



à la discrimination

RESPONSABLES RH :

Des arguments pour défendre
efficacement l'égalité
de traitement dans votre entreprise



LatITUDE



DES ARGUMENTS POUR DÉFENDRE EFFICACEMENT L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DANS VOTRE ENTREPRISE

« Nous sommes des prestataires de service interne mais c'est l'ensemble des pratiques de management qui sont à prendre en compte. »

Une DRH dans le secteur informatique

La Gestion des Ressources Humaines est au cœur de l'égalité de traitement dans l'entreprise pour une raison simple : si les critères liés au sexe, à l'origine, à l'âge ne sont plus des freins ou des accélérateurs de carrière, alors, la compétence gagne ses galons. Spécialistes de la compétence, les DRH sont donc des acteurs incontournables de l'égalité de traitement entre salariés ou dans l'accès à l'emploi. Par leur vision prospective, leur expertise

des processus de recrutement, de mobilité interne ou de formation, par l'animation du dialogue social, les DRH disposent de différents leviers. Bien entendu, l'égalité de traitement ne peut pas être le seul projet du DRH, elle doit être portée par l'entreprise à tous ses niveaux !

Cet outil vise trois objectifs : vous donner des éléments d'information et de droit, vous aider à définir une stratégie d'égalité de traitement dans la gestion des RH et vous permettre de penser l'égalité de traitement au travers de la démarche GPEC.

Recrutement, accès à la formation, entretiens annuels, primes variables, le chantier est immense pour assurer l'égalité de traitement !

Un DRH dans le secteur pharmaceutique

La loi sur les discriminations impacte nos procédures. C'est peut être une opportunité pour engager l'égalité de traitement.

Une chargée de recrutement dans le secteur automobile

HISTOIRE DE VOIR : HIGH PRIORITY

Pour prendre possession d'un nouveau bureau, étape 1 : accrocher au mur la Tour Eiffel en allumettes, cadeau de fête des mères. Etape 2 : disposer un pot à crayons sur le bureau. Etape 3 : sélectionner un fond d'écran champêtre sur l'ordinateur. Sophie Lévy s'appropriait à passer à l'étape 4 : faire de la place sur les étagères quand Estelle, son assistante, entra dans le bureau, une pile de dossiers dans les bras.

« Ce sont les recrutements 2004 qu'on s'appropriait à envoyer au pilon. J'ai pensé que vous aimeriez jeter un coup d'œil. Je les pose où ? » Affolée par le désordre, Sophie désigna du menton un coin de table moins encombré.

« Je vais regarder... une fois que j'aurai fait un peu de place. - Pas évident de s'installer, fit Estelle compatissante, si je peux vous aider... - Je vais m'en sortir ! Ranger est encore le meilleur moyen de prendre ses repères. »

Ce n'est qu'à la fin de la journée que Sophie Lévy repensa aux recrutements 2004. Elle avait accompli l'essentiel de son installation, contemplé sans se laisser la vue sur la Grande Arche de la Défense, réceptionné ses nouvelles cartes de visites. A voir écrit sur les cartons Sophie Lévy, directrice des ressources humaines et des relations sociales, elle avait soudain pris conscience de l'étendue de sa nouvelle tâche. 1 direction opérationnelle, 10 collaborateurs. Elle prit une inspiration avant d'entamer la lecture rapide des recrutements 2004.

Chaque dossier paraissait bien organisé. La description du poste à pourvoir puis les CV des candidats répartis en deux sous-chemise : interne et externe. Au début, elle parcourut les dossiers rapidement. Au fur et à mesure de sa lecture, elle les jetait dans le carton « pilon », déjà plein à ras bord. Un CV sur la moquette attira son attention. Elle se baissa pour le regarder de plus près. Une annotation au feutre lui avait échappé : femme + enfant = non !!! Sans y penser, elle jeta un

œil sur la Tour Eiffel en allumettes comme si cette annotation sommaire la désignait. Non, ce n'était pas son CV mais celui d'une femme, apparemment candidate à un poste d'assistante bureautique. Prise d'un doute, Sophie Lévy ressortit à la hâte l'ensemble des dossiers du carton. Partout, sur chaque CV, une marque rouge désignait une caractéristique précise. Tantôt l'âge. Tantôt le nom. Tantôt le diplôme ou l'adresse. Sophie appela son assistante.

« Ces dossiers, fit Sophie, ce sont des candidats reçus en entretien ? - Je ne pense pas, fit Estelle. Les candidatures ayant passé le cap de l'entretien sont archivées pendant 3 ans. C'est la procédure « qualité ». Les dossiers restent dans le bureau des chargés de recrutement. - Est-ce que vous avez une idée de ce qui signifient ces marques ?

Estelle se pencha vers un CV en fronçant les yeux. « Je ne vois pas, fit Estelle. - Vous ne trouvez pas étrange que les commentaires portent toujours sur le nom... ou le sexe... ou l'âge ? Regardez : Bensalem, trait rouge. Et là... 43 ans... trait rouge encore. - Et ici... la photo, devança Estelle qui se piquait à l'expérience. Vous avez raison... On dirait que ces candidatures ont été éliminées pour ces raisons. - On a un parfait échantillon de discriminations. Vous étiez au courant ? »

Estelle fit une drôle de moue, légèrement sur la défensive. « Attention ! Je ne vous accuse de rien. Vous n'êtes pas responsable des recrutements ! - Disons... j'avais quelque doute... Pour vous dire la vérité, quand je suis arrivée, il a fallu que je m'engage à ne pas avoir d'enfant pendant les trois premières années. - Et les chargés de recrutement, ils suivaient sans rien dire ? - Il y avait quelques tensions parfois. C'était pas toujours évident. »

Sophie Lévy décida de ne pas insister pour aujourd'hui. Seulement, avant d'éteindre la lumière de son bureau, elle ajouta trois tâches sur son Palm : prendre rendez-vous avec la Direction Générale, réunir le staff « recrutement », analyser les entretiens 2003, 2004, 2005. Face à chaque point de sa liste, elle cocha le symbole « High priority ».

CE QU'ILS EN PENSENT...

