

STOP À LA DISCRIMINATION

Guide de prévention et de lutte
contre les discriminations

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. » Un DRH dans le secteur de l'informatique.

« 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 assurer l'égalité de traitement. » Une chargée de recrutement dans le secteur automobile.

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'âge ou à l'origine ne sont plus des freins ou des accélérateurs de carrière, alors les compétences gagnent leurs galons ! Spécialistes de la compétence, les responsables RH sont donc des acteurs incontournables de la diversité et de l'égalité de traitement. 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 de la DRH, elle doit être portée par l'entreprise à tous ses niveaux.

Cet outil vise trois objectifs : donner des éléments d'information et de droit, aider à définir une stratégie d'égalité de traitement dans les RH et permettre de penser l'égalité de traitement dans la démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Sommaire

1. Avant d'agir : ce qu'il faut savoir sur la discrimination et l'égalité de traitement. p. 5
2. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines : les enjeux de l'égalité. p. 13
3. Mémento de l'égalité de traitement. p. 17



Pour prendre possession d'un nouveau bureau, étape numéro 1 : accrocher au mur la Tour Eiffel en allumettes, cadeau de fête des mères. Etape numéro 2 : disposer un pot à crayons sur le bureau. Etape numéro 3 : sélectionner un fond d'écran champêtre sur l'ordinateur. Sophie Lévy s'apprêtait à passer à la règle numéro 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 2006 qu'on s'apprêtait à envoyer au pilon. J'ai pensé que vous aimeriez jeter un coup d'œil. Je pose ça où ? »

Affolée par le désordre, Sophie désigna du menton un coin de table moins encombré.

- « Merci. 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 2006. Elle avait accompli l'essentiel de son installation, contemplé sans se lasser de 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 tâche. 60 collaborateurs, 4 directions opérationnelles, deux plateaux dans la tour. Elle prit une inspiration avant d'entamer la lecture rapide des recrutements 2006.

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. Et jetait sans état d'âme les dossiers dans le carton « pilon », déjà plein à ras bord. Un CV tombé au sol attira son regard. 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 naturellement. Non, ce n'était pas son CV mais celui d'une candidate au poste d'assistante bureautique. Prise d'un doute, elle 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 que l'on a reçus ?
- Je ne pense pas, fit Estelle. Les candidats ayant passé un entretien sont archivés pendant 3 ans. C'est la procédure « qualité ». Leurs dossiers restent dans le bureau des chargés de recrutement.
- Est-ce que vous avez une idée de ce qui signifient ces annotations ? »

Estelle se pencha vers un CV en fronçant les yeux.

- « Je ne vois pas, fit Estelle.
- Vous ne trouvez pas curieux que le trait rouge soit toujours en face du nom... ou du sexe... ou de l'âge ? Regardez : Bensalem, trait rouge sur le nom. Et là, 43 ans... trait rouge.
- Et là... la photo, devança Estelle qui se piquait à l'expérience. Vous avez

raison... On dirait que ces candidatures ont été éliminées pour ces raisons.

- Sexisme, racisme, jeunisme... on a un parfait échantillon. Vous étiez au courant ? »

Estelle fit une drôle de moue, légèrement sur la défensive.

- « Attention, je ne vous accuse pas. Vous n'êtes pas responsable des recrutements.
- Disons que j'avais quelques doutes. Votre prédécesseur avait ses propres critères... 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 broncher ?
- 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 agenda : prendre rendez-vous avec la Direction Générale, réunir l'équipe « recrutement », analyser les entretiens 2004, 2005, 2006. Elle cocha face à chaque point de sa liste le symbole « High priority ».



Ce qu'il en pensent ...

« On est là en tant que service d'appui et de conseil. En général, le service DRH ne traite pas la phase finale du recrutement. On accompagne la formalisation du profil de poste, on choisit le mode de recrutement, on fait le premier tri des CV. Ensuite, ce sont les managers qui choisissent leur équipe. 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 de copieurs ! »

Une directrice des Ressources Humaines dans le secteur informatique.

« Les cabinets de recrutement craignent tellement de perdre le contrat qu'ils s'autocensurent. »

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
dans le secteur bancaire.

« La demande la plus complexe aujourd'hui porte sur les quotas. Nous avons des postes de travail complètement « ethnicisés » dans certains sites de production. Alors, les directeurs nous demandent des tures, des français, des femmes. Ça demande beaucoup de pédagogie parce qu'un site de production, c'est pas l'ONU. On ne peut pas, comme 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. Le plus compliqué, c'est que les directeurs de site ont la maîtrise du recrutement intérimaire. Je me demande comment les agences s'en sortent ! »

Une chargée de recrutement dans l'industrie automobile.



