (ex : voyages, repas de Noël...), il est important de veiller à l'utilisation d'un vocable approprié ne risquant pas d'exclure les salariés du fait de leur orientation sexuelle. Parler par exemple de « partenaire » plutôt que de « conjoint-e ». HEWLETT PACKARD mène actuellement une réflexion sur le **statut du conjoint et la notion de « partnership »**. EAU DE PARIS organise une fois par an une soirée pour les salariés et leur adresse une invitation qui précise qu'ils sont libres d'inviter « la personne de [leur] choix ».

Sous l'impulsion de la maison mère anglo-saxonne, IBM FRANCE a mis en place des **réseaux d'employés** sur différentes thématiques (les femmes, le handicap...) et, depuis 2000 le groupe EAGLE (Employees Alliance for Gay and Lesbians Empowerment) sur les thématiques LGBT. Fruit de la volonté commune d'employés d'IBM et de la Direction, il vise à créer un environnement de travail ouvert à toutes les différences. Chaque réseau est par ailleurs **rattaché à un manager** situé sur un poste clé, ce qui lui garantit l'assurance d'avoir un soutien et un interlocuteur de haut niveau et implique la mise en œuvre d'un suivi des actions.

Les objectifs du réseau EAGLE sont multiples :

- développer des actions bénéficiant directement aux employés LGBT d'IBM : mêmes prestations pour le conjoint dans le cadre du comité d'entreprise, accès à la mutuelle, mêmes avantages pour la signature d'un PACS ou pour le mariage (mesure bénéficiant aussi aux hétérosexuels) ;
- développer un espace informel de discussion : le réseau dispose d'un espace dédié sur l'Intranet permettant d'informer et de sensibiliser l'ensemble des salariés (glossaire LGBT), des conférences téléphoniques sont organisées régulièrement à l'échelle européenne, avec possibilité de participer tout en préservant son anonymat. Les conférences sont enregistrées et mises en ligne ;
- développer des actions de sensibilisation auprès des clients et des fournisseurs : organisation d'une conférence européenne en octobre 2007 sur les problématiques LGBT au travail et en affaires avec des partenaires extérieurs ;
- contribuer à diffuser une image positive externe de l'entreprise pour attirer les talents.

Certains réseaux de salariés LGBT, comme Personn'Ailes mènent un véritable travail en collaboration avec les services RH, les équipes médicales et sociales, les comités d'entreprises mais également les services marketing et clientèle afin de promouvoir l'image « gay-friendly » de l'entreprise à l'externe.

L'association « Mobil is noo » des salariés LGBT de l'entreprise ORANGE créée en juillet 2008 se donne pour mission de « fournir au PDG un "état des lieux" annuel sur l'homophobie dans le groupe » en permettant aux salariés victimes ou témoin d'homophobie au travail d'apporter leurs témoignages *via* un site internet dédié. Un baromètre interne de l'homophobie est ainsi alimenté à partir de ces alertes et des observations des membres de l'association.

L'association **L'Autre Cercle** milite contre les discriminations fondée sur l'orientation sexuelle et l'homophobie en milieu professionnel, elle propose des actions de sensibilisation et de formation à destination des cadres d'entreprise, des directions de Ressources Humaines, des organisations professionnelles, des partenaires sociaux, des intervenants médicaux et juridiques dans le monde du travail. L'association a publié une bande dessinée fin 2007 à destination des responsables patronaux et syndicaux sur le sujet, intitulée « Pressions et impressions ». En suivant les parcours professionnels ponctués de brimades et de discriminations, l'album constitue un bon outil de sensibilisation au problème de l'homophobie au travail.

L'association a également contribué à l'élaboration d'un guide « Recrutement et orientation sexuelle », publié par l'association « À compétence égale ».

---

Afin de favoriser l'échange d'informations, la HALDE a mis en place en Juin 2008 un groupe de travail permanent réunissant les associations LGBT. Elle entend par ailleurs mettre en place un suivi des recommandations émises dans le cadre de la délibération n° 2007-371 sur l'homophobie au travail.

---



### **Délibération n° 2007-371 du 17 décembre 2007 (extraits)**

Le Collège de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité relève que la lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle dans le milieu du travail requiert des dispositifs comparables à ceux mis en œuvre pour lutter efficacement contre le sexisme ou le racisme.

Aussi, afin que cette forme de discrimination soit combattue au même titre que les autres, le Collège de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité recommande aux employeurs publics et privés de manifester clairement leur engagement à trois niveaux.

#### **1. Une politique de formation et de lutte contre les discriminations**

Cette politique de sensibilisation et de formation à la lutte contre les discriminations et pour l'égalité devrait aborder tous les critères prohibés et contenir des éléments d'information sur la politique de l'entreprise menée sur ces sujets, les différents stéréotypes, la législation anti discrimination et les droits des salariés.

Les actions de sensibilisation et de formation devraient concerner un public le plus large possible : dirigeants, encadrement, salariés, service des ressources humaines, responsables syndicaux et délégués du personnel.

#### **2. Des dispositifs d'alerte favorisant le dialogue avec les salariés**

Les dispositifs d'alerte et de recours internes devraient permettre le recueil des plaintes relatives au harcèlement ou aux comportements et pratiques discriminatoires en ce qui concerne l'orientation sexuelle comme pour tous les autres critères de discrimination.

L'efficacité et la crédibilité de tels dispositifs devraient répondre à plusieurs exigences : la garantie d'indépendance et de neutralité du dispositif (absence de lien hiérarchique, etc.), la formation des écoutants sur le critère de l'orientation sexuelle, la communication auprès de tous les salariés, implication des partenaires sociaux dans la mise en place et le fonctionnement du dispositif.

---

### 3. Une politique de protection des salariés

La HALDE recommande également un renforcement du rôle préventif et d'alerte des médecins du travail et des inspecteurs du travail par la mise en place d'une sensibilisation adaptée.

Une politique de sanction contre les actes et injures homophobes au même titre que contre les actes et injures racistes ou sexistes, avec notamment une communication sur les décisions condamnant de tels actes (sanctions disciplinaires...), sachant que la responsabilité pénale des dirigeants se trouve engagée en cas de non-respect de l'obligation de protection des salariés contre le harcèlement moral.



## 1.3 - DISCRIMINATIONS ET CONVICTIONS RELIGIEUSES

Les questions posées par les entreprises à la HALDE portent principalement sur deux points, d'une part sur les questions qui peuvent être posées ou non lors du recrutement et d'autre part sur la possibilité d'adopter par voie de règlement ou d'accord collectif, un certain nombre de règles internes.

Ces questions, qui concernent l'ensemble des critères de discrimination, s'avèrent prégnantes s'agissant du critère de la religion.

En l'absence de bonnes pratiques identifiées, c'est au travers du droit que cette question doit être abordée.

### 1.3.1 - Les textes applicables

La liberté de religion et d'opinion est un principe absolu consacré en droit interne comme en droit international.

Le préambule de la Constitution de 1946 déclare que :

*« Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances. »*

L'article 9 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme dispose que :

*« La liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut faire l'objet d'autres restrictions que celles qui, prévues par la loi, constituent des mesures nécessaires, dans une société démocratique, à la sécurité publique, à la protection de l'ordre, de la santé ou de la morale publique, ou à la protection des droits et libertés d'autrui. »*

*Le code pénal en son article 225-1 précise : « Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques en raison (...) de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée ».*

*Le code du travail en son article L122-45 précise : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de (...) ses convictions religieuses ».*

Ainsi les tribunaux ont été amenés à réaffirmer que les convictions politiques, philosophiques et religieuses ne doivent pas être prises en considération lors de la conclusion ou de l'exécution du contrat de travail.

Conformément à l'article 34 de la Constitution de 1958, seule la Loi peut fixer une restriction générale aux libertés fondamentales. Aucune disposition législative ne restreint aujourd'hui en France l'exercice de la liberté religieuse dans l'entreprise privée.

Toutefois les articles L 120.2 et L 122.35 du code du travail permettent à l'employeur d'apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui doivent être justifiées par la nature des tâches à accomplir et proportionnées au but recherché.

Des considérations de sécurité au travail peuvent constituer une restriction objective justifiée par la nature des tâches à effectuer. Des impératifs de santé et d'hygiène également. S'agissant du lien avec la clientèle, le juge a accru les justifications exigées de l'employeur.

### **1.3.2 - Les situations portées devant la HALDE**

En 2007, la HALDE a enregistré 110 réclamations sur ce critère soit 1,76 % du total.

Au travers des situations rencontrées, plusieurs cas de figure se présentent, portant sur la religion elle-même, sur les signes d'appartenance, ou bien sur certaines prescriptions religieuses.

## ■ Quelques exemples :

### • Sur l'appartenance ou les convictions religieuses



Un surveillant d'internat, dans un établissement privé à caractère religieux, n'a bénéficié contrairement à ses collègues d'aucun avancement ou promotion. Il est d'une autre religion que celle dont se revendique l'établissement et la quasi-totalité du personnel.

La HALDE a organisé une médiation et le réclamant a bénéficié d'une compensation représentative des pertes de salaires dues à l'absence d'avancement durant ces années.