« On n'est là en tant que prestataire interne. En général, le service DRH ne traite pas la phase finale du recrutement. On accompagne la formalisation du profil de poste, on détermine le mode de recrutement, on fait le premier tri des CV. Ensuite, ce sont les managers qui choisissent leurs équipes. Parfois, on a des surprises. On nous retourne tous les CV de femmes pour les postes de commerciaux... comme si les femmes ne pouvaient pas vendre des ordinateurs ! »

Une directrice des Ressources Humaines dans le secteur informatique.

« Les cabinets de recrutement craignent tellement de perdre le contrat qu'ils s'auto-censurent. » Un psychologue du travail, chargé de recrutement dans le secteur pharmaceutique.

« Je reconnais qu'on manque parfois d'imagination. Bien souvent, on croit définir un profil de compétences mais, dans les faits, on définit une personne type. A partir de là, on devient vite un directeur de casting. » Un directeur des Ressources Humaines et de la Formation dans une collectivité territoriale.

« Pour une femme, il est plus facile de devenir DRH que directrice des affaires financières ou des grands comptes. Le recrutement, la gestion du personnel, c'est connoté plus féminin, plus humain. » Une directrice régionale des Ressources Humaines et de la communication interne dans le secteur bancaire.

« La demande la plus complexe aujourd'hui porte sur les quotas. Nous avons des postes de travail complètement ethniciés dans certains sites de production. Alors, les directeurs nous demandent des turcs, des français, des femmes. Si on s'en tient à la loi, il est impossible de répondre. Une chaîne de production, ce n'est pas l'ONU. On ne peut pas faire ses courses, un représentant par nationalité. Quand avec mes collègues « recruteurs », nous essayons d'argumenter, on nous renvoie que nous n'avons aucune idée du terrain. »

Une chargée de recrutement dans

AVANT D'AGIR : CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LES DISCRIMINATIONS ET L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Discrimination : une définition

Étymologie : latin, crimen - point de séparation.

La discrimination, au sens général, consiste à établir une distinction.

La discrimination, au sens pénal, consiste à établir une distinction sur des critères prohibés et dans un des champs d'application défini par la loi du 16 novembre 2001. Ces deux conditions - critères prohibés et champ d'application – sont cumulatifs.

Les critères prohibés sont : l'origine, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme et l'état de santé ou le handicap ainsi que le patrimoine génétique.

Les champs d'application couvrent l'ensemble de l'activité professionnelle : recrutement, promotion, rémunération, qualification, évaluation annuelle, accès à la formation, sanction, renouvellement de contrat à durée limitée, licenciement ...

ON DISTINGUE PLUSIEURS FORMES DE DISCRIMINATION :

Discrimination directe : traiter de manière moins favorable une personne plutôt qu'une autre dans une situation comparable. Exemple : « pas de femme pour ce poste », « recherche préparatrice en pharmacie »...

Discrimination indirecte : le critère est neutre en apparence mais revient à désavantager une catégorie de population dans l'accès à un droit. Exemple : exiger la maîtrise d'une langue étrangère pour un poste de femme de chambre, demander une taille minimum non justifiée pour la conduite d'un engin de chantier.

Harcèlement : selon une directive européenne du 27 novembre 2000, le harcèlement est une discrimination directe ou indirecte qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement hostile, intimidant, dégradant ou offensant. La loi du 16 novembre 2001 prévoit la qualification pénale de « harcèlement discriminatoire ». Elle prévoit également la protection des victimes et de toute personne témoignant en leur faveur.

Discrimination positive : par discrimination positive, on entend toute mesure de rattrapage temporaire permettant de corriger les effets produits par des discriminations, notamment liées au sexe ou à l'origine. La discrimination positive est autorisée depuis 2000 par deux directives de la Commission européenne mais elle reste très encadrée. Seuls les pouvoirs publics peuvent initier des mesures d'action positive (dont bénéficient parfois les entreprises, au travers des contrats aidés, par exemple). En revanche, il reste possible pour l'entreprise de prendre des mesures d'équité permettant à toutes les catégories de faire valoir leurs compétences (une crèche dans l'entreprise, par exemple, ou la proposition de formations linguistiques pour les salariés étrangers).

Discrimination légale : il existe des discriminations légales, notamment en matière de nationalité (fonction publique) ou d'âge (quand elles visent, par exemple, la protection des mineurs).

Discrimination autorisée : dans certains cas, encadrés par le code du travail, il est possible de poser un critère discriminatoire si le moyen est proportionné au but poursuivi (par exemple, si le poste de travail requiert une taille minimum ou dans le cas d'un tournage de films).

AVANT D'AGIR : CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LES DISCRIMINATIONS ET L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

CE QUI DIT LA LOI DU 16 NOVEMBRE 2001 :

LES SANCTIONS :

- **L'entreprise peut être condamnée comme personne morale** ainsi que l'ensemble des personnes physiques ayant participé à l'acte discriminatoire (même de manière non intentionnelle). Les sanctions prévues au code pénal sont de 3 ans de prison et 45 000 euros d'amende pour les personnes physiques et 225 000 euros d'amende pour les personnes morales. En outre, des peines complémentaires sont possibles : interdiction d'exercice de l'activité, publication de la décision dans la presse.

- **Au civil** le conseil des prud'hommes peut prononcer la nullité de la mesure discriminatoire. Cette nullité peut être générale ou individuelle, comme dans le cas d'un licenciement. Dans ce dernier cas, la nullité ouvre droit à la réintégration du salarié et au versement de dommages et intérêts compensant le préjudice subi. Si le salarié ne souhaite pas être réintégré, il pourra obtenir des indemnités de rupture ainsi, éventuellement, que des dommages et intérêts. Dans le cas où la mesure incriminée ne serait pas réparable (parce qu'il s'agit, par exemple, d'une abstention de promotion), des mesures de réparation sont possibles comme le versement de dommages et intérêts.

- **Au pénal**, la charge de la preuve incombe au plaignant mais de récentes décisions de la cour de cassation entendent largement la notion de preuve. Ainsi, témoignages, testing, documents internes à l'entreprise peuvent permettre au juge d'apprécier la réalité du délit de discrimination.