AVANT D'AGIR

Ce qu'il faut savoir sur la discrimination et l'égalité de traitement

[Discrimination]

- **Etymologie** : le mot vient du latin *crimen* qui signifie « point de séparation ».
- Au sens général, la discrimination consiste à opérer une distinction.
- Au sens juridique, discriminer c'est traiter de manière défavorable une personne plus qu'une autre sur la base d'un **motif prohibé** (18 critères prévus par la loi).

18 critères sont prohibés dont, notamment, le sexe, le patronyme, l'origine réelle ou supposée, l'apparence physique, l'orientation sexuelle, les mœurs, la situation de famille, la religion, la conviction politique, l'état de santé, le handicap, l'âge, les caractéristiques génétiques, l'appartenance ou non-appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race, les activités syndicales, ...

Les champs d'application couvrent l'ensemble de la vie professionnelle : recrutement, contrat de travail, qualification, rémunération, accès à la formation, 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 dans l'accès à un droit. Exemple : exiger la maîtrise de l'anglais pour un emploi de femme de chambre, demander une taille minimum injustifiée pour conduire 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 effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement hostile, intimidant, dégradant ou offensant.
- Discrimination positive et Action positive** ● Par discrimination positive, on entend toute mesure de rattrapage temporaire permettant de corriger les effets produits par des discriminations, notamment liées au sexe et à l'origine. L'action positive est autorisée par des directives européennes mais reste très encadrée. Seuls les pouvoirs publics peuvent initier des actions positives, en général à partir d'une entrée territoriale (zones franches, Zones d'Education Prioritaire...). Rien n'interdit, en revanche, aux entreprises, de prendre des mesures pour restaurer l'équité : crèche d'entreprise, développement du télé-travail...
- 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 (dans le cas des tournages de films, par exemple, le critère de l'apparence physique peut être pris en compte.)

L'anti-discrimination en Europe



Dès l'origine de « l'idée européenne », l'anti-discrimination est au cœur des politiques européennes. En effet, le refus de la discrimination, au moins sur le critère de la nationalité, s'est logiquement trouvé au centre du droit communautaire. Plusieurs étapes ont marqué l'avancée de l'antidiscrimination en Europe :

■ **Le traité de 1957** créant la Communauté Economique Européenne avait énoncé dans son article 119 une règle antidiscriminatoire :

« Chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et féminins pour un même travail. »

■ **A la fin des années 60**, Eliane Vogel-Polsky, une avocate belge spécialisée en droit du travail, entame une action contre la Sabena, compagnie aérienne belge. En effet, les hôtesses de l'air doivent prendre leur retraite à 40 ans alors que les stewards prennent la leur à 55 ans... pour le même travail. Après plusieurs procédures (1970, 1975 et 1977), la Cour Européenne de Justice affirme dans des arrêts célèbres que l'article 119 créé un droit individuel pour toute femme et qu'il relève du principe de l'égalité et de la non-discrimination (base fondamentale de l'ordre juridique européen).

■ **Parallèlement à ce mouvement**, les instances de la communauté ont adopté trois législations :

1. En 1975, la directive sur l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et féminins.

2. En 1976, la directive sur la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle.

3. En 1978, la directive sur la mise en œuvre progressive du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale.

■ **Au début des années 90**, un réseau d'ONG européennes avance l'idée d'une directive contre les discriminations sur « l'origine raciale ou ethnique ». En 1995, la Commission Européenne adopte sa première déclaration officielle contre le racisme. La même année, au sommet du dialogue social à Florence, les partenaires sociaux adoptent également une « déclaration commune sur la prévention de la discrimination raciale et de la xénophobie sur les lieux de travail ».

■ **L'année 1997** marque un tournant. La directive européenne « relative à la charge de la preuve » introduit un vrai virage : elle oblige à aménager la charge de la preuve en cas de discrimination et crée également la notion de discrimination indirecte.

■ **Le traité d'Amsterdam adopté en 1997**, dans son article 13, consacre la compétence antidiscriminatoire de l'Union Européenne.

« Sans préjudice des autres dispositions du présent traité [...] le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement Européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. »

■ **En 2000**, les directives RACE et EMPLOI achèvent ce long processus en faveur de l'égalité.

Les directives RACE et EMPLOI



Les directives RACE et EMPLOI, adoptées en 2000, sont aujourd'hui encore les cadres de référence en matière de lutte contre les discriminations. Elles obligent les États membres à prendre des dispositions particulièrement innovantes :

■ La directive « RACE » contre les discriminations raciales quel que soit le domaine ;

La première directive a pour intitulé officiel « Directive 2000/43/CE du conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ».