**Délibération n° 2007 - 170 du 2 juillet 2007.**



### • Sur les signes d'appartenance religieuse

La HALDE est saisie de plaintes touchant le secteur privé. Certaines situations résultent parfois d'une extension erronée du principe de laïcité tel qu'applicable au secteur public. En effet, l'interdiction de signes d'appartenance religieuse est strictement limitée aux élèves de l'enseignement public et aux agents publics.

En matière de liberté religieuse dans le privé, les limitations ne peuvent résulter que de la loi ou de nécessités justifiées.



Une entreprise a sollicité la HALDE sur la légalité de l'interdiction des signes religieux pour ses salariés, imposée au moyen du règlement intérieur.

La HALDE a donné sa position : elle estime que l'application de ce principe de neutralité à l'entreprise privée, et sa conséquence, l'interdiction de porter tout signe manifestant des opinions ou convictions, serait contraire à l'article 9 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme.

En effet, cet article ne permet d'apporter des restrictions à la liberté de manifester sa religion ou ses convictions que si elles constituent des mesures strictement nécessaires, dans une société démocratique, à la protection des droits et libertés d'autrui tels que les impératifs de sécurité. La Convention consacre le principe de la liberté.

Dans le contexte français actuel, la neutralité des collectifs de travail du secteur privé ne semble pas obligatoire pour répondre aux impératifs d'une société démocratique. De plus, en l'absence de tout autre comportement prosélyte, d'actes de pression ou d'agression à l'égard d'autres salariés, le seul port d'un signe religieux ne paraît pas pouvoir constituer une atteinte aux droits et libertés des autres salariés adultes.

**Délibération n° 200 - 32 du 18 février 2008**



## • Sur les prescriptions religieuses

Les prescriptions religieuses peuvent porter sur les interdits alimentaires :



S'il peut paraître justifié de demander aux animateurs des centres de vacances et de loisirs de goûter les aliments lors des repas, notamment avec les jeunes enfants, il en va autrement lorsque l'employeur impose aux animateurs un régime alimentaire en partageant les repas avec les enfants, dans des conditions strictement identiques.

Cette règle a pour effet d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes désireuses de suivre un régime alimentaire, en raison de leur religion, de leurs convictions religieuses ou de leur état de santé.

***Délibération n° 2008-11 du 14 janvier 2008.***



Mais également sur certains événements. Or les congés, même pour fête religieuse, peuvent être refusés par l'employeur si la décision est étrangère à toute discrimination.



La HALDE rappelle que des limitations peuvent être imposées dès lors qu'elles sont justifiées et proportionnées notamment par l'organisation du travail dans l'entreprise. Mais dans la mesure où toute discrimination fondée sur les convictions religieuses est prohibée lors de l'exécution du contrat de travail, l'employeur doit justifier, par des éléments étrangers à toute discrimination, le refus d'accorder une autorisation d'absence pour fête religieuse.

***Délibération n° 2007-301 du 14 novembre 2007***



### 1.3.3 - Les pratiques des entreprises

Les informations sont rares sur le sujet, les entreprises privilégient manifestement le traitement au cas par cas. Les situations rencontrées sont très diverses et conduisent souvent à des modes de régulation, de gestion et d'organisation spécifiques et concertés (aménagement des repas, mise à disposition de salles, octroi de jours de congés...)

Quelques accords collectifs prévoient des dispositions générales, comme l'accord signé en septembre 2004 chez PSA, qui dispose par exemple :

*« Tout en respectant la liberté individuelle, il est rappelé que l'entreprise ne doit être le lieu d'aucun prosélytisme, en particulier politique, religieux ou idéologique. »*

*Dans le cadre de la loi et de la réglementation en vigueur, des aménagements individuels peuvent être organisés. En particulier, des aménagements spécifiques peuvent prendre en compte des usages ou caractéristiques religieuses ou ethniques : il pourra en être ainsi pour la restauration (distributeurs ou selfs) où les choix des plats, conciliant des usages religieux, pourra être proposé ; de même, des aménagements d'horaires ou de postes pourront être convenus pour concilier des pratiques religieuses avec l'activité.*

*Ces aménagements ne sauraient entraîner de rupture dans l'égalité de traitement des salariés, ni gêner l'organisation du travail et le flux de production ».*

Enfin certaines entreprises telles que L'OREAL, VINCI, RANDSTAD, ou HSBC se sont engagées récemment dans une réflexion sur le sujet afin d'apporter plus d'éléments pratiques sur le « management de la diversité culturelle et religieuse ».

Il s'agit d'une démarche intéressante, l'application du droit s'enrichira de la construction d'une jurisprudence plus complète et de la mutualisation des pratiques. La HALDE prendra toute sa part dans cette évolution par le biais d'avis et recommandations, de la diffusion d'exemples pratiques, et des coopérations qu'elle a établies sur ce sujet avec un certain nombre de partenaires étrangers.

## 2. LES OUTILS D'AUDIT ET DE SUIVI

Interrogées sur leurs actions en faveur de la promotion de l'égalité, nombre d'entreprises se focalisent sur la question de l'origine, se disant démunies pour traiter un sujet, dans un contexte politique et culturel national où tend à se cristalliser un débat sur la mesure et les quotas.

### **Il est illégal d'établir une mesure statistique de la diversité des salariés dans les entreprises.**

La sensibilité du sujet, les précautions légales entourant le recueil des données sensibles, l'absence de catégories statistiques stabilisées et complémentaires à la nationalité et au pays de naissance ne doivent pas cependant empêcher de prévenir les discriminations en général, ni éteindre toutes velléités d'actions de lutte contre les discriminations à raison de l'origine.

### **En premier lieu, il est possible d'agir sans mesurer.**

Des actions générales et transversales comme la révision et l'objectivation des procédures RH ou le recours à des outils tels que la méthode des habiletés ou le CV anonyme dans le cadre du recrutement permettent de dépasser la barrière des préjugés fondés sur l'origine réelle ou supposée des personnes. Nul besoin d'outils de mesure spécifiques pour mettre en place ce type de démarche, qui



en outre bénéficie à tous, candidats potentiels ou salariés, et concerne aussi bien d'autres critères de discrimination.

Des actions ciblées sont également envisageables. La diversification des sources de recrutement et le développement de partenariats externes avec des associations spécialisées (AFIP, IMS, AFRICTALENTS...), la mise en place de modules de formation et sensibilisation centrés sur les stéréotypes et les discriminations liées à l'origine réelle ou supposée sont autant d'exemples mis en avant par les entreprises.

Si la diversité des origines des salarié(e)s permet de montrer le degré d'ouverture d'une entreprise à la diversité, cette information ne constitue pas à elle seule une indication de non-discrimination.

Comment identifier les risques de discriminations ? Comment s'assurer de la fiabilité des procédures RH ? Comment réaliser un premier état des lieux ? Quel est le cadre légal du test de discrimination ?

Cette dernière partie revient sur les différents outils à disposition des entreprises pour identifier les risques de discriminations et vérifier l'objectivité de leurs procédures RH.

## 2.1 - LES ENQUÊTES SUR LE RESENTI DES DISCRIMINATIONS

**Les sondages sur le ressenti des salariés à l'égard des discriminations constituent un bon indicateur du climat de l'entreprise.** De plus en plus d'entreprises tendent ainsi à intégrer le ressenti des salariés dans leurs enquêtes annuelles de satisfaction sur la politique et l'engagement de l'entreprise en matière de prévention des discriminations.

Ce type d'enquête peut présenter plusieurs intérêts :

- tester des propositions d'actions voire expliquer les enjeux pour l'entreprise ;
- mesurer le degré d'adhésion des salariés ;
- éviter de se focaliser sur le seul critère de l'origine ;
- offrir la possibilité de la reconduction de telles enquêtes et permettre une comparaison dans le temps sur le niveau d'information, de sensibilisation des salariés (établissement d'un baromètre).

C'est l'occasion de réaliser un travail de pédagogie auprès des salariés sur l'engagement de l'entreprise et expliquer ce qu'est une discrimination et ce que ce n'est pas. Les enquêtes de satisfaction permettent également de révéler certaines difficultés vécues par les salariés, par exemple sur des critères peu pris en compte comme celui de l'orientation sexuelle ou sur le mode de management de l'entreprise (ex : sentiment d'inéquité).

Ce type de sondage doit, en principe, servir à compléter un état des lieux et/ou à la mise en place (ou à l'évaluation) d'un plan d'action de lutte contre les discriminations, aux côtés d'autres éléments concernant l'ensemble des possibles critères de discrimination.

De même, les tests de discrimination périodiques permettront de vérifier la neutralité des procédures de sélection des candidatures.

## 2.2 - L'AUTO-TEST OU TEST DE DISCRIMINATION

### 2.2.1 - Définition

Les tests de discrimination (ou « testings ») cherchent à capter sur le vif des pratiques discriminatoires au cours d'un processus de sélection (recrutement, accès au logement, à un service comme l'entrée dans une discothèque).

Ils sont utilisés comme instrument de mesure des discriminations dans le cadre d'études sociologiques, ou comme élément de preuve en droit pénal.

Par l'**auto-test**, les entreprises vérifient la régularité de leurs procédures d'embauche.