- **Au civil**, l'article 122-45 prévoit que le demandeur doit alléguer « les éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte ». Par la suite, c'est à l'entreprise d'établir que ses décisions ne relèvent pas de la discrimination et qu'elles sont justifiées par des éléments objectifs. Le juge peut ordonner, le cas échéant, toute mesure d'instruction.

- Les syndicats peuvent saisir le juge après avoir avisé le salarié et qu'il ait déclaré ne pas s'y opposer. Aucun mandat n'est alors nécessaire. Les associations de lutte contre les discriminations peuvent également saisir le juge mais sous réserve d'avoir obtenu un mandat écrit de la victime supposée.

- L'article L. 122-45 organise la protection des témoins d'actes de discrimination. Ainsi, ils se trouvent protégés contre le licenciement, les sanctions ou toute mesure discriminatoire. Les mêmes protections sont prévues pour le plaignant lui-même.


LA HAUTE-AUTORITÉ DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET POUR L'ÉGALITÉ.

La Halde dispose de plusieurs moyens d'actions :

- Les « vérifications sur place » avec l'accord de l'entreprise. Dans ce cas, un rapport écrit est communiqué aux intéressés.
- La médiation. Avec l'accord des parties, la HALDE peut désigner un médiateur qui lui rend compte des solutions (ou non-solutions) amiables.
- La mise en demeure : lorsqu'il n'est pas donné suite aux demandes de la HALDE, celle-ci peut mettre en demeure l'entreprise de lui communiquer tout document utile.

Les sanctions prononcées par la HALDE :

- **Les recommandations.** La HALDE peut formuler des recommandations à l'entreprise avec obligation pour cette dernière, dans les délais fixés par la HALDE, de rendre compte des mesures adoptées. La HALDE peut publier ses observations (après avoir avisé l'entreprise) mais aussi établir un rapport spécial publié au Journal Officiel.
- **L'information du procureur.** Si les faits rapportés à la HALDE constituent un délit, elle peut en informer le procureur de la République.



Etre vigilant à la loi du 16 novembre 2001 demande une vision globale, notamment sur la sous-traitance. Etre donneur d'ordre d'une discrimination (à l'ANPE, un cabinet de recrutement ou une agence de travail temporaire) expose également au risque juridique.

LES ACTEURS DU DROIT ET LA LOI DU 16 NOVEMBRE 2001

Victime, syndicats, associations ayant pour objet social la lutte contre les discriminations depuis plus de 5 ans

Inspection du travail.

Ses pouvoirs sont étendus. Elle peut notamment exiger la communication de l'ensemble des pièces relatives à l'égalité de traitement et au recrutement au sein de l'entreprise.

Haute-Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'égalité.

La Halde peut être saisie ou se saisir elle-même d'une situation de discrimination (dans ce cas, elle doit informer la victime).

Tribunal de Grande Instance.

Il peut statuer dans un cas de litige collectif si le syndicat se prévaut de l'article L411-11 pour faire constater la violation de l'article L 122-45 sur la discrimination. Le TGI peut condamner l'entreprise à verser des dommages et intérêt au syndicat mais pas au profit de salariés.

Conseil des prud'hommes.

Comme juge des rapports individuels du travail, il a vocation à appliquer l'article L122-45 sur les discriminations.

Lettre d'observation à l'entreprise

Procès-verbal / signalement transmis au procureur de la république

Médiation

Mise en demeure de l'entreprise

Vérification sur place

Lettre d'observation à l'entreprise, suivie ou non d'une publication ou d'un rapport spécial publié au Journal Officiel de la République

Classement sans suite

Procureur de la république

Tribunal correctionnel

Police et gendarmerie.
Elles peuvent enquêter en cas de dépôt de plainte ou sur demande d'un juge.

Juge d'instruction
Le procureur peut ordonner l'ouverture d'une information judiciaire et la désignation d'un juge d'instruction
Plaignant, syndicats et associations de lutte contre les discriminations peuvent aussi déposer plainte avec constitution de partie civile.

DE LA GESTION DU PERSONNEL À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LES ENJEUX DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Depuis 15 ans, la plupart des entreprises ont transformé le service du personnel en direction des ressources humaines. Aujourd'hui, la GPEC constitue une nouvelle évolution. Au-delà du changement d'appellation, c'est la pratique elle-même des ressources humaines qui est en mutation.

GESTION DU PERSONNEL

GPEC

Recrutement

Les risques :

- La gestion du personnel valorise l'ancienneté et un déroulement linéaire de carrière. Cette gestion va de pair avec un recrutement par poste (plutôt que par compétence) et une valorisation du diplôme. La cooptation constitue dans ce cadre un mode de recrutement fréquent. Le risque est de ne pas investir sur des profils atypiques et de passer à côté de la bonne compétence.

L'opportunité :

- La GPEC organise les recrutements à partir d'emploi type et de référentiels de compétences évolutifs. Par là, elle diminue le risque de discrimination à l'embauche en valorisant la compétence sans distinction d'origine, de sexe ou d'âge. De plus, la GPEC permet de préparer dans de bonnes conditions les évolutions démographiques de l'entreprise.

Intégration des nouveaux salariés

Les risques :

- L'intégration du salarié est seulement pensée en terme d'adaptation au poste, en méconnaissant la nécessité d'une intégration plus globale dans l'entreprise (ses valeurs, son règlement intérieur, les possibilités de mobilité fonctionnelle et géographique...).

L'opportunité :

- L'intégration du salarié est prévue dans sa globalité : journée de découverte de l'entreprise, livret d'accueil... L'occasion de présenter l'égalité de traitement comme une des valeurs clés du management de l'entreprise.

Formation

Les risques :

- La formation assure seulement la maintenance des compétences sans anticiper sur les évolutions de l'entreprise ou du poste de travail. La formation est souvent une « récompense » sans rapport avec le projet du salarié, ni les besoins de l'entreprise. Le budget « formation » est concentré sur quelques salariés.