La directive commence par des définitions. Elle rappelle, notamment, que les principes d'égalité et de non-discrimination sont équivalents. En outre, elle définit trois formes de discrimination : directe, indirecte, harcèlement moral et introduit la notion « d'injonction de pratiquer une discrimination ».

Ensuite, la directive précise son domaine d'application : il est très large. Elle s'applique aux **secteurs publics et privés**. Elle couvre tous les champs de l'emploi, de la protection sociale, de l'éducation, de l'accès aux biens et aux services, de la fourniture de biens et de services, y compris en matière de logement.

La directive autorise ce qu'elle appelle « l'action positive » : *« Pour assurer la pleine égalité dans la pratique, le principe d'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures spécifiques destinées à prévenir ou à compenser des désavantages liés à la race ou à l'origine ethnique. »*

■ La directive « EMPLOI » contre les discriminations dans le travail quel que soit le motif ;

La seconde directive s'intitule « Directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ».

L'objectif de cette directive est de combattre tous les autres motifs de discrimination, autre que la race ou l'origine ethnique.

■ Pour synthétiser, les directives RACE et EMPLOI impliquent, notamment :

- la création des délits de discriminations directes et indirectes,
- l'aménagement de la charge de la preuve,
- l'autorisation de la discrimination positive,
- la création d'une Haute-Autorité indépendante pour l'Égalité dans chaque État membre.

La discrimination est un délit

Discriminer est un délit en raison de la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001.

Le recours

Le recours en matière de discrimination peut être réalisé devant :

La juridiction civile

● **Le conseil des prud'hommes** si l'objectif est pour la victime d'obtenir réparation du préjudice.

● **Le Tribunal de Grande Instance** si l'action est en rapport, notamment, avec un accord d'entreprise.

La juridiction pénale

● **Le tribunal correctionnel** si l'objectif est d'obtenir la condamnation de l'auteur de l'infraction. Dans ce cas, il peut être préférable pour la victime de se constituer partie civile, car cela oblige le parquet à instruire l'affaire.

La victime peut être représentée par :

Les organisations syndicales représentatives

● Elles peuvent exercer en justice toutes actions contre les discriminations en faveur de la victime (sans mandat de celle-ci, mais après information écrite et absence d'opposition).

Les associations de lutte contre les discriminations constituées depuis 5 ans au moins

● Elles peuvent exercer en justice toutes actions contre les discriminations en faveur de la victime (avec l'accord écrit de celle-ci).

Les délégués du personnel

- Saisi d'une plainte pour atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles dans l'entreprise, ils avisent directement l'employeur qui, après enquête, doit prendre les mesures nécessaires pour remédier à la situation étant à l'origine de la plainte.
- Ils peuvent, en cas de carence de l'employeur ou de divergence de point de vue avec ce dernier quant aux solutions à adopter, saisir le conseil des prud'hommes qui statue en référé (à condition que la victime, avisée par écrit, ne s'y oppose pas).

La charge de la preuve

Devant la juridiction pénale

- La charge de la preuve appartient à la victime en raison de la présomption d'innocence (article préliminaire du code de procédure pénale). Néanmoins, devant le juge pénal, la preuve peut être établie par tout moyen (liberté de la preuve. Article 427 du Code de procédure pénale).

Devant la juridiction civile

- La charge de la preuve est aménagée :
 - La victime doit apporter “des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte”.
 - Dès lors que ces éléments sont suffisants, il appartient à la partie défenderesse (en général, l'employeur) de “prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination”.
 - Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

Les peines encourues

Par les personnes physiques

- 3 ans de prison et 45 000 euros d'amende (articles 225-2 et 225-4 du code pénal).
- 5 ans et 75 000 euros d'amende lorsque le refus d'accès ou de fourniture d'un bien ou d'un service a été commis dans un lieu accueillant du public.
- Peines complémentaires éventuelles (interdiction du droit d'éligibilité pour 5 ans, affichage et diffusion de la décision...).

Par les personnes morales (à l'exception de l'Etat)

- 225 000 euros d'amende.
- 375 000 euros en cas de refus discriminatoire de fournir un bien ou un service dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès.
- Peines complémentaires éventuelles (placement sous surveillance judiciaire, interdiction d'exercice de l'activité professionnelle...).

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



Créée le 30 décembre 2004, la HALDE est compétente pour toutes les discriminations, directes ou indirectes, réprimées par la loi ou par un engagement international ratifié par la France.