Le test de discrimination consiste à comparer dans le cadre d'une procédure de sélection réelle, les traitements réservés à deux personnes au profil comparable. Le premier candidat est susceptible d'être discriminé en raison du critère illicite étudié, tel que l'origine, le patronyme, le sexe, l'âge, le handicap... Le second, dit « candidat de référence », présente un profil non susceptible d'être discriminé.

Afin que la différence de traitement puisse être imputée à la prise en considération du critère prohibé, les deux candidatures doivent être similaires, d'égale valeur au regard des exigences du sélectionneur, et être présentées à celui-ci dans un laps de temps réduit.

Au-delà d'un simple objectif de connaissance des situations au sein des entreprises, les tests ou auto-tests de discrimination ont une vertu pédagogique, en suscitant l'interrogation des professionnels sur leurs pratiques et en les incitant à développer des actions de promotion de l'égalité. C'est bien un instrument de conduite de changement.

La pratique des auto-tests de discrimination au sein des grandes entreprises est en hausse. En 2007, **27 entreprises** ont signalé à la HALDE avoir mis en place cette action contre 18 en 2006.

ACCOR, ADP, ALSTOM, AREVA, ATOS ORIGIN, BARCLAYS BANK, BNP PARIBAS, CARREFOUR, CASINO, CLUB MED, EDF, ERNEST YOUNG, ESSO, GENERAL ELECTRIC, HSBC, L'ORÉAL, LA MONDIALE, LA POSTE, MICHELIN, NESTLÉ, PPR, PROCTER AND GAMBLE, PSA, RENAULT, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, SPIR COMMUNICATION, UNILOG

## 2.2.2 - Pratiques d'entreprises

Les tests de discrimination conduits par les entreprises s'inscrivent d'abord dans une démarche d'audit des process RH et ont pour premier objet d'évaluer les procédures de recrutement.

Dans les réponses qu'elles ont adressées à la HALDE, les entreprises déclarent utiliser cet outil pour tester un ou plusieurs critères de discrimination prohibés par la loi (le sexe, l'origine ethnique, le handicap, l'âge mais aussi l'apparence physique...).

Les tests consistent le plus souvent à envoyer des paires de CV (candidat de référence / candidat testé) par courrier postal ou voie électronique en réponse à de réelles offres d'emploi ou en candidature spontanée. L'analyse des retours (non réponse, refus, convocation pour entretien) permet d'identifier les chances d'accès des différents profils testés à un entretien d'embauche. Cette phase du recrutement n'est pas elle-même testée.

La démarche reste donc limitée à la première étape de la procédure de recrutement et les discriminations dans le déroulement de carrière ne sont pas examinées par ce type d'outil.

L'auto-test s'appuie principalement sur des offres d'emplois publiées pour un recrutement externe mais peut également s'appuyer sur des candidatures spontanées.

Le nombre de tests doit être suffisamment important afin que les écarts de sélection qui apparaissent soient statistiquement significatifs.

La démarche cible une ou plusieurs catégories principales de métiers et peut concerner différents types de postes (encadrement, employé...). Enfin, le test est souvent confié à un prestataire extérieur qui suit le protocole d'enquête et effectue et analyse les tests.

Afin de rendre les tests indétectables, de légères différences sont introduites dans le fond et la forme des paires de CV testés.

Les entreprises ayant expérimenté la démarche choisissent de réitérer l'opération de façon périodique, généralement lors de vagues de recrutement importantes.

### ■ Quelques exemples

**PSA Peugeot Citroen** a fait réaliser entre avril et juin 2005, un test, qui se distingue par le nombre important de variables testées, à savoir : le sexe, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, le lieu de résidence, l'orientation sexuelle et l'obésité.

**HSBC**, au cours du printemps 2007, a testé les process de recrutement dans ses deux principales lignes métiers. Le test portait sur les variables origine, âge et sexe et ce, sur toutes les offres externes parues sur une dizaine d'emplois ciblés.

Utilisé avant tout comme un **instrument de suivi et d'évaluation**, l'auto-test peut également avoir pour fonction d'éclairer le management. La pratique de Casino est en ce sens intéressante.

**CASINO** se distingue en effet par une opération de grande envergure réalisée dans le cadre du projet européen Equal « AVERROES ». Près de 1 600 tests de discrimination (correspondant à 3 200 candidatures) ont été effectués sur une période d'un an, entre 2007 et 2008, auprès d'environ 700 établissements et services en charge du recrutement dans différentes sociétés et filiales du Groupe Casino (supermarchés, hypermarchés, cafétérias, entrepôts et sites de service après-vente). Différentes filières professionnelles ont été concernées par cette opération ainsi que des postes d'employés, de maîtrise et de cadres. Le test portait uniquement sur la variable « origine ».

La **direction et les organisations syndicales ont défini ensemble** les objectifs et le périmètre des tests au sein d'un comité de suivi. Un travail préparatoire a été réalisé avec les services en charge du recrutement avec pour objectif de préciser ensemble les besoins en main-d'œuvre et leur saisonnalité éventuelle, les types de candidatures habituellement reçues, les procédures de routage et de sélection des CV, ainsi que les critères de recrutement et les modalités de réponse.

Le groupe a choisi de faire de l'autotesting un **instrument de management**. Les directions des ressources humaines ont été en effet préalablement informées de la mise en œuvre de l'opération, ceci afin de les sensibiliser à la prévention des discriminations et développer leur vigilance et contrôle quant au fonctionnement non discriminatoire de leurs services. En revanche, le prestataire était seul à décider du moment et des lieux de ces tests.

### 2.2.3 - Le point de vue de la HALDE

Renouvelé de façon périodique, l'auto-test constitue un **moyen de contrôle et de suivi de la qualité des pratiques de recrutement**. Il alerte les entreprises sur le risque de discrimination dans leurs procédures de recrutement.

La HALDE invite toutes les entreprises à formaliser et à vérifier régulièrement leurs dispositifs de lutte contre la discrimination ; la traçabilité facilite le contrôle de l'exécution des engagements pris.

La HALDE tient à souligner qu'un des éléments de l'objectivation des procédures de recrutement est précisément le fait de répondre aux candidats. Idéalement, afin d'aider le candidat dans sa recherche d'emploi, cette réponse devrait être motivée.

Afin de consolider ce changement des pratiques professionnelles, la mise en place de ces auto-tests doit également être accompagnée d'actions de sensibilisation et de formation auprès des RH et des responsables opérationnels.

## 2.3 - AUDIT DES PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 2.3.1 - Définition

Contrairement à un test de discrimination, ciblé sur un ou plusieurs critères spécifiques, l'audit permet d'évaluer les pratiques et, le cas échéant, de les corriger, garantissant ainsi la **fiabilité et l'objectivité des procédures internes**.

Ces audits peuvent, au-delà du recrutement, concerner **tout type de processus interne** pouvant avoir un impact en termes de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité : du recrutement à la gestion de carrière, en passant par les conditions de travail.

**Le recours aux audits des processus RH** est de plus en plus fréquent : 94 entreprises déclarent en avoir déjà mené. La régularité de ces audits, menée en interne comme en externe, permettent aux entreprises d'interroger régulièrement leurs pratiques et de les améliorer.

L'audit permet de diagnostiquer l'état des risques discriminatoires dans l'entreprise et donc de faciliter et d'orienter les plans d'actions. Mais il intervient également par la suite, pour vérifier la mise en œuvre effective des actions et évaluer les résultats.

### 2.3.2 - Pratiques d'entreprises

#### • Audit « diversité et égalité des chances » sur l'ensemble des processus RH

**VINCI** s'est engagé publiquement à travers un manifeste signé du Directeur général à publier chaque année les résultats d'un audit sur la diversité et l'égalité des chances dans le Groupe. Cet audit a été réalisé en 2007 dans 8 pays européens auprès de 40 filiales.

Il porte sur les mesures prises par l'entreprise pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances, passant en revue tous les processus de gestion des ressources humaines : recrutement, rémunération, accès à la formation, évolution de carrière et mobilité, gestion des conditions de travail et gestion des restructurations acquisitions.

S'agissant des critères de discrimination étudiés, l'audit a porté sur les engagements pris en faveur des femmes, des personnes handicapées, des personnes issues de l'immigration et des seniors.

La méthodologie s'appuie sur une série d'entretiens avec un échantillon représentatif de collaborateurs ainsi que sur une analyse approfondie de la documentation interne.

Les membres du comité « égalité des chances » ainsi que des représentants du comité d'entreprise européen y sont associés. Publiés en 2008, les résultats globaux présentent à la fois les points faibles mais également les bonnes pratiques identifiées dans les filiales, et sont accompagnés de préconisations.

L'entreprise prévoit de renouveler et d'étendre la procédure d'audit, mais également de former des auditeurs internes pour relayer et pérenniser cet engagement.

#### • **Systématisation des démarches d'audit – Développement de l'auto-évaluation – PSA**

Selon les objectifs et les besoins, les audits portent sur des périmètres variables (périmètre européen, ou échelle expérimentale sur un site de production).

Un audit a par exemple été mené, sur l'application de l'accord cadre mondial de responsabilité sociale avec une analyse spécifique relative à la diversité et à l'égalité des chances. Cet audit a été réalisé dans 8 pays différents dont l'Espagne, la Belgique, la Slovaquie et les Pays-Bas et porte autant sur les engagements que sur les actions mises en œuvre et leurs résultats.