L'opportunité :

- La formation est un processus au service de l'entreprise et du salarié. Elle cherche à anticiper les besoins futurs. Tous les salariés peuvent bénéficier de formation, sans considération d'origine ou de sexe. La Validation des Acquis de l'Expérience est valorisée, notamment pour les salariés les moins qualifiés.

Evaluation des salariés

Les risques :

- L'entretien annuel n'est pas généralisé. Les managers évaluent parfois de manière complaisante. Juridiquement, il est difficile de justifier une différence justifiée de traitement (en matière de rémunération, notamment) si le dossier du salarié ne comporte que des mentions élogieuses de son travail.

L'opportunité :

- Les managers sont formés à l'entretien annuel d'évaluation. Pour évaluer, ils s'appuient sur les compétences et des éléments factuels. Cette position managériale favorise la non-discrimination en objectivant l'apport du salarié à l'entreprise.

Mobilité fonctionnelle et géographique

Les risques :

- La mobilité des salariés n'est pas valorisée, ce qui engendre un risque d'immobilisme dans l'entreprise et un manque de renouvellement des collectifs de travail.

L'opportunité :

- La GPEC aborde la carrière du salarié comme un processus dynamique et prévoit les besoins de mobilité fonctionnelle et/ou géographique.

Communication interne

Les risques :

- L'information ne circule pas dans l'entreprise. Les salariés les moins qualifiés se trouvent pénalisés car, dans un contexte de non-information, ils rencontrent plus de difficulté à faire valoir leurs droits.

L'opportunité :

- La communication interne est importante : diffusion des offres de poste, information sur les droits à la formation... Ainsi, chaque salarié peut faire valoir ses droits, sans restriction, ni rétention d'information.

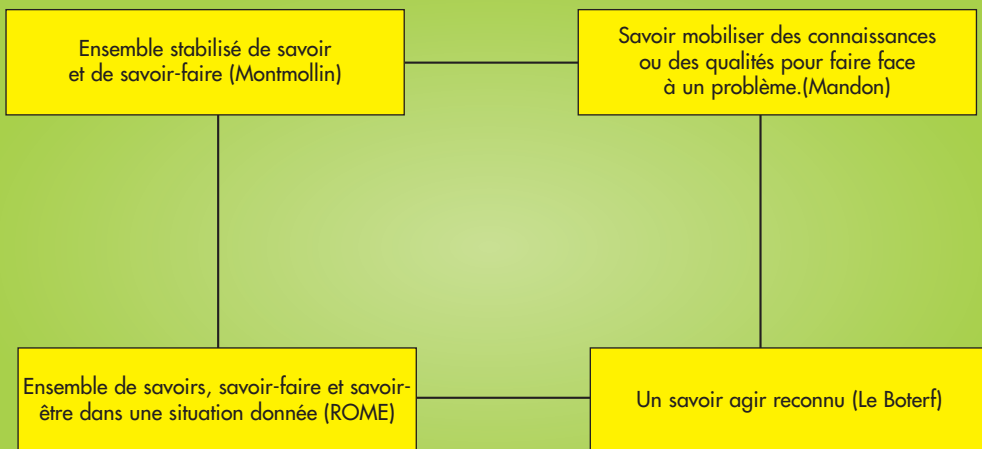
LES REGISTRES DE COMPÉTENCES DU DRH : DE MULTIPLES ENTRÉES POUR DÉFENDRE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

La fonction de DRH nécessite la mise en oeuvre de nombreuses compétences qui répondent à des registres ou « profils » différents. Chaque DRH est amené à utiliser l'ensemble de ces registres de compétences même s'il peut privilégier l'un ou l'autre, en fonction de son entreprise, de la stratégie poursuivie, de sa formation voire même de sa sensibilité personnelle. Il n'y a pas de mauvaise manière de se saisir de l'égalité de traitement !

Registre de compétences	Verbes clés	L'égalité de traitement
Administratif	Organiser, planifier, gérer. Veiller à la conformité réglementaire, juridique.	Il arrive que la loi soit considérée comme une motivation restrictive ou défensive pour agir en faveur de l'égalité de traitement entre salariés. Or, l'expérience montre qu'elle peut être efficace pour susciter une mobilisation interne à l'entreprise. Se mettre en conformité avec la loi, instaurer des procédures d'égalité de traitement... autant de façons d'avancer en s'appuyant sur son registre de compétences « administratif ».
Relationnel	Conseiller, échanger, animer. Recruter, former, informer. Développer un climat d'écoute réciproque.	A toutes les étapes du processus, l'égalité de traitement met en jeu les compétences relationnelles. Il est nécessaire de convaincre en continu, de dialoguer avec les partenaires sociaux et , surtout de mobiliser tous les moyens d'argumentation, en gardant une capacité d'écoute.
Social	Défendre, protéger, accompagner.	L'égalité de traitement se pose toujours en terme d'équité et de justice. Elle permet de faire vivre concrètement des valeurs personnelles et professionnelles, au service de la collectivité « entreprise » et plus largement de la société.
Politique	Concierner, influencer, engager. Proposer, négocier, arbitrer. Changer, innover, développer	Coopérer avec les représentants du personnel, les syndicats, le management nécessite de se situer dans une vision prospective et politique. Mettre en oeuvre l'égalité de traitement, c'est conduire le changement.

LES DISCRIMINATIONS OU LES COMPÉTENCES INVERSÉES...

Parce qu'elles sont porteuses de stéréotypes, les discriminations font passer les compétences au second plan. Dans tous les actes du management – comme de la vie sociale – les stéréotypes peuvent être prégnants. Dès lors, neutraliser la stéréotype, c'est prendre en compte la compétence à deux niveaux : par des référentiels-métiers et des outils de mesure.



Comme on le constate, aucune définition ne considère le sexe ou l'origine comme un critère de compétences. Or, la réalité de l'entreprise peut être différente : il arrive qu'on attribue des qualités ou des défauts spécifiques à des salariés, en fonction de leur sexe ou de leur origine – toutes choses sur lesquelles personne n'a de maîtrise, ni la possibilité de choisir.