Sa structure décisionnelle est constituée par un collège de 11 membres désignés par le Président de la République, le Premier Ministre, les présidents des Assemblées et du Conseil Économique et Social, ainsi que par le Vice-Président du Conseil d'État et le Premier président de la Cour de Cassation. Ce collège est assisté par un comité consultatif composé de 18 personnes, permettant d'associer des personnalités qualifiées à ses travaux. Enfin, la HALDE dispose de services administratifs et de quelques délégations territoriales, dans un premier temps, soit au total environ 60 agents.

La HALDE se voit confier deux missions principales : le traitement de cas de discrimination et les actions de promotion de l'égalité.

■ Concernant **les cas de discrimination**, l'autorité peut soit être saisie directement par la victime ou par l'intermédiaire d'un parlementaire ou d'un représentant français au Parlement Européen ou encore être saisie conjointement par la victime et une association. Enfin l'autorité peut également s'auto-saisir, si une victime identifiée ne s'y oppose pas. L'auto-saisine est particulièrement importante en matière de discrimination indirecte, où des pratiques collectives excluant des groupes de personnes peuvent être révélées, sans qu'une intention délictueuse puisse être dégagée et sans qu'on puisse toujours identifier précisément des victimes.

Sans empiéter sur les pouvoirs de la justice, la HALDE peut mettre à jour des pratiques discriminatoires en aidant les victimes à constituer leur dossier, grâce à un pouvoir d'investigation important permettant notamment de demander des explications, d'auditionner des personnes, de consulter des documents ou même dans certains cas de procéder à des vérifications sur place.

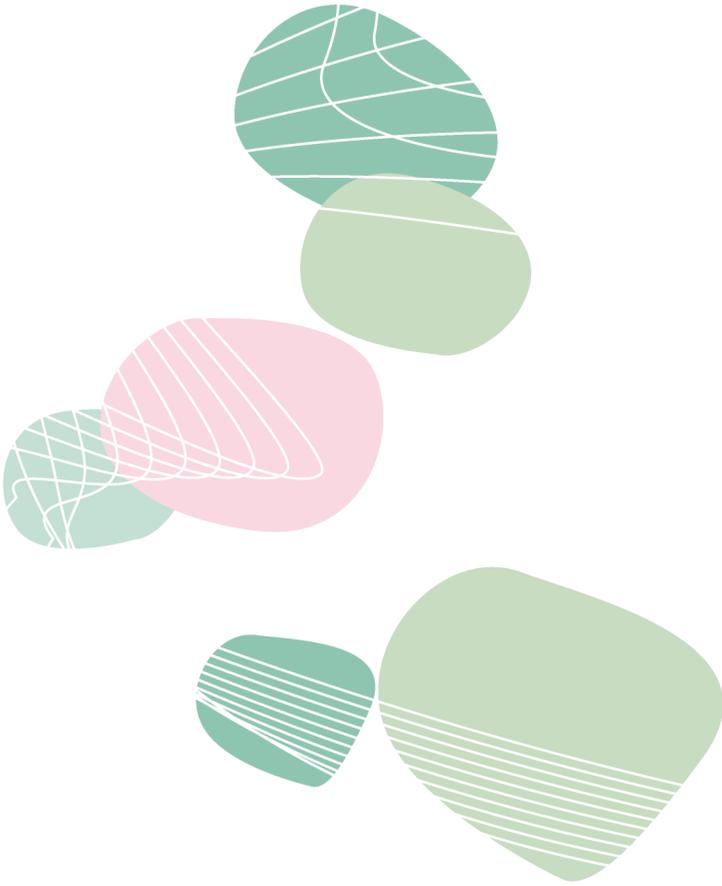
La HALDE peut également organiser une médiation et obliger la partie mise en cause à s'y soumettre, sous peine de publication de ses recommandations.

Depuis la loi sur l'égalité des chances, la HALDE dispose d'un pouvoir de transaction financière limité à 3000 euros.

■ La seconde mission de la Haute autorité est d'assurer **la promotion de l'égalité**, en conduisant des travaux d'études et de recherches, en suscitant et en soutenant des initiatives d'organismes publics ou privés pour l'adoption d'engagements ou de chartes sur ce sujet. Elle a aussi pour mission d'identifier et de reconnaître de bonnes pratiques en matière d'égalité de traitement.

Enfin, la HALDE peut recommander des modifications législatives ou réglementaires et est consultée par le gouvernement sur des textes ou questions concernant la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité.

La HALDE produit un rapport annuel accessible sur son site internet www.halde.fr



De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines : LES ENJEUX DE L'ÉGALITÉ

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	<ul style="list-style-type: none">• Organiser, planifier, gérer.• Veiller à la conformité réglementaire et 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 dit « administratif » de compétences .
Relationnel	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Concerter, 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.