PSA a par ailleurs mis en place un **service audit social en 2005 au sein de la direction des ressources humaines**. Il a notamment pour mission d'évaluer le respect du principe de non-discrimination par les services de recrutement, en s'appuyant sur une grille d'autoévaluation récapitulant les obligations légales, réglementaires ainsi que les engagements contractuels du groupe.

### **Grille d'auto-évaluation PSA (extraits) :**

#### **Diversification des sources de recrutement**

- Avez-vous des contacts avec des associations aidant les publics écartés du monde du travail ?
- Des annonces sont-elles publiées pour pourvoir les postes disponibles ?
- Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours à au moins quatre sources différentes de recrutement (ANPE, éducation nationale, intérim...) ?

#### **Méthodologie**

- Avez-vous un outil de suivi des candidatures reçues ?
- Le recruteur utilise-t-il le support d'entretien de la DRH et le signe-t-il à la fin de l'entretien ?
- Avez-vous un outil (chrono, classeur, base access) de gestion des courriers de réclamations reçues ?

### **Objectivité de la sélection**

- Utilisez-vous à chaque fois que cela est possible la méthode de recrutement par simulation développée avec l'ANPE ?
- Les recruteurs qui utilisent les tests sont-ils formés et habilités ?
- Tous les recruteurs ont-ils reçus une formation à la prévention des discriminations ?

### **Animation**

- La plaquette diversité est-elle disponible (pour les recruteurs) dans les services de recrutement ?
- Existe-il un tableau de suivi des recrutements pour les populations susceptibles d'être discriminées (femmes, personnes diplômées issues des ZUS, personnes handicapées, selon l'âge) ?
- Des modules de formation à destination de l'encadrement sont-ils programmés ?
- Une procédure d'intégration de nouveaux embauchés est-elle mise en place ?

### **Droit d'accès aux informations du candidat**

- En cas de demande d'accès du candidat aux informations le concernant, le service recrutement répond-il dans les 10 jours ouvrés ?
- Après le dernier contact avec le candidat, tous les documents manuels ou informatisés sont-ils conservés avec une durée maximale de deux ans ?

---

Des recommandations ont été émises auprès des sites ou entités du groupe PSA, qui ont donné lieu à des plans d'actions. Ces recommandations font l'objet d'un suivi annuel par les auditeurs. Les membres des « commissions de suivi égalité diversité » sont invités à donner leur avis sur l'état des lieux et les plans d'actions renseignés par la Direction.

---

# CONCLUSION

En bâtissant une doctrine cohérente par ses délibérations à portée pédagogique, en répondant aux demandes d'information et de conseil, la HALDE est partenaire des entreprises dans leur engagement pour plus d'égalité concrète des chances. Cela ne fait pas obstacle, le cas échéant, et pour les mêmes entreprises, à l'identification de la nature discriminatoire de certaines pratiques, à l'occasion du traitement d'une réclamation ou d'un test de discrimination.

La valorisation des bonnes pratiques, l'accompagnement des actions de lutte contre les discriminations, la caractérisation de comportements discriminatoires concourent également au changement des mentalités et à l'amélioration des procédures.

Ce mouvement est aujourd'hui résolument amorcé dans les grandes entreprises françaises. Des engagements ont été pris, des améliorations sont apportées notamment dans les procédures de recrutement, des accords sont signés ou en cours de négociation. Toutefois, ces actions, pour positives qu'elles soient, restent encore parcellaires et dispersées.

La HALDE insiste sur ses recommandations, afin que les progrès encourageants déjà enregistrés soient consolidés.

## **1) La HALDE recommande la mise en place d'une politique globale de lutte contre les discriminations.**

Elle implique direction, représentants du personnel, salariés et partenaires extérieurs. Elle se traduit par la mise en place d'une organisation interne, prévoit la signature d'accords, porte à la fois sur le recrutement et sur le déroulement de carrière et enfin, appréhende l'ensemble des discriminations.

Une politique globale de prévention ne peut se résumer à des actions prioritaires en direction de certains publics.

## **2) La HALDE recommande l'évaluation systématique des actions menées.**

Aujourd'hui, les évaluations sont encore très ponctuelles.

Le rapport de situation comparée ainsi que le bilan social sont souvent cités comme des outils d'analyse quantitative incontournables (égalité hommes/femmes, âge, handicap, nationalité). Supports indispensables au dialogue social, ils ne peuvent néanmoins exonérer les entreprises d'une réflexion spécifique portant sur l'évaluation des politiques d'égalité qu'elles mettent en place.

Le suivi et l'évaluation des actions engagées au titre de la prévention des discriminations restent faibles. Les entreprises vont devoir consolider ce point pour crédibiliser l'engagement affiché.



### **3) La HALDE recommande une plus grande vigilance sur les discriminations intervenant dans le déroulement de carrière.**

Les entreprises restent manifestement centrées sur les processus de recrutement alors que deux tiers des réclamations sur l'emploi reçues par la HALDE concernent le déroulement de carrière.

La HALDE insiste sur la nécessité :

- de diagnostiquer les situations et leurs évolutions ;
- de formaliser les procédures ;
- de se fixer des objectifs clairs et de suivre les évolutions sur la base d'indicateurs pertinents ;
- de vérifier que les normes et organisations internes ne conduisent pas à des discriminations indirectes ;
- de mettre à disposition des salariés toutes les informations nécessaires ;
- d'introduire dans l'évaluation des managers de nouveaux critères prenant en compte ces exigences.

### **4) la HALDE recommande la mise en place de procédures d'alerte et d'enquêtes sur le ressenti des salariés.**

Dans le cadre de leur démarche éthique, les grandes entreprises développent des dispositifs visant à mieux formaliser ces recours internes. Le traitement de la situation doit aboutir à une résolution rapide, elle peut conduire à la remise en cause de certaines pratiques professionnelles, à la sanction par l'entreprise d'un individu ayant eu un comportement discriminatoire. Les dispositifs de recours peuvent être actionnés par un salarié ou un témoin.

La HALDE préconise le développement de ce type d'outils et insiste sur un certain nombre de conditions dont :

- l'inscription du dispositif dans une démarche globale ;
- son indépendance ;
- la garantie de confidentialité ;
- l'association des partenaires sociaux et l'information des salariés.

On constate un développement régulier des systèmes d'alerte. Leur performance devra être évaluée.

En parallèle, mais de façon plus ponctuelle, les entreprises développent des enquêtes directes auprès des salariés, sur la perception d'éventuelles discriminations.

De nombreuses entreprises ont intégré ce sujet dans leur baromètre interne de satisfaction à destination des salariés. Certaines sont allées plus loin en y consacrant un questionnaire spécifique. Il s'agit d'un outil de recueil d'informations mais également, dans une certaine mesure, d'un outil de sensibilisation des salariés.

Les réponses faites lors de ces consultations ne donnent pas forcément lieu par la suite à l'engagement d'actions particulières.

**5) La HALDE recommande l'auto-test de discrimination afin de vérifier l'objectivité des procédures de gestion des ressources humaines.**

**6) La HALDE recommande une meilleure prise en compte de critères de discrimination aujourd'hui négligés.**

En l'absence d'une politique globale, certains critères ne sont que rarement évoqués. Identité de genre et orientation sexuelle, conviction et pratique religieuse, apparence physique, état de santé (notamment les maladies chroniques), sont peu traités par les entreprises, parfois même absents des documents d'engagement, soit par manque d'intérêt soit par manque d'outils. Dans une moindre mesure et de manière surprenante, on recense également assez peu d'actions et de suivi sur la question de la discrimination fondée sur l'âge et la situation des seniors.

**7) La HALDE recommande un dialogue approfondi avec les partenaires sociaux.**

La mise en œuvre effective des recommandations précédentes repose en effet sur l'implication et l'association des partenaires sociaux. L'accord national conclu entre les organisations patronales et syndicales offre un cadre adapté pour négocier et conclure des accords d'entreprise à portée générale, complétant en les intégrant les accords spécifiques prévus par la loi.

L'enrichissement du dialogue social, l'implication des salariés conditionnent la mise en œuvre des recommandations portant sur les dispositifs d'alerte, le déroulement de carrière, et d'une manière générale la mise en œuvre d'une politique cohérente contre les discriminations en fonction de tous les critères.

La HALDE renouvelle, comme elle l'avait fait lors du colloque « Normes et dialogue sociale » avec l'OIT, sa recommandation pour que les discriminations et la promotion de l'égalité deviennent un thème prioritaire du dialogue social au sein de l'entreprise afin de mettre en place une politique globale et cohérente.

# ANNEXES

## Annexe 1

Cadre pour agir et pour rendre compte - p. 75

## Annexe 2

Bonnes pratiques et initiatives - p. 80

## Annexe 3

Quelques exemples de délibérations en 2008 - p. 90

## Annexe 4

La mobilisation des intermédiaires de l'emploi - p. 93

# Annexe 1

Cadre pour agir et pour rendre compte

# CADRE POUR AGIR ET POUR RENDRE COMPTE

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
	Elaboration 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) dédiées	Oui / Non
	Existence d'une évaluation de la politique	Oui / Non

ACTIONS	MOYENS	INDICATEURS (RÉALISATION)
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
	Prise en compte des résultats de l'audit dans l'élaboration de nouveaux process	Oui / Non et actions envisagées
Sensibilisation/ Formation	Sensibilisation et Formation <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH (fonction clés)</li> <li>• Dirigeants</li> <li>• Managers</li> <li>• Salariés</li> </ul>	Oui / Non Nombre de personnes sensibilisées ou formées (en pourcentage de l'ensemble) Nombre d'heures de formation Pérennisation de l'action Sujets abordés

ACTIONS	MOYENS	INDICATEURS (RÉALISATION)
Process RH	<p>Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans les process RH (recrutement, promotion, accès à la formation)</p> <p>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.)</p> <p>Communication sur les process objectifs mis en place</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non et quels outils objectifs</p> <p>Oui / Non et sous quelle forme</p>
Communication	<p>Élaboration de supports de communication internes (site intranet, plaquette d'information...)</p> <p>Évaluation de l'impact de la communication sur le personnel (nombre de personnes touchées, degré de sensibilisation aux questions de promotions de l'égalité, etc.)</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non et résultats de l'enquête</p>
Management	<p>Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation des managers</p>	<p>Oui / Non</p>

ACTIONS	MOYENS	INDICATEURS (RÉALISATION)
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	Education nationale Pouvoirs publics et institutions publiques (collectivités territoriales, ANPE, missions locales...) 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	Résultat des enquêtes



# **Annexe 2**

Bonnes pratiques et initiatives

# BONNES PRATIQUES ET INITIATIVES

## 1. Bonnes pratiques sur l'insertion professionnelle des jeunes

Un nombre croissant d'entreprises travaillent au développement de partenariats pour élargir et diversifier leurs sources de recrutement. On recense de plus en plus d'initiatives visant à intervenir en amont sur la formation des jeunes.

Les objectifs sont multiples : faciliter l'insertion professionnelle des jeunes à la sortie du système scolaire, faire connaître des métiers, attirer et qualifier des publics plus variés (jeunes en situation de handicap, jeunes filles – vers les filières scientifiques, les jeunes issus de milieux modestes et résidant dans des quartiers dits sensibles...).

La HALDE encourage vivement ce type d'initiatives. Elle invite également les entreprises à offrir aux jeunes un accès aux stages sans discrimination.

### Les partenariats Entreprises / Etat

**L'État encourage le développement de ces liens entre l'école et l'entreprise.** Les nouvelles lois et dispositifs de la cohésion sociale ont fixé, par exemple, de nouvelles obligations aux entreprises en termes d'accueil (sans obligation d'embauche) de jeunes en contrats d'apprentissage ou en contrats de professionnalisation : 2 % de l'effectif en 2007 et 3 % en 2008. Ces obligations sont assorties de pénalités financières lorsque ces quotas ne sont pas atteints.

81

AREVA a signé en septembre 2006 une convention de partenariat avec le Service Public de l'Emploi, l'AFPA et le Conseil National des Missions Locales afin de mieux faire connaître ses métiers industriels et favoriser l'accueil de jeunes issus de la diversité culturelle et ethnique... Fin 2006, 200 jeunes ont rejoint le groupe.

**L'Éducation nationale signe des conventions avec des entreprises** afin de développer le recrutement des jeunes en apprentissage et des stagiaires.

Pour attirer les filles vers les filières scientifiques, AIRBUS Industrie a signé une convention de partenariat, depuis 2004, avec le Rectorat de l'académie de Toulouse sur le thème « Égalité des chances des filles et des garçons ». La convention porte sur des actions de sensibilisation aux métiers techniques de l'aéronautique (intérêt et accessibilité) à destination des filles et des garçons, élèves de 3<sup>es</sup> de 4 collèges de quartiers « populaires ». Le groupe suit l'impact de cette action sur les choix d'orientation en fin de 3<sup>e</sup> en lien avec le rectorat.

**La charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation** a été signée par de nombreuses grandes entreprises qui s'engagent ainsi 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.

**L'opération Phénix** est un autre exemple de mobilisation et de partenariat des entreprises avec le milieu étudiant.

En février 2007, une charte a été signée entre l'Université de Marne-la-Vallée, l'association étudiante TNT – Confédération étudiante et sept grandes entreprises (PRICEWATERHOUSECOOPERS, RENAULT, AXA, COCA-COLA ENTREPRISE, SIEMENS, HSBC ET SOCIÉTÉ GÉNÉRALE).

L'opération Phénix consiste à donner une nouvelle perspective professionnelle à des jeunes formés dans des filières universitaires prestigieuses (lettres, sciences humaines, sciences), mais qui, parvenus en fin de cursus (bac + 5, Master 2), sont confrontés à l'insuffisance ou à l'inadéquation des débouchés professionnels.

Les universités se chargent d'orienter les étudiants vers le dispositif, en fonction de leur projet professionnel. Les étudiants sont alors sélectionnés par les entreprises et recrutés par elles dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, sous la forme d'un CDI. Les universités signataires leur dispensent pendant 3 mois un enseignement général de mise à niveau en économie – finances – vie des entreprises, ce programme de formation financé par les entreprises fondatrices ayant fait l'objet d'un accord entre les entreprises et les universités.

Cette opération a attiré 160 candidats en 2007. Elle sera poursuivie et amplifiée dans les prochaines années.

### Les partenariats Entreprises / Associations

Des partenariats sont également établis avec des associations pour aider à l'insertion professionnelle des jeunes issus des milieux défavorisés ou de jeunes diplômés ayant des difficultés à trouver un emploi.

**ACCOR** travaille par exemple en partenariat avec **la Fondation Télémaque pour le parrainage de jeunes collégiens et lycéens méritants, issus des milieux défavorisés**. Deux journées de recrutement ont été organisées à Paris pour les publics habitant en ZUS, en collaboration avec l'association APC Recrutement. Afin d'informer, orienter, former et intégrer les publics en situation d'échec scolaire, le Groupe a particulièrement développé ses relations avec les Écoles de la Seconde chance de Toulouse, Mulhouse, Tours, Saint-Denis.

**AIR FRANCE** a créé **l'Association des Ingénieurs pour l'École** dont l'objectif est d'intervenir auprès des dispositifs mis en place par l'Éducation nationale afin de lutter contre la discrimination (notamment la Mission Égalité des Chances au sein des rectorats).

Des liens étroits sont entretenus avec des associations plus généralistes, ciblant les jeunes. C'est le cas de l'association « **Jeunesse et Entreprise** » dont l'objectif est de favoriser le lien entre l'école et l'entreprise.

### La mobilisation des entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap

Le chômage des personnes handicapées est deux fois plus fréquent que dans la population générale. Le taux de chômage est de 17 % au lieu de 9 % en moyenne (selon les chiffres de la statistique publique, mai 2002). Pour les entreprises qui ne parviennent pas à répondre à l'obligation légale d'emploi de salariés handicapés de 6 %, le manque de qualification est souvent identifié comme la principale difficulté.

Pour y remédier l'initiative la plus récente et la plus novatrice repose sur une mobilisation conjointe des acteurs économiques, aux côtés des pouvoirs publics, pour favoriser l'égalité des chances des personnes en situation de handicap.

**Les jeunes en situation de handicap** sont majoritairement présents dans les formations courtes et encore trop peu nombreux dans les filières supérieures.

83

Le manque d'information et la prédominance d'un phénomène d'autocensure sont des éléments de contexte qui ont motivé la création, en juin 2007, de l'association **ARPEJEH** (Accompagner la Réalisation des Projets d'Etudes de Jeunes Elèves et Etudiants Handicapés).

Plusieurs grandes entreprises sollicitées annuellement par la HALDE participent activement à cette initiative : **SFR, AIR FRANCE, LVMH, L'ORÉAL, LA CAISSE NATIONALE DES CAISSES D'ÉPARGNE, ALCATEL-LUCENT, STMICROELECTRONICS...**

L'objectif de l'association est d'ouvrir les champs des possibles pour ces jeunes en situation de handicap, *via* des actions de formation et de qualification pour favoriser leur accès à l'emploi. L'association Arpejeh a pour vocation :

- D'informer dès le collège les jeunes handicapés et leur environnement (familial, pédagogique, associatif) sur les métiers des entreprises membres d'ARPEJEH et leur accessibilité en termes de cursus de formation ;
- De favoriser et faciliter la relation entre les jeunes handicapés et les professionnels en offrant aux élèves et étudiants handicapés qui le souhaitent un accès privilégié aux entreprises membres d'ARPEJEH pour des stages, contrats d'apprentissage, visites d'entreprises, présentations métiers ;
- D'accompagner à travers du tutorat les étudiants handicapés pour les aider à formaliser leur projet professionnel.

Constatant un manque de main-d'œuvre dans leur branche, certaines grandes entreprises unissent leurs forces en menant des partenariats communs particulièrement innovants.

**HANDIFORMABANQUES est l'aboutissement d'une démarche volontaire et collective de la profession bancaire** pour favoriser l'insertion par la formation de personnes en situation de handicap.

Créée en 2007, l'association propose aux entreprises bancaires une aide à la mise en place de dispositifs d'insertion en s'appuyant sur une structure et des ressources dédiées, pour former et recruter des personnes en situation de handicap sur des métiers ciblés.

Cette association est dotée de ressources spécifiques. Deux personnes, l'une avec la connaissance des réseaux sourceurs, l'autre avec celle des métiers et des compétences bancaires, permettront d'assurer l'identification des candidats, leur information et leur accompagnement. L'initiative est innovante et pourrait être reproduite dans d'autres branches d'activité.

**Le groupe AG2R développe une formation qualifiante destinée aux candidats en situation de handicap.** L'objectif de cette démarche est de donner à ce public la possibilité d'acquérir un niveau BAC + 2 et à terme de favoriser les candidatures aux emplois proposés par le Groupe.

En juin 2007, le Groupe a formalisé un partenariat avec le Centre de Formation pour handicapés Suzanne Masson. Depuis la rentrée 2007, une formation professionnelle agréée par le Ministère du travail (niveau IV) de téléconseillers est dispensée dans cet établissement.

Dans le cadre de ce partenariat, AG2R s'est engagé à :

- assurer une présentation du métier de Conseiller Clientèle tel qu'il est pratiqué dans le Groupe ;
- assurer une visite d'un Centre de Relation Clients pour l'ensemble des étudiants (Chartres) ;
- assurer un enseignement de type « travaux pratiques » avec les outils de simulation AG2R ;
- assurer l'accueil d'un stagiaire (4 mois) sur une plate-forme AG2R avec désignation d'un tuteur tenir une place dans le jury d'examen ;
- participer avec l'ensemble des partenaires au bilan pédagogique à l'issue de la première année d'exercice afin d'en tirer un plan d'actions pour l'année suivante et reconduire les différents partenariats.

## BONNES PRATIQUES ET INITIATIVES

### 2. Bonnes pratiques visant les prestataires et les fournisseurs

De plus en plus d'entreprises signalent à la HALDE des initiatives visant à responsabiliser et sensibiliser leurs prestataires et fournisseurs en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité.

#### Exemples d'initiatives à destination des intermédiaires de l'emploi :

**AMERICAN EXPRESS** applique dans ses procédures de recrutement une règle de 33 % de femmes dans la liste finale des candidatures retenues. Cette règle est également appliquée dans les contrats conclus avec les cabinets de recrutement. **EDF** demande dans son cahier des charges des prestataires de recrutement de présenter, à compétences égales, au moins une femme sur les trois candidatures proposées.

En décembre 2007, **RHODIA** et **ADECCO** ont signé une **charte d'engagement pour une collaboration socialement responsable** définissant le cadre et les engagements de progrès relatifs aux conditions d'emploi des salariés intérimaires. Ils s'engagent sur dix domaines de responsabilité parmi lesquels la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, l'intégration des travailleurs handicapés mais également l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi. La charte prévoit notamment la mise en place d'indicateurs et des bilans réguliers avec les partenaires sociaux.

Une clause sur le respect du Global Compact (dont le principe 6) est incluse dans tous les contrats cadres VINCI en France. Par ailleurs, les nouveaux contrats-cadres avec les entreprises de travail temporaire intègrent dorénavant une **clause dite « alerte éthique »** indiquant clairement aux contractants la possibilité de faire état de cas de discrimination et le mode de traitement à mettre en œuvre.

85

#### Exemples d'initiatives concernant plus spécifiquement les fournisseurs hors cabinets de recrutement et intérim :

##### L'insertion de clauses dans les contrats :

**AIR LIQUIDE** : Clause existant dans les contrats cadres conclus avec les cabinets de recrutement et les sociétés d'intérim. Information de la politique sur la diversité *via* les contrats cadres.

**FILIALE DEXIA CRÉDIT LOCAL** : Engagement de parité dans les clauses des cabinets de recrutement.

Une clause contractuelle de non-discrimination figure dans les accords cadres intérim du **GROUPE EIFFAGE**. En outre, une clause développement durable est désormais systématiquement intégrée dans tous les renouvellements ou signatures d'accords.

**MICHELIN** : Dans le contrat avec les prestataires de recrutement, une annexe spécifique sur le sujet est jointe.

---

**TOTAL** : Au moment de l'appel d'offre, l'entreprise communique le Code de Conduite et de la Charte Ethique du Groupe et demande des informations sur la politique d'insertion des handicapés du fournisseur éventuel. Dans le questionnaire de référencement des fournisseurs figure un rappel des principes et droits fondamentaux du travail (incluant la lutte contre toute discrimination dans l'emploi).

**L'accord d'EDF SA** conclu en 2006 sur la sous-traitance socialement responsable prévoit de « renforcer l'éthique dans la relation contractuelle avec les fournisseurs » en évaluant en amont les fournisseurs sur les champs de l'éthique et du social.

**L'entreprise GEFCO** a intégré une clause contractuelle de non-discrimination auprès de ses fournisseurs (entreprises de travail temporaire, sous-traitants, régie externe, fournisseurs matériels), auprès desquels elle communique par ailleurs sur sa politique de promotion de l'égalité.

Les clauses des « contrats types de sous-traitance transport » en question sont ainsi rédigées : « *Le VOITURIER s'engage à respecter les droits de ses salariés. Il s'engage à n'opérer aucune discrimination de quelque nature que ce soit, à l'embauche ou dans les relations de travail, et s'engage, d'autre part, à se comporter avec dignité et dans un total respect de la vie privée de ses salariés. Il reconnaît enfin l'indépendance des syndicats et la liberté syndicale.* »

**L'entreprise NATIXIS** s'attache à ce que tous les appels d'offres comportent un volet social, avec un engagement du fournisseur relatif au respect des droits de l'homme et de la non-discrimination. Dans les contrats est intégrée la clause suivante :

« *Le PRESTATAIRE s'engage à respecter la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, ainsi que les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, auxquelles la France adhère, et dont les thèmes sont repris dans la norme SA\*8 000 (Social Accountability, ou responsabilité sociale). Le PRESTATAIRE s'engage, en particulier à : faire respecter l'égalité de traitement et la non-discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions de l'OIT n° 100 et 111, lois françaises du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations et du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances) ; Ne recourir à aucun travail forcé (convention de l'OIT n° 29 et 105) ; Eliminer progressivement le travail des enfants (convention de l'OIT n° 138) et en interdire les pires formes de travail (convention de l'OIT n° 182) ; Respecter la liberté d'association (convention de l'OIT n° 87) et la liberté de négociation (convention de l'OIT n° 98) ; Respecter et promouvoir le droit international relatif aux Droits de l'homme ; Respecter la législation en vigueur, notamment en matière de gestion des horaires de travail, rémunération, formation, droit syndical, hygiène et sécurité ; Lutter contre toute forme de corruption ; Faire respecter à ses fournisseurs et sous-traitants les obligations énoncées ci-avant.*»

---

## Les procédures d'audits annuels auprès des principaux fournisseurs

Le service d'assurance Qualité achat du **Groupe THOMSON** audite régulièrement, depuis le second semestre 2006, l'application réelle des engagements en faveur de l'égalité et de la non-discrimination chez les fournisseurs de l'entreprise.

**HSBC** inclut une clause contractuelle imposant aux fournisseurs le respect du droit social et donc la non-discrimination. Un audit annuel est mené auprès des fournisseurs du Groupe. Un des questionnaires de l'audit porte notamment sur l'Égalité professionnelle. Exemple de question : *Votre entreprise dispose-t-elle de procédures documentées pour évaluer la pertinence et l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi de sa politique d'égalité professionnelle ?*

La diversité est traitée par **PSA** auprès de ses fournisseurs *via* une approche globale de responsabilité sociale qui identifie des principes d'action et de comportement socialement responsables dont ceux relatifs à la diversité. À cet effet, la Direction des Achats du groupe, en partenariat avec la Direction des Relations et Ressources Humaines a élaboré en 2006 un nouveau référentiel « Exigences de Responsabilité Sociale et Environnementale de PSA » vis-à-vis de ses fournisseurs.

Le groupe a déployé ce référentiel auprès de ses 1 000 principaux fournisseurs série et hors série représentant la quasi-totalité du chiffre d'affaire mondial. Il s'agit de s'assurer de leur engagement *via* la remise à PSA par le prestataire du document signé avec le cachet de l'entreprise. Une cartographie des risques permettant d'anticiper les difficultés et de définir des plans d'action pour le respect des exigences de responsabilité sociale a été réalisée en 2007.

Un dispositif d'auto-évaluation a été défini. En s'engageant à respecter le référentiel, le fournisseur accepte formellement le principe que des questionnaires d'auto-évaluation lui soient adressés pour réponse, et que des audits puissent être réalisés par un tiers mandaté par PSA. Cette démarche de vérification de respect des engagements concernent les fournisseurs dits à risque. En 2008, sera appliqué le dispositif permettant de vérifier le bon respect de ce référentiel par les fournisseurs.

Chez **VINCI**, une clause sur le respect du Global Compact (et son principe 6) est incluse dans tous les contrats cadres VINCI en France. En 2007, une enquête réalisée auprès de 200 fournisseurs référencés VINCI a porté sur les bonnes pratiques menées chez eux sur le thème de la diversité. Des échanges de bonnes pratiques ont été initiés.

Enfin, **L'ORÉAL** mène également une démarche proactive en faveur de la diversité des fournisseurs : sensibilisation à la diversité de 80 fournisseurs réunis dans le cadre d'une convention annuelle (présentation de la politique de L'ORÉAL, information sur les enjeux de la diversité, incitation à signer la charte de la diversité). L'entreprise fait appel à des agences externes afin de mener des audits sociaux à partir d'un questionnaire de 10 chapitres, dont un dédié à la non-discrimination. 350 audits ont été réalisés depuis 2002. L'entreprise mène par ailleurs des audits sociaux internes depuis 2006, sur ses propres usines.



### 3. Bonnes pratiques en matière de formation

Depuis 2005, on constate d'après les réponses au « cadre pour agir » une forte mobilisation des entreprises notamment aux travers d'**actions de formation et de sensibilisation** tantôt généralistes sur la non-discrimination, l'égalité, la diversité, tantôt plus spécifiques sur le handicap, les préjugés, etc. Elles s'adressent de plus en plus à un public élargi.

**Quelques entreprises développent des actions en direction de l'ensemble des salariés qui dépassent le niveau de l'information sur les engagements pris ou les initiatives développées.**

**DANONE**, par exemple, propose aux salariés volontaires un atelier de sensibilisation à la langue des signes.

**Le groupe STMICROELECTRONICS** a mis en place un module « Diversité et stéréotypes » en collaboration avec le laboratoire de recherche en Psychologie Sociale de l'Université P. Mendès France Grenoble. Ce module est destiné aux responsables ressources humaines, managers et élus et sera prochainement disponible pour tout salarié du groupe.

La sensibilisation des collaborateurs par le jeu et les mises en situation est largement utilisée par les entreprises qui créent leurs propres outils dédiés ou passent par des organismes tiers. Les quizz ou questionnaires en ligne (à l'instar de SCHLUMBERGER, AVIVA, AIR FRANCE,...) et les sketches et jeux de rôle (EAU DE PARIS, LA FRANÇAISE DES JEUX, PPR, PSA, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE...) sont deux exemples assez récurrents.

**Le groupe AVIVA** a mis en ligne un outil éducatif sur la diversité destiné à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Intitulé, « Repensez-y », ce jeu n'a qu'un seul objectif : faire réfléchir sur la diversité et les défis que rencontre l'entreprise. Il a été récompensé par l'ONU en obtenant le prix « Diversité et innovation » en juin 2007.

Les jeux de rôle et théâtres forum, organisés le plus souvent par des organismes tiers, sont également bien appréciés des salariés et se présentent comme particulièrement efficaces. Par l'humour, ils facilitent la prise de conscience par des expériences vécues et des mises en situation crédibles.

**GENERALI ASSURANCES** a réalisé un DVD qui présente le spectacle écrit et joué par des travailleurs handicapés. La pièce de théâtre « À la quête du nouveau regard » a été présentée à près de 500 salariés sur Paris et en régions.

L'impact de ces sessions de sensibilisation reste toutefois peu suivi.

**Le Groupe PPR est une des rares entreprises à avoir pris en compte l'évaluation de ces actions de sensibilisation qui ont profité à près de 94 % de salariés.** Un groupe de travail (multifiliales, multimétiers) a été mis en place afin d'apprécier l'efficacité de cette grande opération de sensibilisation. Les enseignements tirés à l'issu de ces échanges ont permis de mieux ajuster la mise en place d'une nouvelle opération en 2007. Le Groupe a par ailleurs exploité les résultats de l'étude d'opinion des salariés 2007 pour apprécier l'évolution de la perception des collaborateurs sur l'égalité de traitement.

## **Annexe 3**

Quelques exemples de délibérations en 2008

# QUELQUES EXEMPLES DE DÉLIBÉRATIONS EN 2008

## La mise en cause d'une règle

### Délibération 2008.22 du 11 février 2008

#### Une entreprise conclut un accord d'entreprise instituant une prime d'assiduité

Dans ce cadre, les absences n'entraînent pas les mêmes conséquences, ainsi si divers congés dont les congés payés légaux ou conventionnels, sont considérés comme temps de présence, d'autres absences liées au droit de grève, à l'état de santé, à la maternité ou à l'utilisation d'un congé paternité ou parental d'éducation excluent les intéressés du bénéfice de la prime. La HALDE a considéré que s'il est admis que l'employeur puisse attribuer une prime d'assiduité qui vise à récompenser la présence régulière d'un salarié à son poste de travail, les modalités d'attribution de cette prime ne doivent pas se révéler discriminatoires au sens de l'art ex- L 122.45 du code du travail. Ainsi toutes les absences, légales ou conventionnelles, autorisées ou pas, doivent faire l'objet d'un même traitement.

### Délibération 2008.48 du 17 mars 2008

#### La mise à la retraite d'office

Plusieurs réclamants ont estimé que leur mise à la retraite d'office dans le cadre des dispositions légales et conventionnelles constitue une discrimination. Ils manifestent leur volonté de poursuivre leur activité, notamment pour bénéficier de la majoration de leur pension de retraite par le système de surcote. Le dispositif légal issu de la loi du 21 Août 2003 permet de mettre à la retraite les salariés de plus de 60 ans et qui peuvent prétendre à une retraite à taux plein en garantissant une contrepartie en matière d'emploi. La HALDE retient que ce dispositif, qui favorise l'emploi, poursuit un objectif légitime en faveur de l'emploi. Elle estime que l'atteinte portée aux droits individuels des salariés mis à la retraite dans ce cadre ne semble pas manifestement disproportionnée au regard de l'objectif visé. Toutefois, la HALDE recommande au gouvernement de mener une réflexion pour concilier au mieux droit de mise à la retraite accordée à l'employeur et les intérêts légitimes des salariés, notamment celui de la valorisation de leur pension de retraite.

## Une situation de discrimination

### **Délibération 2008. 29 du 18 février 2008**

#### **Suite à la révélation de son transsexualisme, une salariée est victime d'une procédure de licenciement**

La directive 2006/54/CE du parlement européen et du conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail rappelle, en son considérant 3 que « la Cour de justice a considéré qu'en égard à son objet et la nature des droits qu'il tend à sauvegarder, le principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes s'applique également aux discriminations qui trouvent leur origine dans le changement de sexe d'une personne. »

La concomitance entre la révélation de son trans-sexualisme par la salariée et la procédure de licenciement engagée par l'employeur, établie par l'enquête de la HALDE, présume d'une discrimination fondée sur le sexe.

### **Délibération 2008.163 du 7 juillet 2008**

#### **Recrutement et discrimination à raison des origines et des convictions religieuses**

Le fait pour un jury d'interroger un candidat sur sa pratique religieuse ou son origine parce qu'il suppose ou a connaissance de l'appartenance du candidat à une religion ou une origine déterminée constitue une discrimination, dès lors que les questions posées reposent sur des critères prohibés par la loi.

## **Annexe 4**

La mobilisation des intermédiaires de l'emploi

# LA MOBILISATION DES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI

---

Les intermédiaires de l'emploi sont au cœur des processus d'accès à l'emploi et sont confrontés à des demandes et des pratiques qui peuvent nourrir les discriminations.

La HALDE s'est fixée comme objectif de sensibiliser ces professionnels sur la prévention des discriminations, de valoriser les démarches et actions d'ores et déjà engagées, et enfin de proposer des outils pour aider au développement d'actions préventives.

Cela s'est traduit par la réalisation en 2007/ 2008 de trois actions spécifiques :

- le recensement et la diffusion des pratiques développées par les intermédiaires publics et privés pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité. Celles-ci ont fait l'objet d'un guide intitulé « *Prévention des discriminations à l'embauche : Les actions menées par les intermédiaires de l'emploi* » publié par la Halde en mars 2007. Le document est accessible sur [www.halde.fr](http://www.halde.fr) ;
- la diffusion d'un nouveau « cadre de référence » défini avec la profession et pour la profession ;
- la signature d'un engagement collectif et la mise en place d'un comité d'éthique.

## 1. La diffusion au printemps 2007 d'un cadre de référence sur la prévention des discriminations

Ce document réalisé dans le cadre d'un groupe de travail animé par la HALDE a mobilisé sur plusieurs mois les acteurs représentatifs du secteur.

Il s'attaque aux pratiques professionnelles concrètes et passe en revue les différentes actions que l'intermédiaire de l'emploi peut mener pour prévenir toute discrimination et ceci dans toutes les phases de son métier.

Il aborde ainsi les différentes étapes de contact avec le recruteur, avec le candidat, ainsi que le déroulé de la mise en relation et son résultat.

---

### Les actions engagées envers les entreprises « clientes »

- Affirmation de son engagement lors de la prospection commerciale
- Lors de la contractualisation avec l'entreprise qui recrute
- Travail sur l'analyse du besoin réel et la définition objective des compétences attendues pour occuper le poste
- Support de présentation du candidat centré sur la valorisation des compétences
- Vérification auprès des entreprises qui recrutent des motifs de non-sélection

### Les actions développées envers les candidats

- Information des candidats
  - Recherche et accueil du candidat
-

- Utilisation d'outils de présélection centrés sur les compétences, neutralité des bases de données
- Évaluation du candidat, grille d'entretien
- Traitement de la candidature, traçabilité et neutralité des entretiens
- Traitement de la réponse, suivi des motifs de refus

#### **Actions menées en interne**

- Engagement du dirigeant
- Implication des représentants du personnel
- Sensibilisation et formation des équipes internes
- Elaboration de supports de communication interne
- Réalisation de diagnostic
- Intégration de la politique de prévention des discriminations dans les procédures de recrutement, de promotion, d'accès à la formation
- Implication du management sur les actions menées
- Existence d'une clause contractuelle de non-discrimination dans les contrats avec les fournisseurs, les sous-traitants
- Enquêtes sur la perception par les salariés de la politique menée ainsi et de ses résultats pratiques.

Le cadre de référence a été diffusé en mai 2007 à la Direction Générale de l'ANPE, à ses Directions régionales, à l'APEC, aux grandes entreprises de travail temporaire dont ADIA, ADECCO, MANPOWER, RANDSTAD, VERDIOR, TRIANGLE intérim, CREYF'S, CRIT, aux cabinets de recrutement adhérant au syndicat SYNTEC Conseil en Recrutement et aux cabinets membres de l'association « À compétence égale ».

En cette première année d'application, 86 intermédiaires de l'emploi ont ainsi expérimenté ce nouvel outil. Leurs réponses permettent d'établir les grandes tendances de leur mobilisation sur la prévention des discriminations, leurs succès et leurs difficultés.

Ce document de référence sera adressé annuellement aux intermédiaires de l'emploi partenaires de la HALDE, afin de mesurer et suivre les principales avancées.



## 2. La signature d'un engagement collectif

Pour la première fois, des professionnels du recrutement privés et publics, organisations professionnelles et entreprises individuelles se sont engagés ensemble à refuser toute demande discriminatoire exprimée par un recruteur.

90 dirigeants ont signé cet engagement aux côtés de la HALDE le 29 novembre 2007.

La HALDE a mis en place en avril 2008 un comité d'éthique chargé de veiller à la bonne application de cet engagement. Ce dernier se saisira également des différentes situations rencontrées par les intermédiaires de l'emploi qui demandent une réflexion ou des préconisations plus générales.

## Engagement du 29 novembre 2007

### Ensemble pour des recrutements sans discrimination

Les intermédiaires de l'emploi, ANPE, APEC, cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire, placés au cœur des processus de recrutement sont parfois confrontés à des situations et des demandes discriminatoires de la part des entreprises à l'origine du recrutement.

Ils ne peuvent accepter d'y être associés car elles sont contraires à leurs engagements éthiques, contraires aux actions qu'ils mènent sur l'égalité réelle des chances pour tous par la juste promotion des compétences de chacun dans le monde professionnel. Entre les intermédiaires de l'emploi, le candidat et l'entreprise cliente, en effet seule cette question mérite d'être traitée.

Aussi, ils ont convenu ensemble de poursuivre le développement de pratiques professionnelles irréprochables en interne comme en externe pour prévenir toute discrimination dans la relation avec l'entreprise cliente, comme auprès des candidats susceptibles d'être discriminés.

Engagements :

Parce qu'ils refusent d'être associés à des pratiques discriminatoires, les signataires s'engagent de manière collective et transparente à refuser toute demande à caractère discriminatoire.

Les signataires du présent engagement veilleront à ce que ce dernier soit porté à la connaissance des professionnels de l'intermédiation. Ils poursuivront en parallèle le développement, chacun pour ce qui le concerne, d'actions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité tant à l'égard des candidats à l'emploi, des recruteurs, que de leurs propres salariés.

La HALDE s'engage à apporter son appui aux signataires de cet engagement collectif et met en place un comité d'éthique chargé d'en suivre la mise en œuvre.

Les intermédiaires de l'emploi, enfin, mettront à disposition de la haute autorité le bilan annuel des actions qu'ils ont engagées pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité.

## **Suivi des engagements : la mise en place d'un comité d'éthique**

Objectif : Veiller à la bonne application de l'engagement

Missions :

Les membres du comité d'éthique développeront des actions d'information et de communication à l'adresse des candidats, et des entreprises clientes, sur les engagements pris et le suivi assuré par le comité d'éthique national. Cette information pourra être intégrée dans les documents de présentation des professionnels du recrutement (plaquette, site, ...)

Les membres du comité d'éthique, chacun pour ce qui le concerne développera des outils, argumentaires, formations au bénéfice des personnels en contact direct avec les entreprises clientes.

Les membres du comité d'éthique établiront un tableau de bord des demandes discriminatoires recensées et des résolutions qui ont été mises en œuvre sur le terrain pour y répondre (information de l'entreprise, évolution de la demande, refus de la demande). Les analyses menées à cette occasion permettront d'établir un bilan global de l'engagement, mais également une typologie des situations rencontrées. Sur la base des enseignements collectés la mise en place d'outils d'information pourra être envisagée.

Les réclamations portées devant la HALDE et qui mettent en cause les intermédiaires de l'emploi sont du ressort de la Haute autorité. Une analyse globale et anonymisée des différentes situations rencontrées sera toutefois portée à la connaissance des membres du comité d'éthique.

Composition : HALDE, ANPE, APEC, Prisme, Syntec, À compétence égale, experts...

Organisation : le comité se réunira plusieurs fois par an, la Halde assurera le secrétariat technique du comité d'éthique.

Bilan des travaux : Les travaux du comité d'éthique feront l'objet d'une présentation au collège de la HALDE et d'une restitution dans son rapport annuel.

# LISTE DES SIGNATAIRES

A.D.H. Hommes et Stratégie  
ABALIUD  
ABCARRIERES  
ACD CONSULTING  
ACES INTERNATIONAL  
ACTEON CONSEIL  
ACTOREM  
ADECCO FRANCE  
ADIA  
ADVANCERS EXECUTIVE  
ADVITAE  
AGORA  
AIMS INTERNATIONAL FRANCE / PM  
RESSOURCES HUMAINES  
AJC ARIANE  
ALAIN GAVAND CONSULTANTS  
ALGOE STANTON CHASE  
ALPHA C.D.I.  
ALPHEE  
ALTEDIA DROUOT  
ANPE  
APEC  
ARAVATI France  
ARCANES CONSEILS  
ARPEGE CONSULTANT  
ARTEMIS CONSEIL  
Association À compétence égale  
ATTITUDES  
AUREANE CONSEIL  
  
BALLAND CONSULTANTS  
BARAN RECRUTEMENT  
BERNARD BRUNEL RESSOURCES  
BIENFAIT & ASSOCIÉS  
BONNEL CONSEIL ASSOCIÉS  
  
BOUTTIER & CO  
CABINET HENRI PHILIPPE  
CABINET MPS FRANCE  
CADRICIEL  
CAPFOR ATLANTIQUE  
CAPT CONSEIL  
CCLD RECRUTEMENT  
CEPIG  
CIRCULAR SEARCH  
CREDEY ET ASSOCIÉS  
CROSSWAY MANAGEMENT  
  
DELIME EXECUTIVE SEARCH  
DIVERSITY CONSEIL  
  
EHC  
ELITIS/PROSKILL FRANCE  
EQUATION RECRUTEMENT  
ERNOULT SEARCH - GROUPE NUAGES  
BLANCS  
  
FEATURE DDC  
FRANÇOIS SANCHEZ & ASS.  
FUTURESTEP  
  
GROUPE BERNARD JULHIET / K  
PERSONNA  
GROUPE SOLIC  
  
HUDSON  
HUDSON GLOBAL RESOURCES  
HUMBLLOT GRANT ALEXANDER  
  
IAGE  
INTEGRA  
INTERSEARCH FRANCE  
  
JAMES PARTNER  
JEAN-MICHEL CATHALA CONSEILS

KRENO CONSULTING

LABELLE CONSEIL

LIGHT CONSULTANTS

LINCOLN ASSOCIÉS

M.H. CONSEILS

MAC ALLISTER

MANAGERIA

MANAGING

MANPOWER

MARC ANDRIEUX CONSULTANTS

MENWAY INTERNATIONAL

MERCURI URVAL

M.F PARTNERS

MICHAEL PAGE INTERNATIONAL

MICHEL GARNIER & ASSOCIÉS

M.L CONSEILS

MONIQUE LEVY CONSEIL

La HALDE échange régulièrement avec plus de 190 grandes entreprises sur les pratiques qu'elles mettent en œuvre pour favoriser l'égalité sur le lieu de travail.

Que font les grandes entreprises pour prévenir les discriminations et quels sont les progrès observés ?

Quelles sont les pistes d'amélioration pour les procédures de recrutement et la gestion de carrière ?

Où en est le dialogue social sur la promotion de l'égalité ?

Comment suivre et évaluer les actions mises en place ?

Autant de questions qui sont abordées dans cette troisième édition du guide « Que répondent les entreprises à la HALDE ? »

**Dans la même collection :**

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

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

Retrouvez toutes les publications de la HALDE sur **[www.halde.fr](http://www.halde.fr)**