La compétence est une responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise. Un « contrat de compétences » est un contrat de confiance. Chaque partie s'engage à respecter les termes d'un contrat: le salarié s'engage à mettre en œuvre sa compétence au profit de l'entreprise / l'entreprise s'engage à valoriser la compétence et à en assurer la « maintenance » ou l'évolution (notamment par la formation continue). Par-là, on voit que l'inégalité de traitement met en péril tout le processus RH. En valorisant des critères sans rapport avec la compétence et/ou en restreignant l'accès à la mobilité fonctionnelle et géographique de certaines catégories de salariés, les discriminations sont une rupture d'un contrat. Rapidement, les effets sont sensibles sur le climat social et la démotivation des salariés. Ils induisent des coûts économiques et financiers directs pour l'entreprise.

LA DÉMARCHÉ D'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DANS L'ENTREPRISE

Nous vous proposons à titre indicatif une démarche construite d'égalité de traitement au sein de l'entreprise. Bien entendu, elle demande à être adaptée à chaque contexte.

Etape 1

Diagnostic de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise.

Etape 2

Prise de position des dirigeants de l'entreprise en faveur de l'égalité de traitement.

Etape 3

Mise en place d'un observatoire de l'égalité de traitement / Centralisation et traitement des signalements individuels d'inégalité de traitement.

Etape 4

Sensibilisation - Concertation

Mise en place de groupes de travail pour revisiter les processus, démarches et outils RH

Concertation avec les délégués du personnel et les organisations syndicales

Etape 5

Plan d'actions pluriannuel en faveur de l'égalité de traitement dans l'entreprise

Etape 6

Mesure des résultats / Enquêtes de satisfaction / Evaluation différée

Etape 7

Communication interne et externe

Etape 8

Intégration de la démarche dans le bilan RSE de l'entreprise

Etape 9

Adhésion à une charte de l'égalité de traitement ou de la diversité, action interprofessionnelle en faveur de l'égalité de traitement (branche, clubs d'entreprise, plan territoriaux de lutte contre les discriminations...)

INVENTAIRE INDICATIF DES ACTIONS POSSIBLES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Ces actions sont indicatives. Notre objectif est de vous permettre d'imaginer l'action. Chaque entreprise demande une analyse particulière.

■ 1. Observatoire des discriminations et de l'égalité de traitement

Objectifs : disposer d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise / Centraliser les signalements individuels.

■ 2. Diagnostic de l'égalité homme / femme.

Objectifs : disposer d'une vision actualisée de l'égalité homme / femme. Ce diagnostic qui peut être co-financé par l'Etat porte sur les niveaux de qualifications, les rémunérations, la mobilité professionnelle, l'accès à la formation...

■ 3. Diagnostic « diversité » et/ou diagnostic catégoriel

Objectifs : construire une photographie de la diversité et de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise, à la fois de manière factuelle, mais aussi en interrogeant les représentations des dirigeants, managers, salariés, partenaires sociaux. Ce type de travail est un bon préalable pour penser un plan d'action avec des objectifs réalistes et fixer des indicateurs de suivi.

■ 4. Procédures de recrutement « égalité de traitement »

Objectifs : se doter de procédures, démarches et outils permettant d'assurer un recrutement équitable pour tous les candidats quelles que soient leurs origines, situation de santé, âge...

■ 5. Créer une offre de formation dédiée à l'égalité de traitement et à la diversité.

Objectifs : sensibiliser, qualifier, professionnaliser les acteurs de l'entreprise sur la prise en compte de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise.

■ 6. Adapter le règlement intérieur de l'entreprise et/ou des sites.

Objectifs : permettre de négocier avec les syndicats des engagements forts dans le cadre du règlement intérieur. Le règlement intérieur, remis à chaque nouveau salarié, est l'occasion de rappeler les valeurs et principes de l'entreprise. Le règlement intérieur peut aller au-delà de ce que prévoit le code du travail et/ou les conventions collectives. Par exemple : procéder à des inégalités de traitement entre salariés est une faute grave.

■ 7. Intégrer l'image sociale de l'entreprise dans les enquêtes « satisfaction » des clients.

Objectifs : mesurer la perception par la clientèle des actions menées par l'entreprise en matière d'égalité de traitement.

■ 8. Adhérer à une charte d'égalité de traitement ou de la diversité

Objectifs : afficher à l'interne et à l'externe les engagements de l'entreprise. Les chartes permettent, en outre, de rencontrer d'autres signataires et, donc, d'échanger sur les enjeux de l'égalité de traitement et les moyens d'y parvenir.

MÉMENTO DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Nous avons choisi de mettre l'accent sur trois moments clés du processus RH. Ces fiches s'adressent à ceux qui souhaitent intégrer l'égalité de traitement et sont au commencement du travail. Elles indiquent des axes d'amélioration et des pistes d'action, rapidement mobilisables.

- LE RECRUTEMENT
- FORMATION DES SALARIÉS
- EVALUATION ANNUELLE DES COMPÉTENCES

FICHE 1 : LE RECRUTEMENT

Risques : la phase de recrutement est la plus exposée à l'inégalité de traitement.

Opportunité : il est possible d'améliorer rapidement ses démarches, procédures et outils de recrutement.

1. La définition du profil de poste. Cette étape est essentielle pour assurer un recrutement qui donne ses chances à l'ensemble des candidats internes ou externes. Au moment de la définition des pré-requis, il importe d'éviter toute discrimination indirecte par des critères non proportionnés à l'objectif poursuivi. Deux questions sont à poser : quel est le rapport entre le critère défini et les compétences nécessaires ? Sur quels indicateurs mesurer la compétence ? Attention à rester dans le cadre de métiers-type, en particulier pour les entreprises sous GPEC. Quelle efficience à définir des référentiels de compétences si c'est pour les mettre de côté au premier recrutement ?

2. Le choix d'une modalité de recrutement. Gestion interne, ANPE, APEC, agences d'intérim, cabinet de recrutement... les possibilités sont nombreuses. Il importe de préciser votre profil de poste et d'indiquer que vous souhaitez assurer l'égalité de traitement entre candidats. Ce qui vous paraît évident ne l'est pas nécessairement pour vos interlocuteurs. Sur la foi d'expériences passées et/ou de stéréotypes, il est possible qu'on vous adresse des candidats aux profils homogènes, en anticipant une réaction négative de votre part. Par conséquent, n'hésitez pas à être explicite sur votre volonté de diversifier vos recrutements.