Un levier en faveur 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 (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) constitue une nouvelle évolution. Au-delà du changement d'appellation, c'est la conception et la pratique des ressources humaines qui est en mutation.

Gestion du personnel les risques	GPEC l'opportunité
Recrutement	
<p>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.</p>	<p>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.</p>
Intégration de nouveaux salariés	
<p>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, ...).</p>	<p>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.</p>
La formation des salariés	
<p>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.</p>	<p>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 (VAE) est valorisée, notamment pour les salariés les moins qualifiés.</p>
Evaluation des salariés	
<p>L'entretien annuel n'est pas généralisé. Les managers évaluent parfois de manière complaisante. Juridiquement, il est difficile de justifier une différence de traitement (en matière de rémunération, notamment) si le dossier du salarié ne comporte que des mentions élogieuses de son travail.</p>	<p>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.</p>
Mobilité fonctionnelle et géographique	
<p>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.</p>	<p>La GPEC aborde la carrière du salarié comme un processus dynamique et prévoit les besoins de mobilité fonctionnelle et/ou géographique.</p>
Communication interne	
<p>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 difficultés à faire valoir leurs droits.</p>	<p>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.</p>

La démarche 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** ● Formation des managers RH, des managers opérationnels et des salariés
- Etape 4** ● Mise en place d'un observatoire de l'égalité de traitement / Centralisation et traitement des signalements individuels de manquement à l'égalité de traitement.
- Etape 5** ● 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 6** ● Plan d'actions pluriannuel en faveur de l'égalité de traitement dans l'entreprise
- Etape 7** ● Mesure des résultats / Enquêtes de satisfaction / Evaluation différée
- Etape 8** ● Communication interne et externe
- Etape 9** ● Intégration de la démarche dans le bilan RSE de l'entreprise
- Etape 10** ● 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



Ces actions sont indicatives. Notre objectif est de vous permettre d'imaginer l'action possible en faveur de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise. Chaque entreprise demande une analyse particulière.

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

Objectif : 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

Objectif : 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

Objectif : 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 »

Objectif : 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... Dans ce cadre, il est utile de travailler l'objectivité et la traçabilité des critères qui président au choix de recrutement.

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

Objectif : sensibiliser, qualifier, professionnaliser les différents acteurs 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

Objectif : 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

Objectif : 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

Objectif : 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.



MEMENTO 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. Elles indiquent des axes d'amélioration et des pistes d'action, rapidement mobilisables.

- Recrutement
- Formation des salariés
- Evaluation annuelle des compétences



FICHE 1

LE RECRUTEMENT

- Risque** ■ la phase de recrutement est l'une des plus exposées 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 mettant en oeuvre la GPEC. Quelle efficacité à définir des référentiels de compétences si ceux-ci ne sont pas utilisés lors du recrutement ?

2 ■ Le choix d'une modalité de recrutement

Gestion interne, ANPE, APEC, agences d'intérim, agences de placement, cabinets 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 oeuvre (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 juridiques mais aussi 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.



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 dans le cadre d'un recrutement « classique ».

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 à celui d'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.





Dans tous les actes du recruteur, le stéréotype peut avoir 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.

Etape 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	CV1	CV2	CV3	CV4
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				

Etape 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.

Etape 3 : interrogez vos représentations.

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



FICHE 2

LA FORMATION DES SALARIÉS

- Risque** ■ 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■ Accompagner le salarié dans la préparation de son entretien

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, l'égalité de traitement ne passe-t-elle pas 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.

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 innovante 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

- Risque** ■ 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 l'aspect restrictif, 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.
- « 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.lacse.fr (anciennement FASILD)
- www.legifrance.fr
- www.imsentreprendre.com

Ont participé aux travaux de ce guide :

- les partenaires Latitude : Adecco / Adia / IMS Entreprendre pour la Cité
- IRFA Conseil pour la rédaction des guides et les recherches méthodologiques
- Capitalisation et conception de la collection des guides : Willidong (maquettage et graphisme)

Non discrimination, égalité de traitement, équité, diversité...

Les responsables RH sont au cœur de ces nouveaux enjeux de l'entreprise. Les compétences à mettre en œuvre pour 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 argumentations 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 d'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** ■ **Intermédiaires de l'emploi**
- **Le projet Latitude : 1. Les étapes d'un engagement**
- **Le projet Latitude : 2. Fiches actions et méthodes**



Site Latitude : www.latitudequal-discrimination.eu



Le contenu de cette publication n'engage que le promoteur du projet, la Commission Européenne n'étant pas responsable de cette publication