3. Passer une annonce dans la presse, sur internet ou intranet – L'annonce de recrutement est une phase à part entière de l'égalité de traitement. Elle doit préciser les éléments qui vous paraissent pertinents à la fois pour l'entreprise et le candidat. Elle ne doit pas comprendre de mentions discriminatoires, sauf nécessité légale. Vous pouvez mentionner le nombre d'années d'expériences souhaitées mais pas l'âge attendu du candidat. Interdiction également d'indiquer le « sexe » du profil idéal. La commission européenne vous autorise à mentionner votre engagement en faveur de la diversité dans le libellé de votre annonce.

4. Présélectionner les candidatures – Construisez un outil de positionnement des CV à partir du profil de poste et des compétences attendues. Cette méthode, extrêmement simple à mettre en œuvre (sur le modèle d'un tableau à double-entrée), permet d'objectiver la présélection. Vous pouvez également travailler à partir de CV anonymes ou par la méthode des habiletés.

5. Préparer les entretiens de recrutement – Que vous le meniez vous-même ou qu'il soit assuré par le manager de proximité, il est nécessaire d'accompagner cette étape par un protocole d'entretien qui assure une égalité effective entre candidats. Ce protocole et la grille qui l'accompagne doivent prévoir : la durée prévisible de l'entretien, une grille de questions ou de situations professionnelles soumises au candidat et les principes méthodologiques de l'entretien. Une liste de questions prohibées peut être jointe (« avez-vous l'intention d'avoir un enfant ? », « avez-vous des engagements politiques ? »...). Si vous le jugez utile, vous pouvez proposer des formations spécifiques à l'égalité de traitement lors de l'entretien de recrutement. A défaut de formation spécifique, il vous faut introduire cette dimension dans les formations au recrutement.

6. La réponse aux candidats – Faire le choix de l'égalité de traitement, c'est se conformer à des normes éthiques. La réponse aux candidats non-retenus, même si elle peut être exigeante en temps, est une nécessité. Tous les demandeurs d'emploi ont à justifier de leur recherche d'emploi. De plus, le défaut de réponse peut être interprété comme une discrimination, même si vous avez recruté sur des critères objectifs. A défaut, si vous recrutez sur un volume important, précisez sur l'annonce que passé un délai, l'absence de réponse signifie que le poste est pourvu. Pour les candidats ayant passé un ou plusieurs entretiens, vous pouvez personnaliser votre réponse ou vous tenir à leur disposition pour leur donner des informations complémentaires.

ZOOM SUR RECRUTEMENT ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

■ RECRUTER AUTREMENT...

Le CV anonyme a été présenté comme un moyen efficace d'améliorer l'égalité entre candidats au moment d'un recrutement. Lors des expérimentations initiées par l'ANPE et différentes entreprises, nombre de chefs d'entreprises ou DRH affirment avoir reçu des candidats qu'ils n'auraient sans doute pas sélectionnés.

Il existe également d'autres moyens simples à mobiliser : recruter sur des bases de candidatures anonymes (type « banque de profils »), recruter par simulation (l'ANPE produit des tests qui permettent de mesurer l'habileté des candidats), passer une commande explicite à un cabinet de recrutement, une agence de Travail Temporaire, en demandant des profils diversifiés. Un recrutement ouvert à la diversité commence dès la rédaction de l'annonce, en interne comme en externe.

Plus généralement, on peut aussi s'interroger sur la pertinence de faire du CV l'élément incontournable du processus de recrutement.

■ L'ACCUEIL DE STAGIAIRES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La loi du 16 novembre 2001 concerne l'ensemble des stages obligatoires dans le cadre de la scolarité. Beaucoup de jeunes collégiens, lycéens, étudiants rencontrent des difficultés à trouver un stage pourtant nécessaire à la validation de leur cursus. Les entreprises sont souvent sollicitées (et d'autant plus qu'elles ont une grande notoriété) au-delà de leurs possibilités. Vous pouvez choisir de ne pas accueillir de stagiaires ou de limiter pour un temps ces accueils mais, si vous retenez le principe de répondre positivement à quelques demandes, alors, le niveau d'exigence doit être identique que pour un recrutement : pas de prise en compte du sexe, de l'origine, du patronyme, du handicap... L'enjeu ne concerne pas seulement l'entreprise, il est un enjeu sociétal. Comment soutenir des jeunes dans leurs projets de qualification si leur première confrontation à l'entreprise est marquée du sceau de la discrimination ? Dans une démarche plus globale, il vous est possible de conventionner avec des établissements scolaires pour l'accueil de stagiaires.

■ STÉRÉOTYPES ET RECRUTEMENT

Dans tous les actes du recruteur, le stéréotype peut produire des effets discriminatoires. Il n'est pas inutile de garder à l'esprit le mode de fonctionnement du stéréotype.

Il existe des stéréotypes positifs et négatifs. Ni les uns ni les autres ne sont vrais... même si parfois ils se vérifient.

Le stéréotype s'installe en plusieurs temps et déforme, progressivement, la réalité.

1. Une attention sélective : si j'ai un stéréotype, je serai plus attentif (même inconsciemment) en présence d'une personne qui l'incarne. Par exemple, si mon stéréotype est « les jeunes sont peu fiables », je serai plus attentif au comportement des jeunes salariés de mon entreprise.

2. Un choix de relations privilégiées : souvent, l'entente entre deux personnes se fait autour de stéréotypes partagés, ce qui renforce d'autant la force du stéréotype.

3. La réalisation du stéréotype : dans un monde où tout existe (ou presque), l'ensemble des stéréotypes peut se réaliser : il existe des femmes minutieuses et des jeunes peu fiables ! Par-là, le stéréotype semble vérifié par les faits et s'ancre davantage encore.

Le stéréotype est « économique » pour la pensée. L'argumentation bute souvent sur cette volonté d'emprunter le chemin le plus court (qui n'est pas toujours le plus rationnel). Une rencontre réelle avec un jeune « fiable » peut modifier la représentation. Au pire, la situation sera l'exception qui confirme la règle. Au mieux, le stéréotype sera reconnu comme injustifié.

4. L'interprétation sociale. Une personne qui fait massivement l'objet d'un stéréotype peut être amenée à interpréter ce préjugé comme étant l'attitude qu'on attend d'elle. Ce processus, fréquent, doit vous amener à réfléchir à vos propres stéréotypes dans le recrutement.

UN OUTIL SIMPLE À METTRE EN ŒUVRE : LE TABLEAU D'ANALYSE DES CV

Quand on analyse des CV sans se doter d'un outil de positionnement, on peut, même involontairement, être influencé par des critères sans rapport avec le poste : âge, apparence physique... La dimension subjective prend le pas sur les critères objectifs. L'expérience montre qu'un tableau à double entrée, simple dans sa mise en œuvre, professionnalise la démarche de présélection des candidatures.

■ ÉTAPE 1 : CONSTRUIRE UN TABLEAU À DOUBLE ENTRÉE

Positionnez en colonne les compétences requises, en vous référant au profil de poste.
En ligne, positionnez les CV.

Compétences et pré-requis	CV 1	CV 2	CV 3	CV 4
Niveau BTS ou 2 ans d'expérience				
Expérience de la relation clientèle				
Commercialisation de produits financiers et/ou de services				
Maîtrise du logiciel EXCEL				
Mobilité géographique France				

Exemple de tableau de traitement des candidatures.

■ ÉTAPE 2 : POSITIONNEZ LES CANDIDATS EN FONCTION DES COMPÉTENCES ET PRÉ-REQUIS DU POSTE

Choisissez une cotation de 1 à 4 (du - au +) et positionnez les candidats sur votre tableau.
Calculez un score pour chaque candidat.

■ ÉTAPE 3 : INTERROGEZ VOS REPRÉSENTATIONS

Auriez-vous, spontanément, choisi ces candidats ? Si non, pour quelles raisons ?

FICHE 2 : LA FORMATION DES SALARIÉS

Risques : le Droit individuel à la formation et la loi sur la formation tout au long de la vie influencent l'égalité de traitement. Il s'agit de rendre effectifs ces nouveaux droits sans distinction d'origine, de sexe ou de catégories professionnelles.

Opportunité : la GPEC fait de la formation un levier pour accompagner les évolutions de l'entreprise.

1. Le bilan du plan de formation N-1. Le bilan du plan de formation est souvent négligé (en raison d'un effet d'entonnoir entre le bilan du plan de formation N-1 et l'élaboration du plan de l'année à venir). Pourtant, il peut être un bon outil d'évaluation de l'égalité de traitement dans l'accès à la formation : quelles sont les catégories qui concentrent le plus de formation ? Est-ce que, proportionnellement, les femmes bénéficient de moins de formation ? Quel est le ratio entre les besoins remontés par les managers et les demandes satisfaites ? Le bilan de formation est également un moment privilégié de concertation avec les délégués du personnel et les organisations syndicales.

2. L'entretien annuel « formation ». Pour favoriser l'égalité de traitement entre salariés, il est nécessaire de casser la logique peu vertueuse de formation « récompense ». La démarche GPEC impose de croiser métiers-type et compétences – ce qui exclut les critères discriminatoires.

3. Préparer l'entretien de recueil de besoins versus « salarié » – En général, les managers sont outillés par le service DRH avant de conduire l'entretien « formation ». Il est pertinent d'aider également le salarié à préparer ce temps important: notice explicative, historique des formations suivies, catalogue interne à l'entreprise par métiers... Cette préparation en amont favorise l'accès à la formation de certaines catégories de salariés, notamment les moins qualifiés.

4. Construire le plan de formation – Dans le cadre de la GPEC, le plan de formation incarne la volonté de mettre en cohérence les évolutions prévisibles des métiers-type, les compétences utiles à l'entreprise, les besoins de mobilité des salariés... Différents temps de concertation sont prévus avec les syndicats, dans le cadre des commissions paritaires ou des lieux de négociation propres à l'entreprise. Il est nécessaire de prendre appui sur ces temps pour faire avancer dans l'entreprise l'objectif d'égalité de traitement.

5. Le départ en formation – Certaines entreprises prévoient que le salarié en formation fera l'avance des frais de transport, d'hébergement et de restauration. Tous les salariés ne sont pas égaux dans leur capacité à avancer – même pour une durée limitée – ces frais. Assurer concrètement l'égalité de traitement dans l'accès à la formation, c'est penser à une gestion anticipée des frais (sous la forme d'une avance ou d'une prise en charge directe par l'entreprise).

6. La même attention à tous les salariés – Au-delà des instruments techniques qui la rendent possible, est-ce que l'égalité de traitement ne passe par une égalité dans l'attention accordée aux salariés, sans distinction de catégories professionnelles ? Ainsi, par exemple, on observe dans certaines entreprises que les responsables de formation n'assurent l'ouverture ou le bilan des formations que pour les salariés cadres. Ce type de détails a une grande influence sur la perception, certes subjective, de l'égalité de traitement entre salariés

MÉMENTO DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

■ LES FORMATIONS DE SENSIBILISATION ET DE PROFESSIONNALISATION À L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

La formation des acteurs est un temps nécessaire pour modifier durablement les pratiques et responsabiliser le management sur le rôle qui lui revient dans l'égalité de traitement. Aujourd'hui, il existe une offre de formation suffisamment large pour répondre aux besoins. De nombreux prestataires sont en capacité de répondre à l'accompagnement du changement par la formation.

Plusieurs entrées « formation » sont possibles, non exclusives les unes des autres. A titre indicatif :

- Former les chefs de projet de l'entreprise sur les concepts de discrimination, d'égalité de traitement et de diversité.
- Former les chargés de recrutement sur les aspects juridiques de la discrimination directe et indirecte.
- Former les agents de maîtrise sur la dimension interculturelle de la relation de travail.

Dans tous les cas, il est nécessaire d'introduire l'égalité de traitement dans les formations existantes.

Il est possible d'opter pour la formation individuelle des « personnes clés » mais aussi pour des formations de service sur un mode interactif (élaboration des objectifs en concertation avec les organisations syndicales, construction du cahier des charges avec les managers, échanges de pratiques...). La formation-action constitue une méthodologie innovantes pour imaginer, collectivement, des procédures respectant l'égalité de traitement.

Au moment de choisir une modalité de formation, gardez à l'esprit un principe qui a fait ses preuves : pour avancer sur l'égalité de traitement, la culpabilisation des managers n'est pas opérante. Il est préférable d'adopter une posture d'accompagnement et d'appui technique. L'objectif qui consisterait à changer les « mentalités » est peu réaliste, au moins dans un premier temps. En revanche, agir sur les pratiques reste un objectif atteignable et, surtout, mesurable.

FICHE 3 : L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Risques : l'évaluation annuelle des compétences devient un élément clé dans le contexte de l'égalité de traitement. En effet, la loi n'interdit pas les différences de traitement justifiées par les compétences (notamment en matière de rémunération) mais les différences de traitement au motif d'un critère prohibé. Dans le contexte de la charge de la preuve partagée au civil, il devient indispensable d'évaluer les compétences pour justifier d'une éventuelle disparité de traitement.

Opportunité : l'évaluation annuelle est l'occasion de marquer l'importance accordée par l'entreprise à la compétence. Elle donne du sens à l'ensemble du processus d'égalité de traitement.

1. Des entretiens annuels d'évaluation qui... évaluent. Certains managers n'apprécient pas l'entretien annuel d'évaluation. Ils redoutent ce moment potentiellement conflictuel. Or, en esquivant une évaluation objective au profit d'une évaluation de complaisance, on fait courir un risque juridique à l'entreprise. Comment argumenter la « moindre » compétence d'un salarié (justifiant une disparité de traitement en matière de promotion, par exemple) si ce salarié obtient chaque année la « note maximale » ?

2. Former les managers à l'égalité de traitement et à la législation anti-discriminatoire – Aujourd'hui, le compte-rendu annuel d'évaluation peut être potentiellement une « pièce de droit » qui servira à l'appréciation de l'égalité de traitement, notamment pour l'inspection du travail. Les managers doivent absolument mesurer cet enjeu qui leur échappe aujourd'hui. Au-delà de cet aspect juridique, l'évaluation des compétences demande l'acquisition de méthodes et l'appropriation d'outils.

3. Evaluer à partir d'objectifs préalablement fixés. L'évaluation annuelle s'appuie sur des éléments factuels et des objectifs préalablement fixés. L'évaluation est partagée, c'est à dire que le salarié doit pouvoir s'auto-évaluer et échanger avec le manager sur les éléments d'appréciation. Comme pour l'entretien de recrutement, il faut garder à l'esprit que la compétence ne se mesure que du point de vue de son résultat. Il est donc nécessaire de définir des indicateurs de mesure qui apprécient cette dimension.

4. Inciter à écrire. Beaucoup de managers hésitent à porter des remarques négatives sur la grille annuelle d'évaluation. Ils redoutent une stigmatisation du salarié, peu motivante pour progresser. Cette préoccupation est légitime. Néanmoins, si l'appréciation porte sur des faits et ne consiste pas en une appréciation subjective – et à fortiori discriminatoire – elle a toute sa place dans l'évaluation du salarié. Elle n'exclut pas, d'une année à l'autre, de noter les améliorations observées.

5. Un dispositif d'évaluation concerté avec les partenaires sociaux – Il est intéressant de travailler avec les partenaires sociaux pour définir les modalités d'évaluation annuelle, les outils proposés aux managers, la périodicité des entretiens...

6. Valoriser l'égalité de traitement. Au sein de votre service RH, et pour l'évaluation interne de vos collaborateurs, pourquoi ne pas intégrer une compétence transversale sur la dimension « égalité de traitement dans les actes professionnels » ? Cette compétence transversale peut constituer une bonne opportunité d'échanger avec vos collaborateurs sur ce champ et vous donner des éléments qualitatifs utiles à l'évaluation générale de l'égalité de traitement. Elle affiche également votre priorité RH.

RESSOURCES DOCUMENTAIRES

■ Sur l'argumentation :

- « L'argumentation dans la communication ». P. Breton. Editions la Découverte.
- « L'argumentation ». L. Bellenger. ESF Editeur.

■ Sur la gestion des Ressources Humaines :

- « Ressources humaines ». J.M . Peretti. Vuibert.
- « Manager la formation »
« Guide du Manager des compétences »
Article « Identifier les compétences ». Alain Labruffe. AFNOR
- « La compétence au cœur du succès de votre entreprise». N. Jolis. Editions d'Organisation
- « Construire les compétences individuelles et collectives ». G. Le Boterf. Editions d'Organisation.

■ Sur internet

- www.social.gouv.fr
- www.travail.gouv.fr
- www.fasild.org
- www.legifrance.fr
- www.imsentreprendre.org
- www.sri-in-progress.com (sur la RSE)

Les guides de prévention et de lutte contre les discriminations : Des outils pour agir dans l'entreprise.

Non-discrimination, égalité de traitement, équité, diversité... Les DRH sont au cœur de ces nouveaux enjeux pour l'entreprise. Les compétences à mettre en œuvre pour garantir l'égalité de traitement sont aujourd'hui au cœur du métier des ressources humaines. Elles demandent d'intégrer au quotidien de nouveaux modes de recrutement, d'accès à la formation, de progression de carrière... dans un environnement économique et juridique en mutation.

Le guide « Des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise » propose un ensemble d'informations, de méthodes, de conseils pour permettre à chaque DRH d'agir efficacement dans la prévention et la lutte contre les discriminations.

A la fois outil d'information, d'autoformation et de formation, ce guide apporte des réponses concrètes, évolutives et adaptables à chaque entreprise.

Dans la même collection :

- Dirigeants d'entreprise : des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise.
- Intermédiaires de l'emploi : des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire.