GUIDE PRATIQUE

→ **Agir pour l'égalité dans l'emploi**

LES RECOMMANDATIONS DU DÉFENSEUR DES DROITS AUX GRANDES ENTREPRISES

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LE DÉFENSEUR DES DROITS
Le droit en action
defenseurdesdroits.fr

Agir pour l'égalité dans l'emploi

LES RECOMMANDATIONS DU DÉFENSEUR DES DROITS AUX GRANDES ENTREPRISES

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LE DÉFENSEUR DES DROITS
Le droit en action
defenseurdesdroits.fr

Ont notamment contribué à la réalisation de cet ouvrage :

Conception et rédaction :
Sarah Benichou, Clémence Levesque, Justine Payoux, Hélène Sabatier

Relecture : Sandra Bouchon, Slimane Laoufi

Mise en page : Bénédicte Bourdil

Le Défenseur des droits - Décembre 2015

Sommaire

AVANT-PROPOS DU DÉFENSEUR DES DROITS 6

LES RECOMMANDATIONS DU DÉFENSEUR DES DROITS
POUR PLUS D'ÉGALITÉ DANS LES GRANDES ENTREPRISES 7

1 FAIRE DE LA POLITIQUE D'ÉGALITÉ UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE 22

2 DIAGNOSTIQUER LES DISCRIMINATIONS ET ÉVALUER
LA POLITIQUE D'ÉGALITÉ 33

3 DIFFUSER LA POLITIQUE D'ÉGALITÉ POUR UNE APPROPRIATION
À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE 43

4 SÉCURISER LES PROCÉDURES DE RESSOURCES HUMAINES 52

5 RESPONSABILISER LES MANAGERS 67

6 IMPLIQUER LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL 73

7 INCLURE LES SALARIÉS ET LEURS RÉSEAUX 82

8 AGIR POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES/HOMMES 89

NOTES 104

LISTE DES ENTREPRISES RÉPONDANTES 106

LISTE DES ENTREPRISES NON-RÉPONDANTES 107

QUESTIONNAIRE 109

Avant-propos
du Défenseur des droits

Depuis sa création, en mai 2011, le Défenseur des droits se veut un interlocuteur constructif de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité dans l'emploi. Il entretient à cet égard, avec les entreprises et leurs représentants, un dialogue nourri et régulier, dont le présent guide constitue une nouvelle étape.

Construit à partir des résultats d'une enquête, cet outil s'inscrit dans une démarche partenariale avec les plus grandes entreprises, qui, par leur rôle sociétal majeur, se doivent d'être exemplaires sur le champ de la non-discrimination. Ce guide permet de mesurer leur conformité aux obligations légales, de mieux connaître les difficultés concrètes qu'elles rencontrent, d'observer les réponses parfois originales qu'elles y apportent et d'identifier ainsi de bonnes pratiques, respectueuses du droit, pour avancer vers l'égalité.

La participation des grandes entreprises à cette enquête est un enjeu fondamental du contenu de cet outil. Les informations transmises offrent une restitution riche des pratiques, tout en établissant un panel des politiques de prévention des discriminations à l'œuvre.

Pour leur contribution, je les remercie vivement.

La crise économique que traverse notre pays pourrait amener certains à laisser de côté l'objectif poursuivi par ce guide. Au contraire, c'est en ces temps difficiles où la tentation du repli sur soi est la plus grande que la lutte contre les discriminations est primordiale ! Il est essentiel de poursuivre la mobilisation en ce sens.

J'invite les entreprises à prendre connaissance des recommandations formulées dans le présent guide, à s'approprier les pratiques efficaces, voire innovantes, qui y sont proposées et à poursuivre leurs actions pour qu'émergent des politiques d'égalité toujours plus ambitieuses.

Jacques TOUBON,
Défenseur des droits

Les recommandations du Défenseur des droits pour **plus d'égalité** dans les grandes entreprises

UN GUIDE AU COEUR D'UNE DÉMARCHE DE PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DANS L'EMPLOI

À côté de sa mission de protection des droits et libertés, qui se traduit par le traitement des réclamations individuelles qui lui sont adressées, le Défenseur des droits veille à promouvoir les droits et l'égalité de tous. Le présent guide se veut l'expression de la mission de promotion de l'égalité confi ée au Défenseur des droits.

À cet égard, les travaux et réfl exions du Défenseur des droits se sont inscrits depuis 2011 dans la continuité des actions de la Halde. La Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité s'était en effet largement impliquée dans des actions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité et avait noué de fructueux contacts avec la société civile et les acteurs professionnels, notamment dans l'emploi. Le Défenseur des droits a ainsi hérité d'un réseau de contacts au sein de grandes entreprises.

La volonté de notre institution est de maintenir et développer les liens ainsi créés avec le monde des entreprises.

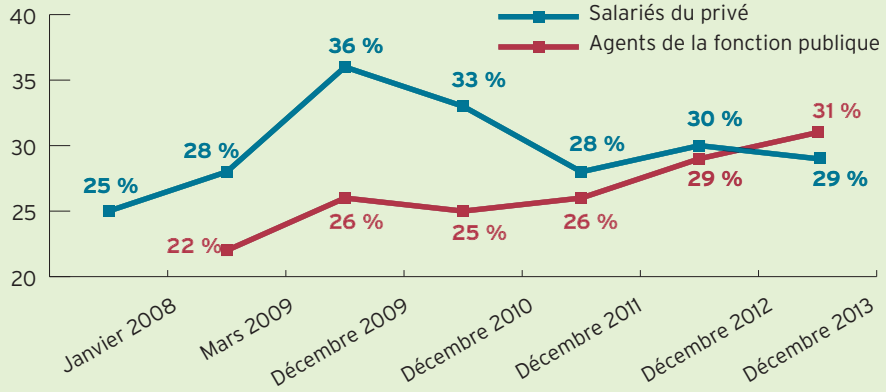
La période de crise économique que traverse notre pays et le chômage élevé qui frappe nos concitoyens ont conduit notre institution à s'engager fortement sur le champ du recrutement, afi n de rappeler que ce contexte ne doit pas être propice à une double peine pour les candidats à l'emploi : aux diffi cultés de la recherche d'emploi ne doit pas s'ajouter le risque d'une sélection discriminatoire pour y accéder.

Le Défenseur des droits s'implique dans la lutte contre les **discriminations dans l'accès à l'emploi** : réunion semestrielle d'un Comité de liaison avec les principaux intermédiaires de l'emploi, signature de la Charte des intermédiaires de l'emploi « Ensemble pour l'égalité dans les recrutements » le 7 octobre 2013, Baromètre sur la perception des discriminations par les demandeurs d'emploi, dont les résultats ont été publiés en janvier 2015.

Plus généralement, sur le terrain des **discriminations dans l'emploi**, qui constituent le cœur des réclamations reçues par le Défenseur des droits dans le cadre de sa mission de lutte contre les discriminations, de nombreuses initiatives ont été prises :

Le Baromètre, réalisé en partenariat avec l'OIT sur la perception des discriminations au travail, a été renouvelé chaque année et continue de souligner la nécessité d'une vigilance constante quand près de 30 % des actifs en emploi déclarent avoir été victimes de discriminations au travail.

Agents publics et salariés ayant déjà été victimes de discrimination au travail (extrait du 7e Baromètre DDD/OIT)



Chaque édition du Baromètre DDD/OIT a été l'occasion de réunir des acteurs de l'emploi (responsables RH et Diversité, recruteurs, organisations syndicales et patronales, institutionnels…) et d'ouvrir le débat avec eux sur les tendances émergentes ou persistantes du ressenti des discriminations par les agents publics et les salariés.

Cette **volonté de dialogue** s'est également manifestée lors de la publication récente de **guides à l'usage des professionnels** : « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances » en mai 2012 ; « Pour une évaluation non discriminante des emplois à prédomi-nance féminine » en mars 2013 ; « Recruter avec des outils numériques sans discriminer », Décembre 2015.

Des **groupes de travail** associant des représentants des entreprises se réunissent régu-lièrement pour préparer des **outils de promotion**, notamment des dépliants (« Emploi des seniors sans discrimination », « Homophobie au travail : agir, prévenir, réagir », « Candidats à l'emploi »…).

Entre septembre 2012 et juin 2013, 5 numéros d'une **lettre d'information** dédiée à l'entreprise (LIDÉE) ont été adressés à plus de 1 000 contacts : ceux-ci reçoivent désormais la Lettre mensuelle du Défenseur des droits, qui diffuse via un document unique l'ensemble des informations liées à l'activité de notre institution.

L'enquête, dont le présent guide détaille les résultats, s'inscrit dans cette démarche de promotion de l'égalité par le déploiement de notre logique partenariale qui préside à l'élaboration de diagnostics et la construction d'outils, ainsi qu'à leur valorisation auprès des acteurs concernés.

Dans la lignée du Cadre pour agir et rendre compte, réalisé par la HALDE, le présent guide répond à un double objectif :

- **Évaluer** d'une part, en dressant un **état des lieux** des politiques de promotion de l'égalité développées dans les grandes entreprises ;
- **Agir** d'autre part, en proposant des recommandations et en valorisant les **bonnes pratiques** mises en place par les entreprises répondantes.

Le Défenseur des droits tient à souligner l'investissement des entreprises ayant répondu à cette enquête. Le temps consacré à renseigner notre questionnaire met en lumière leur volonté de bien faire et de s'améliorer, quitte à révéler leurs failles, tout en œuvrant pour faire progresser les autres entreprises.

Sur ces questions de promotion de l'égalité, la **taille de l'entreprise** a son importance. Les plus petites entreprises, notamment celles employant moins de 50 salariés, ont rarement les moyens budgétaires et humains nécessaires pour disposer d'un service de ressources humaines. Un guide spécifique visant les TPE-PME a été réédité en 2013 pour leur proposer des mesures adaptées.

Ce guide s'adresse donc prioritairement aux grandes entreprises, qui, par leur organisation, leurs moyens, leur impact sociétal, peuvent adopter des conduites exemplaires et s'inspirer des préconisations proposées dans cet ouvrage, élaborées à partir des pratiques déployées en entreprise, observées à la lumière des droits protégés par notre institution.

Ce guide peut également constituer d'utiles pistes de réflexion pour des entreprises de tailles moins importantes désireuses de déployer leur politique d'égalité.

DES CONSTATS ISSUS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Une démarche participative

L'enquête a été administrée entre le 1er octobre 2013 et le 29 novembre 2013 par questionnaire internet auprès des entreprises correspondantes du Défenseur des droits. Les questions posées portaient sur les actions mises en œuvre et les résultats observés **au cours de l'année civile 2012.**

Les données recensées ici ont un caractère purement déclaratif et reflètent ce que les entreprises répondantes ont accepté de faire connaître. Les réponses sont donc nombreuses sur les questions valorisant la volonté de s'engager et de mettre en place des actions. Les informations obtenues sont plus rares concernant les quelques indicateurs de résultats demandés pour illustrer l'efficacité de la politique d'égalité (égalité de rémunération F/H, taux d'emploi de travailleurs handicapés…).

Un questionnaire détaillé

Au cours du mois de juillet 2013, trois réunions ont été organisées avec des responsables diversité de grandes entreprises pour préparer ce questionnaire. L'objectif était que celui-ci tienne compte des évolutions en matière de politique d'égalité dans l'emploi tout en reflétant les attentes des grandes entreprises.

Treize thèmes ont ainsi été identifiés regroupant plus de 200 questions. Le choix d'un focus sur l'égalité entre les femmes et les hommes se veut emblématique des priorités du Défenseur des droits et de celles des grandes entreprises.

Thème 1	Formalisation et organisation de la politique de lutte contre les discriminations
Thème 2	Dialogue social et expression directe
Thème 3	Diagnostic/Audit/Sondages
Thème 4	Sensibilisation/Formation/Communication interne
Thème 5	Procédures RH
Thème 6	Management
Thème 7	Recours internes formalisés et plaintes
Thème 8	Actions spécifiques
Thème 9	Focus égalité femmes/hommes
Thème 10	Sur le terrain
Thème 11	Partenariats
Thème 12	Lien entre activités commerciales et diversité
Thème 13	Fournisseurs/Prestataires

L'intégralité des questions figure en annexe (p. 109). Pour l'essentiel, il s'agissait de questions fermées. Néanmoins, pour chaque thème, les répondants avaient la possibilité de valoriser toute bonne pratique dans un champ libre prévu à cet effet. Des documents pouvaient également être annexés au questionnaire rempli.

Un échantillon mis à jour

L'enquête a été adressée à 233 entreprises. L'échantillon se composait des correspondants des campagnes d'enquêtes précédentes menées par la HALDE (Cadre pour agir et rendre compte) ou le Défenseur des droits (Enquête sur les actions en faveur des personnes LGBT), auxquels ont été ajoutées des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 qui n'y figuraient pas.

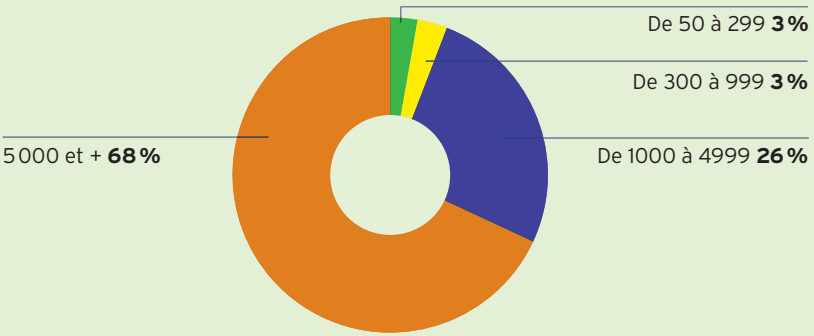
Un taux de réponse de 30 %

70 entreprises ont transmis leurs réponses au Défenseur des droits. 37 d'entre elles font partie du palmarès de féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises, édité en 2013 par le Ministère des droits des femmes. Ce sont donc des entreprises particulièrement volontaristes sur le terrain de l'égalité qui nous ont répondu.

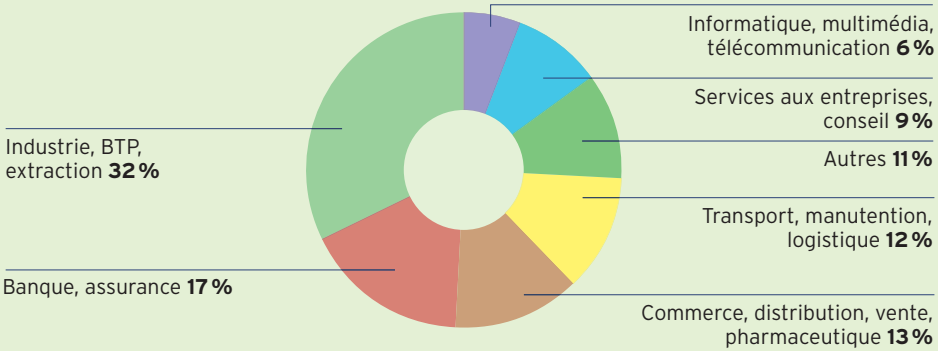
Nous observons un taux de retour de 30 %, avec une forte représentation des très grandes entreprises (5 000 salariés et plus) et des entreprises du secteur industriel.

Les noms des entreprises répondantes et des entreprises non-répondantes sont publiés en annexe.

Les entreprises répondantes par taille



Les entreprises répondantes par secteur (en pourcentage)



L'analyse et la valorisation des résultats

• Résultats quantitatifs

Sauf précision contraire, les graphiques présentent des résultats en pourcentage du nombre d'entreprises répondantes (70).

Les données quantitatives sont anonymes comme il est de coutume pour des restitutions de ce type. Néanmoins, certains résultats particulièrement significatifs en matière d'égalité ont été ponctuellement valorisés.

• Résultats qualitatifs

Sont considérés comme des **bonnes pratiques** les procédés, outils et actions, mis en place dans le respect du cadre normatif et ayant pour objectif de prévenir les discriminations et/ou de promouvoir l'égalité. Le choix d'un questionnaire fermé de plus de 200 questions a pour conséquence que les éléments qualitatifs fournis sont peu détaillés. Les solutions proposées s'apparentent donc plus à des pistes de bonnes pratiques qu'à des solutions clé en main.

Les bonnes pratiques identifiées sont retranscrites avec le nom de l'entreprise ayant rapporté l'initiative, tandis que les pratiques présentant des risques au regard du principe de non-discrimination et/ou nécessitant des améliorations sont anonymisées.

• 8 fiches pratiques

La restitution des résultats de cette enquête est réalisée sous la forme de huit fiches portant chacune sur une thématique identifiée comme un axe fort ou émergent des politiques d'égalité dans l'emploi. L'ensemble des étapes nécessaires à la mise en place d'une politique efficace n'y est pas retracé. Le questionnaire d'enquête peut à cet effet constituer une base de diagnostic et de réflexion sur les actions à envisager pour progresser.

1. Faire de la politique d'égalité une stratégie d'entreprise
2. Diagnostiquer les discriminations et évaluer la politique d'égalité
3. Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise
4. Sécuriser les procédures RH
5. Responsabiliser les managers

6. Impliquer les acteurs du dialogue social

7. Inclure les salariés et leurs réseaux

8. Agir pour l'égalité professionnelle femmes/hommes

Chaque fiche est structurée en trois parties successives :

- **Contexte**

  Présentation des données juridiques et/ou socio-économiques qui fixent le cadre de la thématique

- **État des lieux : les réponses des entreprises**

  Présentation et analyse des résultats de l'enquête

- **Préconisations**

  Éclairages du Défenseur des droits pour progresser vers l'égalité

Au-delà des éléments d'analyse et de synthèse recensés dans les fiches à suivre, quelques pistes de réflexion méritent d'être soulignées.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Égalité, diversité, inclusion : des notions à ne pas confondre

Pour promouvoir l'égalité et lutter contre les discriminations, la moitié des entreprises répondantes se place sur le terrain de la diversité et de l'inclusion, notions qui sont dépourvues de définition juridique et qui de fait, revêtent des acceptions variables d'une entreprise à l'autre.

LA DIVERSITÉ

Accent mis sur les compétences exclusivement et la complémentarité des parcours culturels **GMF**

Facteur de performance **GrDF**

Approche de reconnaissance et d'acceptation de l'autre tel qu'il est avec ses atouts et ses différences **SNCF**

Notre diversité et la valorisation de nos différences est une force qui enrichit notre expérience humaine. Elle accompagne notre développement géographique et notre adaptation aux cultures locales **Essilor**

Traduction du concept de non-discrimination pour avoir des équipes reflétant la diversité de la société civile **Gefco**

Source d'innovation, impact sur l'attractivité du groupe et le climat social **Sanofi**

Mélange de différences visibles et invisibles, notamment de genre, d'âge, d'ethnicité, de nationalité, d'aptitudes physiques et mentales, d'orientation sexuelle, de religion, d'éducation… **Coca-Cola entreprise**

Refléter toutes les différences dans l'entreprise dans une optique de capitalisation sur la richesse créée par les différences **Orange**

L'INCLUSION

Intégration des talents dans le respect des différences **RATP**

Valoriser les talents quelles que soient leurs différences et faire en sorte que tout le monde puisse collaborer en harmonie **BNP Paribas**

Démarche volontaire de l'entreprise pour créer un environnement de travail où les différences individuelles ne sont ni facteur d'exclusion, ni spécifiquement valorisées **Air France**

Instauration d'un environnement de travail accueillant, respectueux, valorisant et stimulant, où la diversité des compétences, des personnalités et des points de vue peut s'exprimer, au bénéfice des personnes et de l'entreprise tout entière **EDF**

Si derrière le terme de diversité, certains mettent bien en œuvre les principes plébiscités par le Défenseur des droits, ce paradigme de la diversité, dont tout le monde s'accorde pour le définir comme flou, ne saurait traduire les principes républicains d'égalité de traitement, d'égalité des chances et de non-discrimination[1].

Rappelons que diversité visible (être noir, femme, en fauteuil roulant…) et diversité réelle (opinions, parcours scolaires et personnels, expériences professionnelles, origines territoriales…) ne se recoupent pas nécessairement. En le présumant, la diversité peut participer à renforcer l'essentialisation des personnes caractérisées par une différence visible.

Quant à l'inclusion, le terme peut s'appliquer aux personnes handicapées et ne pas englober l'ensemble des critères de discrimination.

- L'égalité suppose que soient traitées de manière identique des personnes placées dans des situations similaires.
- La discrimination est le fait de traiter différemment des personnes placées dans une situation comparable, en se fondant sur un critère prohibé par la loi. Elle peut recouvrir de nombreuses formes :
  - directe lorsque volontairement ou non la différence de traitement est fondée sur un critère prohibé ;
  - indirecte lorsque la différence de traitement est fondée sur un critère apparemment neutre (diplôme, expérience, temps de travail…) mais produit des effets discriminatoires (à l'égard des femmes, des personnes handicapées…) ;
  - intentionnelle ou non ;
  - multiple lorsque sont visés plusieurs critères (apparence physique et genre, origine et orientation sexuelle…) ;
  - par association lorsqu'une personne est traitée différemment pour les liens qu'elle entretient avec une autre identifiée par un critère de discrimination (enfant handicapé, conjoint représentant du personnel…).

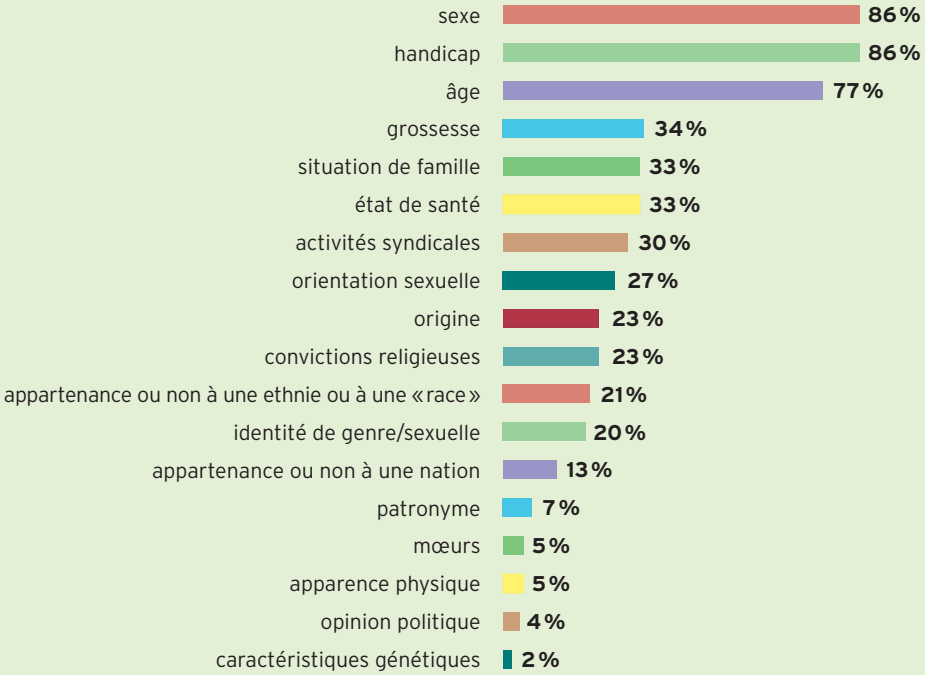
N'étant pas encadrées juridiquement, la diversité et l'inclusion dont se prévalent les entreprises ne permettent pas aux salariés ou candidats à l'embauche d'invoquer leur non-respect. Ces notions n'offrent ni droits ni obligations et dépendent de la seule volonté de l'entreprise d'investir le sujet.

La confusion des concepts d'égalité et de diversité n'est pas sans conséquences.

Une approche trop parcellaire des politiques de non-discrimination et d'égalité

Les résultats de l'enquête illustrent le fait que l'étiquette de la diversité n'induit pas un investissement équivalent sur l'ensemble des 20 critères de discrimination. L'analyse des priorités choisies par les entreprises pour promouvoir la « diversité » démontre l'impact du cadre normatif et des orientations voulues par le législateur pour promouvoir l'égalité des chances dans l'emploi.

Critères de discrimination
ciblés en priorité dans les actions de promotion de l'égalité[3]



En-dehors des actions destinées à s'appliquer à tous les salariés (par exemple, favoriser l'objectivation et la transparence des procédures de ressources humaines), les entreprises répondantes concentrent leurs efforts sur trois sujets principaux : **le sexe, le handicap et l'âge.**

Ces orientations prioritaires se traduisent par les engagements signés, les accords d'entreprise négociés, les diagnostics réalisés ou les actions de formation, de sensibilisation et de communication qui sont menées.

Pourtant, les quelques indicateurs demandés, portant précisément sur deux de ces questions phares, révèlent que les obligations légales ne sont pas encore remplies.

- Ainsi, les données en matière d'égalité salariale **entre les femmes et les hommes** font certes ressortir quelques brèches dans le plafond de verre, mais près de la moitié des entreprises (47 %) comptent encore moins de 20 % de femmes parmi les 100 rémunérations les plus élevées de l'organisation.
- En outre, seules 12 % des entreprises répondantes atteignent ou dépassent le quota d'emploi de 6 % **de travailleurs handicapés**.

Hormis les trois critères du sexe, de l'âge et du handicap, les autres items ne constituent pas des priorités pour les entreprises.

- Fait notable, alors que les politiques « diversité » ont initialement été lancées en France pour combattre les discriminations liées à **l'origine, ce motif de discrimination ne constitue aujourd'hui une priorité que pour à peine un quart des entreprises.** Et l'on ne peut justifier ce faible investissement par une mobilisation passée qui aurait éradiqué la discrimination.

Selon les salariés interrogés dans le cadre du 7e Baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, **l'origine est le deuxième facteur de discriminations ressenties** (27 %) **et le premier facteur de discriminations observées** (42 %). En outre, parmi les demandeurs d'emploi d'origine étrangère non européenne victimes de discrimination à l'embauche (32 %), 64 % citent leur origine comme motif de l'inégalité de traitement (8e Baromètre).

L'absence d'injonction juridique ne semble manifestement pas pouvoir être suppléée par la signature d'une charte ou l'obtention d'un label. Dans le contexte de crise économique mais aussi démocratique que traverse notre pays, le Défenseur des droits appelle les entreprises à rester en alerte sur ce critère particulièrement sensible, face à la tentation de repli sur soi et des préjugés. Au-delà, les entreprises peuvent s'associer à l'initiative lancée début 2015 par le Défenseur des droits et contribuer à une **mobilisation de grande ampleur contre le racisme.** Une plateforme egalitecontreracisme.fr permet à tout un chacun, particulier ou entreprise, de trouver les moyens de se défendre, d'alerter et d'agir contre le racisme et les discriminations fondées sur l'origine ou la religion.

- **L'orientation sexuelle et l'identité de genre**[4] font souvent figure de parents pauvres de la diversité, de même que **l'apparence physique** qui est pourtant un facteur d'exposition majeur aux discriminations lors de l'embauche.

Enfin, cette approche segmentée a pour conséquences de tendre à une essentialisation des catégories protégées et de négliger les situations de **cumul de discriminations et d'intersectionnalité.** En effet, certaines personnes subissent une discrimination spécifiquement liée au croisement de plusieurs critères, rendant l'appréciation segmentée des actes discriminatoires insuffisante. Des stéréotypes spécifiques peuvent être constatés à l'égard de personnes identifiées à raison de plusieurs motifs de discriminations pris simultanément (ex: femmes homosexuelles, hommes d'origine étrangère issus d'un quartier défavorisé…).

Le Défenseur des droits insiste donc sur l'importance **d'inclure l'ensemble des critères prohibés de discriminations** dans les actions menées et de conduire des politiques d'égalité à vocation transversale.

- D'une part, la mise en place de **procédures de ressources humaines, objectives, transparentes et traçables,** est une étape incontournable de la politique d'égalité, pour une appréhension globale de tous les critères de discrimination.
  L'ensemble des procédures et pratiques de l'entreprise doivent être questionnées et remises à plat. Facteur d'égalité, cette démarche sera d'autant plus utile en cas de contentieux au civil (notamment prud'homal), où l'existence d'une discrimination se caractérise aux termes de l'aménagement de la preuve non par une intention mais par un résultat (la différence de carrière de salariés inexpliquée). Le juge ou le Défenseur des droits sont ainsi particulièrement attentifs aux procédures déployées par l'employeur.
  La neutralisation des processus doit s'accompagner d'un travail en profondeur de **déconstruction des stéréotypes** au profit des personnes chargées de les mettre en œuvre.
- D'autre part, **des mesures positives**, adoptées pour favoriser l'inclusion professionnelle d'une population identifiée selon un critère de discrimination, sont susceptibles de bénéficier à l'ensemble des salariés, et d'accroître leur qualité de vie au travail.
  - Les aménagements de poste imaginés pour prévenir les maladies professionnelles des seniors ou pour permettre l'emploi de travailleurs handicapés, sont susceptibles d'améliorer les conditions de travail de tous les employés, et notamment ceux qui pourront rencontrer des problèmes de santé plus ou moins passagers.

- Les mesures prises pour équilibrer vie professionnelle et vie familiale (interdiction des réunions tardives par exemple), destinées à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, peuvent devenir sources de bien-être au travail pour tous, y compris pour les aidants familiaux.

Si nombreuses bonnes pratiques ont été recensées dans cette enquête, traduisant le fort investissement des entreprises répondantes, certaines difficultés sont également ressorties.

La persistance des points de blocage

La préoccupation majeure des répondants demeure liée à la **situation des femmes dans l'entreprise**. Non-mixité des équipes, environnement technique et majoritairement masculin, plafond de verre… La pénurie de profils féminins est l'argument massue invoqué pour expliquer le manque de résultats des politiques volontaristes déployées. Les entreprises font alors le choix d'agir en amont du recrutement, s'affirmant dans leur rôle d'acteur sociétal et combattant les discriminations d'ordre systémique en profondeur. Elles doivent, sinon initier, à tout le moins prendre en compte les évolutions sociétales, comme celles que connaissent la place et le rôle traditionnellement dévolus aux femmes et aux hommes.

Ainsi, pour favoriser l'accès des femmes sur des emplois où elles sont sous-représentées, certaines entreprises nouent des partenariats.

→ Par exemple, l'association « Elles bougent » a pour mission de faire découvrir les métiers de l'ingénierie dans les secteurs de l'aéronautique, l'automobile, l'énergie, le ferroviaire, le spatial ou encore le transport maritime. L'association organise un système de « marraines » qui accompagnent et conseillent les étudiantes membres et qui contribuent au déploiement d'actions concrètes (conférences, visites des entreprises, rencontres, etc.). **Alstom, Coca-cola entreprise, EDF, Faurecia, Orange, RATP, Safran, SNCF, Thalès, Total** et **Valeo** sont associés à cette initiative.

En outre, comment ne pas évoquer les inquiétudes croissantes autour de la place à accorder au **fait religieux** dans l'entreprise ? La gestion de la « diversité religieuse » n'est pas toujours clairement ajustée, notamment parce que la jurisprudence a pu sembler incertaine, conduisant à des situations de crispation. Le port du voile pour les femmes, les prières sur le temps et le lieu de travail ou encore le refus de certains de serrer la main à une personne du sexe opposé, sont autant de points sensibles rencontrés par les entreprises répondantes[5].

→ Si certains espèrent une loi venant clarifier le droit, d'autres, tels **EDF** et **Casino**, adoptent des outils pour traiter les situations concrètes auxquelles sont confrontés les managers, afin d'assurer des réponses cohérentes au sein de leur entreprise[6].

Enfin, le frein le plus rapporté dans cette enquête a trait à **la persistance des stéréotypes et des préjugés.**

Le poids du passé et les habitudes fortement enracinées, les préjugés souvent inconscients, entrainent incontestablement des conséquences tant sur les managers que les salariés (autocensure des femmes par exemple). De ce problème résulte un deuxième obstacle : faire prendre conscience aux personnes de leurs propres préjugés et faire évoluer les mentalités. Cette difficulté s'explique, selon les répondants, par le fait que c'est un travail au long cours et par l'étendue numérique et géographique des entreprises.

Les entreprises se situent en effet dans un contexte mondialisé et digital, en constante évolution. Le déploiement des entreprises multinationales sur notre territoire ne doit pas se faire au détriment de l'arsenal législatif applicable en France. 44 % des entreprises répondantes ont ainsi un dispositif pour coordonner les actions à l'échelon national et international.

Bien évidemment, si l'entreprise a un rôle à jouer, elle ne peut, à elle seule, lutter contre les a priori des êtres humains les uns envers les autres. Ce sont donc **l'ensemble des acteurs** qui doivent s'impliquer pour combattre les stéréotypes et les discriminations et tendre vers une société plus juste.

L'entreprise doit être un acteur à part entière, mais non isolé, de ce combat quotidien contre les discriminations. Le Défenseur des droits entend l'accompagner dans ses actions, tout en veillant au respect des principes de non-discrimination et d'égalité. Le présent guide se veut l'illustration de cet accompagnement vigilant et de notre « marche à l'égalité ».

1 Faire de la politique d'égalité **une stratégie d'entreprise**

CONTEXTE

Dès 2006, les partenaires sociaux ont consacré la nécessité de faire de la politique d'égalité une stratégie de l'entreprise pour garantir son effectivité.

La mise en place d'une politique dynamique d'égalité des chances et de traitement constitue **un choix stratégique de l'entreprise** qui doit s'accompagner d'une mise en cohérence de ses pratiques de management. L'engagement personnel du chef d'entreprise et de l'équipe de direction est un préalable à la réussite d'une telle politique dans l'entreprise. C'est en effet par leur implication et leur détermination que cette politique peut se déployer efficacement à tous les niveaux de l'entreprise.[7]

Au sein des entreprises, l'argumentaire pour faire de la « diversité » une stratégie d'entreprise s'est développé sous un angle économique.

> Pour que nos entreprises soient performantes, nous devons (...) faire de la diversité une force pour l'entreprise et mettre en œuvre une politique active de non-discrimination (...). **Centre des jeunes dirigeants d'entreprises**

- *La diversité des effectifs d'une entreprise serait ainsi un gage de sa performance.* Aux États-Unis, par exemple, une étude a ainsi évalué le coût des discriminations à 64 milliards de dollars par an. Des pratiques discriminatoires auraient, selon certains travaux, des conséquences économiques préjudiciables pour l'entreprise. Le risque est ainsi de se priver de compétences (refus d'embauche ou de promotion discriminatoires, choix ou autocensure de candidats de ne pas postuler) et de connaître une plus forte rotation des effectifs (ce qui peut notamment être préjudiciable sur les métiers en tension). Moins épanouis dans leur travail, les salariés exposés aux discriminations peuvent aussi être moins performants et productifs.

- *Une entreprise discriminante pourrait se priver d'une partie des cibles de son marché.* En effet, les personnes appartenant au groupe discriminé et tout individu en désaccord avec la politique d'une société, pourraient choisir de ne plus acheter ses produits ou services.
- *L'entreprise risque une dégradation de son image.* Avec le renforcement du droit de la non-discrimination et des obligations d'égalité, l'entreprise s'expose elle-même à des contentieux à fort impact médiatique.

ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

> « La politique diversité est intégrée dans la stratégie de l'entreprise, ce qui permet de la déployer, y compris en période de crise économique. **Orange** »

Les raisons de l'engagement des entreprises pour promouvoir l'égalité

S'engager pour la diversité : les 5 raisons principales citées par les entreprises

1	**Responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise**
2	**Promouvoir l'égalité professionnelle**
3	**Optimiser les talents**
4	**Lutter contre les discriminations et l'exclusion sociale**
5	**Gérer la diversité des équipes**

Deux grandes idées semblent être au fondement de l'engagement des entreprises répondantes :

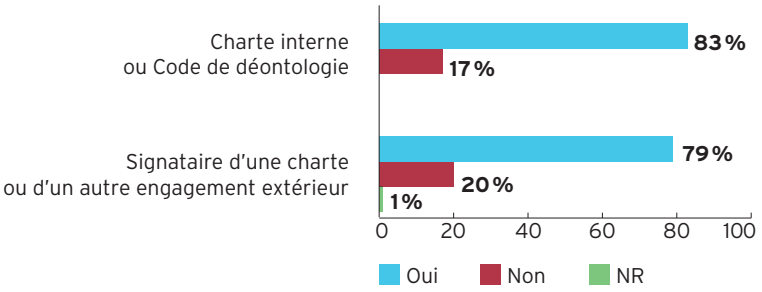
- **La conscience d'une responsabilité sociale :** l'entreprise n'est pas à côté, mais bien au cœur de la société ; elle doit, comme d'autres acteurs sociétaux, jouer un rôle en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité.

- **La diversité des effectifs** (ou son absence) est une situation managériale dont l'entreprise ne peut ignorer l'impact sur son organisation et sa performance.

Le respect des lois n'est pas l'argument prioritairement mis en avant par les entreprises répondantes pour expliquer leur investissement.

La formalisation de l'engagement

87 % des entreprises répondantes ont formalisé leur politique de non-discrimination et d'égalité. Cet engagement peut prendre plusieurs formes : signer une charte, adhérer à un label, nouer des partenariats, conclure des accords d'entreprise, adopter un plan d'action.



Adoption d'une charte interne ou d'un code de déontologie

83 % des entreprises répondantes ont fait le choix de rédiger **une charte interne ou un code de déontologie,** propre à l'entreprise.

Le périmètre de la Charte interne est variable.

→ Celle-ci peut porter sur l'ensemble des critères de discrimination (Charte diversité – Malakoff Médéric) ou seulement sur certains (Charte interne de l'Égalité Hommes Femmes – Whirlpool).

La Charte interne peut également être la déclinaison d'une Charte internationale propre au groupe.

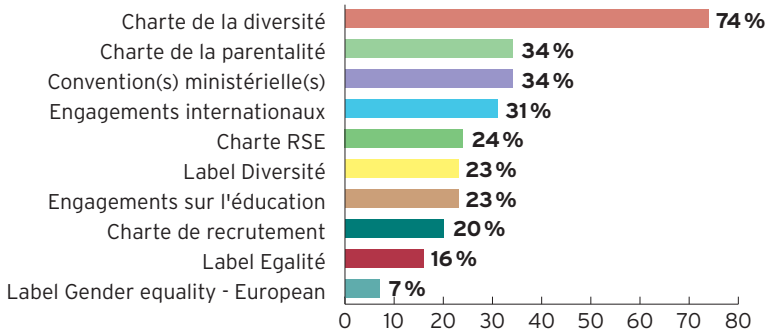
→ Le groupe **Accor** a ainsi élaboré une « Charte internationale diversité » traduite en 15 langues.

De façon autonome ou complémentaire, un code éthique ou de déontologie peut être mis en place dans l'entreprise.

- **Faurecia** a élaboré un « Code éthique et règles de comportement » existant en 14 langues et remis à chaque salarié du groupe dans plus de 30 pays.
- **IBM** prévoit que chaque salarié adhère expressément chaque année aux principes déontologiques de l'entreprise.

Engagement avec un organisme extérieur

79 % des entreprises répondantes sont signataires d'un **engagement extérieur**, l'option la plus fédératrice étant la Charte de la diversité : trois quarts des entreprises répondantes en sont adhérentes. Plus de 3 entreprises sur 10 ont signé un engagement international (le plus cité étant le Pacte Mondial des Nations Unies).



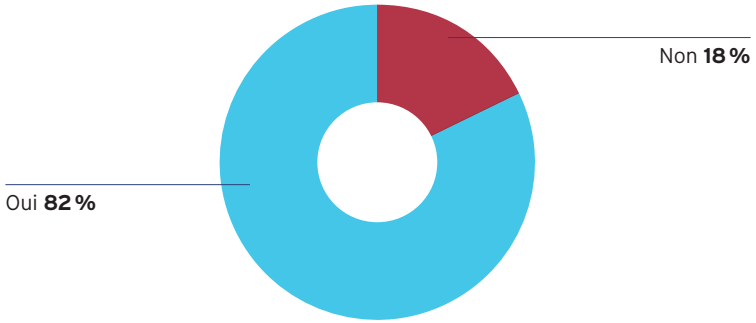
Une charte d'engagement LGBT a été lancée en janvier 2013 par l'association l'Autre cercle, invitant les dirigeants à se mobiliser officiellement sur les deux critères de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre.

- Outre des actions de formation, de sensibilisation ou de communication pour faire tomber les préjugés (cf. fiche n°3 Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise), les entreprises agissent pour favoriser l'intégration professionnelle de personnes éloignées du monde du travail et diversifier les profils et parcours des salariés composant leurs équipes. Ainsi, 40 entreprises ont signé en juin 2013 la Charte « Entreprises et Quartiers ». Les signataires s'engagent à favoriser et à contribuer au développement économique et social des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Dans cette perspective, la charte prévoit plusieurs dispositifs dont des interventions en milieu scolaire (accompagnement, accueil, tutorat des jeunes) ou encore la formation par le biais du développement des contrats d'alternance.

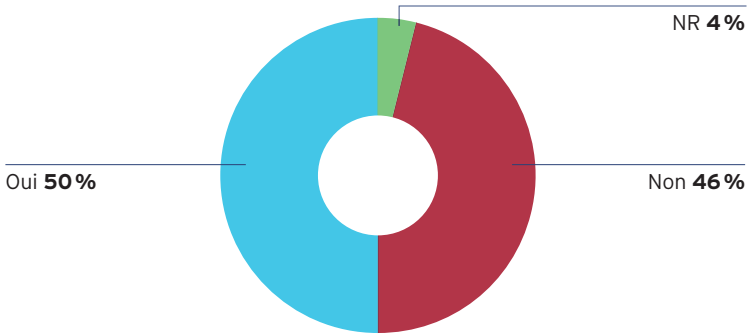
L'instance dirigeante privilégiée pour le suivi de la politique d'égalité est le Comité exécutif

L'inscription de la politique « diversité » à l'ordre du jour d'une réunion

Comité exécutif ou instance exécutive principale



Conseil d'administration ou de surveillance



La moitié des entreprises ayant formalisé leur politique « diversité » a abordé la question en Conseil d'administration. En outre, seules **47 %** des entreprises affirment avoir rempli leur obligation de délibérer en conseil d'administration sur l'égalité professionnelle en 2012 (cf. fiche n°8 Agir pour l'égalité professionnelle Femmes/Hommes).

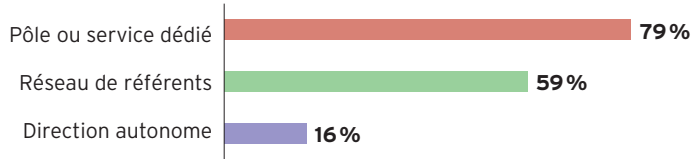
Globalement, la politique diversité est évoquée une à deux fois par an devant le Comex. Certaines entreprises sont néanmoins plus mobilisées et traitent ce sujet en Comité exécutif trois fois par an (**Casino**, **Audiens**).

Parfois, l'instance hiérarchique de suivi diffère selon le type d'engagement. Par exemple, conformément aux obligations légales, le Conseil d'administration est sollicité sur la politique d'égalité professionnelle F/H, alors que le Comité exécutif sera consulté sur les sujets de RSE.

Une instance dédiée à l'organisation et la gestion des politiques de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité

83 % des entreprises ont mis en place une instance dédiée au déploiement de la politique « diversité ».

Les modalités d'organisation de l'instance dédiée



> Du fait de nos activités diverses, nous avons une culture de décentralisation forte. Nous avons fait le choix d'une structure d'animation centrale avec une grande liberté pour l'application locale. Cela permet une vraie prise en compte opérationnelle de la thématique « diversité ». La fonction RH est en outre porteuse dans toutes nos entités de cette préoccupation, facilitant une diffusion rapide et directe des préconisations auprès du management. **Lagardère**

→ **Safran** a mis en place un réseau coordonné, établi sur trois niveaux, garantissant la mise en œuvre de la politique de diversité et l'engagement du groupe dans la promotion de l'égalité des chances :

- un département diversité est rattaché à la DRH Groupe ;
- un réseau de correspondants est implanté dans les filiales ;

- un réseau de référents dans les établissements des filiales du groupe travaille avec les correspondants.

Une rubrique intranet valorise les actions mises en place au niveau du groupe et des filiales.

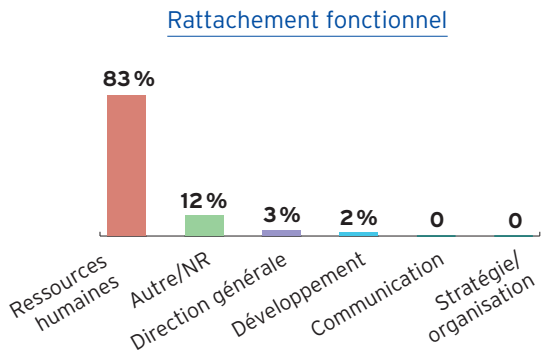
→ **LOGICA** a instauré un comité transversal (toutes fonctions et toutes opérations business) pour établir la stratégie et la déployer dans tous les périmètres, complété par un réseau d'ambassadeurs RSE formés à la question dans toutes les entités.

→ La **SNCF** (et ses filiales) a établi un réseau de correspondants « diversité » dans les branches d'activités et les 23 régions de l'entreprise ; elle a également lancé un groupe de travail d'échanges de bonnes pratiques sur la gestion de la diversité.

→ La **MAAF** a organisé la mission handicap en mode projet : le responsable de la mission travaille avec une infirmière, une responsable recrutement, une chargée de formation et une chargée de communication rattachées à d'autres services de l'entreprise.

Un rattachement fonctionnel et budgétaire aux activités RH de l'entreprise

La place prééminente des Ressources humaines dans le pilotage de la politique d'égalité



Le rattachement fonctionnel au Développement durable ou à la RSE, voire à la Stratégie ou à la Communication est quasi-inexistant. Parmi les solutions non proposées dans le questionnaire, ont été citées la Direction de l'Innovation Sociale **(Crédit Coopératif)** ou le rattachement à une mission transversale **(Deloitte)** dont la responsabilité est partagée entre plusieurs départements.

Présence du responsable de l'instance dédiée au sein des instances dirigeantes

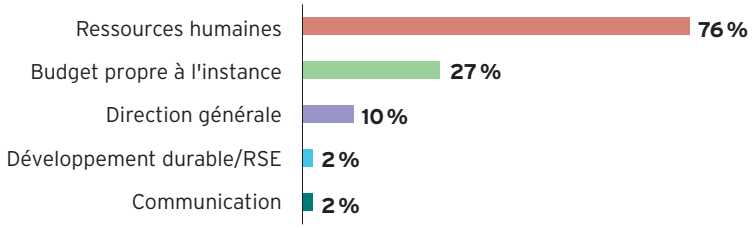
Dans **78 %** des cas, le responsable de cette instance dédiée **n'est pas membre du Comité exécutif.** À peine plus de 2 entreprises sur 10 accordent une place privilégiée au responsable de la diversité de l'entreprise.

- → Tel est le cas par exemple chez **Accenture**, la **Caisse des Dépôts et des Consignations**, **HSBC** ou **Valeo**.
- → Au sein de **Coca-Cola entreprise**, une personne référente diversité fait partie du Comité de Direction.

Un budget pour la politique d'égalité

La mise en œuvre de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité est dotée de moyens financiers pour **73 %** des répondants. Quand les instances dédiées ne sont pas autonomes, le rattachement budgétaire correspond au rattachement hiérarchique.

Rattachement budgétaire de l'instance dédiée

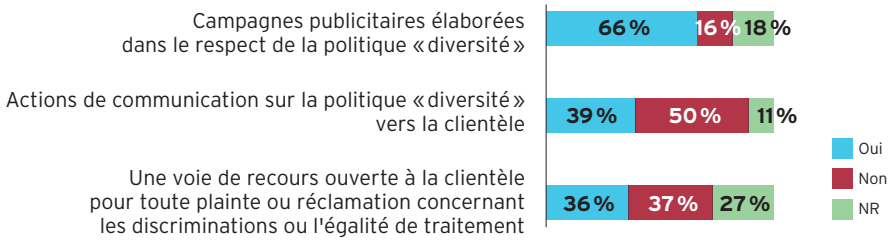


Aucun de nos répondants n'a fait part de l'implication de l'instance Stratégie/organisation, dans la gestion budgétaire de la politique diversité de l'entreprise.

- → Chez **L'Oréal**, chaque entité RH dispose d'un budget qu'elle peut consacrer à la lutte contre les discriminations et la promotion des diversités.

Une politique peu tournée vers les activités extérieures de l'entreprise

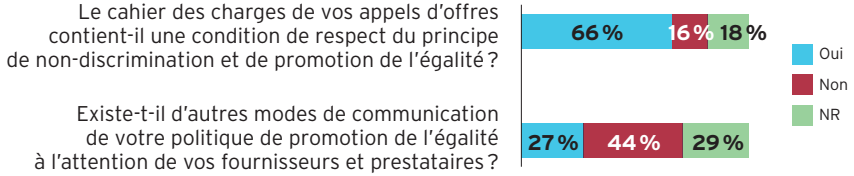
Lien entre politique « diversité » et activités commerciales



Un peu plus d'un tiers des entreprises ont ouvert une voie de recours à leurs clients, notamment via la mise en place d'un médiateur interne.

- « Un numéro est disponible pour tous les recours de la clientèle et le médiateur de **La Poste** peut être saisi ».
- **Axa** a créé une adresse mail dédiée aux plaintes et réclamations liées à la discrimination ou l'égalité de traitement.

Lien entre politique « diversité » et prestataires/fournisseurs



- **Safran** a mis en place un « réseau de Référents Achats Responsables » au sein du Groupe : leur rôle est de veiller au déploiement de la démarche de Responsabilité Sociétale du Groupe (dont la diversité fait partie) auprès des fournisseurs. Une démarche conjointe DRH/Direction des Achats est également menée pour favoriser les achats auprès d'entreprises du secteur protégé et adapté (EA/ESAT).

- **Audiens** réalise une évaluation semestrielle des prestataires incluant le critère de la promotion de l'égalité.
- **Areva** dispose d'une grille des achats adaptée avec des critères permettant de prendre en compte la mise en œuvre (ou pas) d'une politique « diversité » par les prestataires.

PRÉCONISATIONS

Signer une charte n'a pas la même force contraignante qu'un accord d'entreprise. L'accord collectif présente, de plus, l'avantage d'impliquer les partenaires sociaux (cf. fiche n°6 Impliquer les acteurs du dialogue social).

Une démarche pour faire de la politique d'égalité une stratégie pérenne d'entreprise

- S'engager contre toutes les discriminations au travail et sur tous les critères de discrimination.
- Formaliser la politique d'égalité.
- Impliquer les instances dirigeantes.
- Créer une instance dédiée au pilotage et à la gestion de la politique d'égalité.
- Donner un caractère transversal à la politique d'égalité pour un déploiement dans toutes les activités de l'entreprise.

Ne pas cantonner la politique de non-discrimination et d'égalité à une activité du service Ressources humaines. À défaut, la politique d'égalité risque de s'arrêter à la porte des instances dirigeantes et/ou de ne pas s'étendre aux activités extérieures de l'entreprise.

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

IFOP pour le Défenseur des droits et l'Organisation Internationale du travail, Baromètres de perception des discriminations dans l'emploi, 8e édition (demandeurs d'emploi) : 2014 ; 7e édition (actifs en emploi) : 2013.

CSA pour le Défenseur des droits, Les entreprises et la prise en compte des droits des personnes LGBT : des initiatives encore trop rares, 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

Center for American Progress, « The costly business of discrimination », mars 2012.

Laure BERENI, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », Raisons politiques, 2009.

FNEP, « La diversité un atout économique. 2007 - 2014 : quelles avancées ? », Afnor éditions, avril 2014.

2 Diagnostiquer les discriminations et évaluer la politique d'égalité

CONTEXTE

« Il n'y a pas de discrimination chez nous : personne ne s'est jamais plaint. » Les entreprises engagées sur la « diversité » ont depuis longtemps dépassé cette approche simpliste. Le nombre de recours, de plaintes et de litiges constatés ne saurait constituer, à lui seul, un indicateur pertinent et révélateur pour évaluer les risques et situations de discriminations – leur faible importance s'expliquant surtout par la difficulté d'identifier les pratiques discriminatoires, d'en apporter la preuve ou encore d'accéder au juge.

Dans cette perspective, en complément des réclamations qu'il reçoit, le Défenseur des droits réalise régulièrement un diagnostic de la perception des discriminations au travail, dans l'accès à l'emploi (enquête auprès des demandeurs d'emploi) et dans l'exercice de celui-ci (enquête auprès des salariés et agents publics). **En 2013, 37 % des demandeurs d'emploi et 29 % des salariés du privé ont affirmé avoir déjà été victimes de discrimination.**

Du ressenti à la réalité d'une discrimination caractérisée, il y a évidemment un écart. Néanmoins, le Défenseur des droits et les juridictions contribuent à faire reconnaître des situations de discriminations dans l'emploi, dont l'entreprise sera tenue pour responsable, qu'il s'agisse d'un comportement isolé ou d'une pratique généralisée.

Des outils sont donc à mobiliser en amont de tout contentieux pour déterminer les situations qui peuvent être constitutives d'une discrimination et envisager des solutions.

Surtout, identifier les salariés, connaître leur parcours dans l'entreprise, vérifier les procédures et les pratiques, mesurer les risques et envisager des actions correctives, sont des étapes nécessaires pour élaborer une politique effective de non-discrimination et de promotion de l'égalité dans une organisation.

Diagnostiquer

- **Le cadre législatif organise la réalisation d'un diagnostic** en prévoyant des outils qui doivent être déployés par les entreprises : rapport de situation comparée F/H, rapport « diversité », bilan social, déclaration d'emploi de travailleurs handicapés…
- Pour l'obtention du Label Diversité, les processus RH font l'objet d'un audit, renouvelé à mi-parcours – le label étant attribué pour 4 ans renouvelables.
- Les négociations collectives doivent être précédées d'un diagnostic pour orienter le travail des partenaires sociaux.

L'article 14 de **l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail** prévoit la **mise en place d'un diagnostic partagé avec les salariés** afin de favoriser « leur participation et la confiance ». Ce diagnostic préalable doit « permettre de déterminer les enjeux propres à l'entreprise en matière de qualité du travail, de qualité de vie au travail et de conciliation du temps ». De plus, l'article préconise que le diagnostic soit quantitatif et qualitatif et suggère la possibilité de faire appel à des « organisations externes ».

Évaluer

L'évaluation de la politique d'égalité est la garantie de sa performance. La mise en place d'indicateurs, notamment sur la « perception des salariés », comme le préconise l'article 15 de l'ANI sur la QVT, permet d'évaluer les résultats obtenus. Cette évaluation est utile pour identifier les pratiques et mesurer les évolutions.

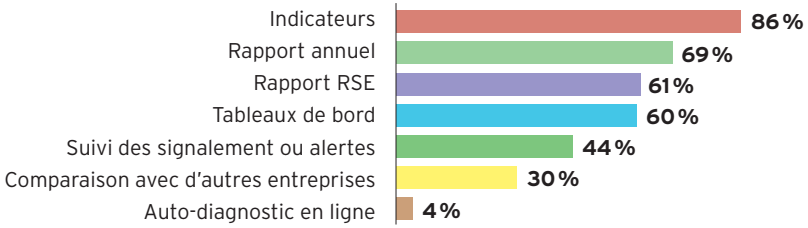
ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

Les outils de diagnostic et d'évaluation sont variés. Ils peuvent être mobilisés de façon concomitante ou séparément, l'objectif étant d'identifier les points de risques discriminatoires et d'y apporter des solutions.

74 % des entreprises affirment pratiquer une évaluation annuelle de la politique « diversité ». Dans 13 % des cas, cette évaluation est semestrielle.

Dresser un état des lieux

Modalités de suivi de la politique « diversité »



Les modalités de suivi sont diverses et se traduisent majoritairement par des indicateurs et/ou des rapports. Certaines entreprises ont également fait référence au rapport de situation comparée, tel qu'issu des obligations légales (cf. fiche n°8 Agir pour l'égalité professionnelle Femmes/Hommes). Ce rapport ne saurait néanmoins à lui seul couvrir l'ensemble de la politique « diversité ».

- → **La Poste** élabore annuellement depuis 2008 un rapport « diversité » qui mesure les écarts de situations éventuels que rencontrent les personnes plus exposées au risque de discrimination (femmes, plus de 45 ans, moins de 26 ans, nés dans les DOM, travailleurs handicapés, étrangers, résidents en ZUS/CUCS).
- → Chez **Areva**, un indicateur « diversité » est intégré dans les indicateurs de performance et suivi par l'*executive management board* du groupe.

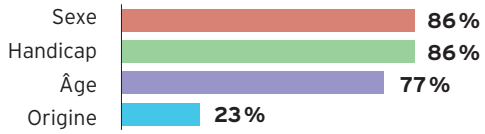
L'auto-diagnostic en ligne permet via un questionnaire d'identifier la situation de l'entreprise sur un point précis ou sur l'ensemble de sa politique d'égalité.

- → **Orange** a expertisé la prise en compte de la situation des personnes LGBT dans ses procédures RH via le Quickscan proposé par Randstad et l'association l'Autre Cercle.

Mesurer la diversité des effectifs

Les entreprises ont analysé leurs fichiers RH à partir de certaines données disponibles, en privilégiant les critères liés au sexe, à l'âge et au handicap.

Mesure des effectifs par critères de discriminations



Un quart seulement des entreprises ont mis en place une politique de mesure des effectifs liée à l'origine.

→ **Michelin** a créé un outil permettant d'identifier la distribution des âges des ouvriers dans les sites et d'identifier les risques liés à l'ergonomie des postes. Cet outil a pour objectif de mettre en place des actions propres au site pour maintenir les seniors dans l'emploi.

Mesurer le ressenti des discriminations par les salariés

Deux modalités de suivi ont été principalement évoquées :

- Dispositifs d'alerte : 44 % des entreprises font un suivi des réclamations via le dispositif d'alerte interne (cf. fiche n°4 Sécuriser les procédures de ressources humaines).
- Enquêtes d'opinion auprès des salariés :

53 % des entreprises ont interrogé leurs salariés sur leur ressenti et perception de la discrimination en interne. Concernant les résultats des enquêtes ainsi menées, **54 %** d'entre elles indiquent une progression vers plus d'égalité dans les réponses de leurs salariés et **19 %** observent des résultats stables.

Par ailleurs, plus d'un quart des entreprises **(27 %)** n'ont pas de données à ce sujet, ce qui montre éventuellement que les enquêtes sur la perception des salariés vis-à-vis de la discrimination dans ces entreprises sont ponctuelles, et ne prennent vraisemblablement pas la forme d'un baromètre permettant une analyse longitudinale de la politique de l'entreprise. On peut également se demander à quel point l'absence de réponse est liée à la réticence des entreprises à partager leurs données sur ce sujet sensible.

Mettre en place un baromètre – Quels sujets aborder ? L'exemple d'Orange

Faisant suite au lancement en 2012 du « Baromètre des diversités » du MEDEF, Orange a mis en place un outil pour objectiver et mesurer l'efficacité de sa politique de promotion de l'égalité. Afin d'atteindre ces objectifs, Orange a décidé d'axer son enquête sur la vision et la perception par les salariés de la discrimination en entreprise et du climat ambiant. Le questionnaire du baromètre aborde les thématiques suivantes :

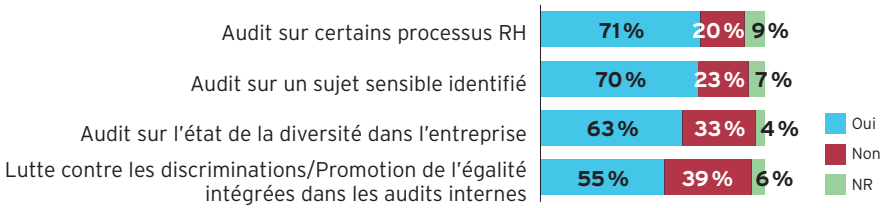
- Les priorités des salariés.
- L'efficacité des actions visant à favoriser les diversités et l'égalité des chances dans l'entreprise.
- Le risque perçu d'être un jour victime de discrimination sur le lieu de travail.
- Les critères potentiels de discrimination et les priorités de l'entreprise en matière de lutte pour l'égalité des chances.
- La fréquence des blagues sur les critères de discrimination protégés par la loi.
- Des propositions de scénarii dont ils pourraient être acteurs ou témoins.

Évaluer les procédures et les pratiques

La majorité des entreprises ont pris des initiatives pour évaluer leurs pratiques.

Réaliser un audit

Quels types d'audits pour évaluer la diversité ?



Plusieurs modalités d'audit ont été mobilisées, essentiellement sur un process RH ou sur un sujet sensible précis.

→ **General Electric International** a fait appel à un cabinet extérieur afin de réaliser un audit sur ses processus RH.

Les processus audités cités le plus souvent par les entreprises sont, par ordre d'importance : **le recrutement, l'évolution de carrière et la promotion** suivis de la rémunération et la formation.

Les audits qui portent sur des sujets spécifiques recouvrent majoritairement les trois thèmes de négociations obligatoires :

- **L'égalité femmes/hommes :** équilibre vie privée/professionnelle ; parentalité ; écarts de rémunération ; équité des carrières ;
- **Le handicap :** accueil, intégration, perception de leurs conditions de travail par les salariés handicapés ;
- **L'âge :** senior, contrat de génération.

Mais certaines ont déployé des audits sur d'autres thématiques :

→ La société **Rémy Cointreau** a effectué un audit sur les risques psychosociaux.

→ **BioMerieux** effectue un « diagnostic stress » par les médecins du travail.

→ **Thalès** a fait réaliser une étude sur le plafond de verre, avec le soutien de l'ANACT.

→ **La Poste** a mené un audit sur l'usage du congé parental par les pères dans l'entreprise.

→ **Orange** a mené un audit sur les stéréotypes liés à l'origine.

Réaliser un testing sollicité

Seules 10 % des entreprises répondantes se sont engagées dans une procédure d'« auto-testing » pour évaluer les risques ou situations de discriminations dans leurs pratiques.

Le testing :

Cette méthode consiste à « simuler en parallèle des interactions fictives de la part de personnes ayant les mêmes caractéristiques, sauf sur le critère potentiellement source de discrimination ».

Ainsi, en matière de recrutement, des CV et lettres de motivations semblables (comparables en compétences, diplômes et expériences), à l'exception du ou des critères prohibés à tester, sont envoyés au recruteur. Si les réponses positives reçues par les candidatures susceptibles d'être discriminées sont clairement inférieures à celles des autres candidats, une suspicion de discrimination peut être établie.

Le testing permet de rendre les discriminations visibles, de donner une tangibilité à un sentiment diffus.

→ **Casino** a réalisé un « testing sollicité » en 2008 puis en 2011.

> « Ce deuxième testing sollicité démontre les progrès que nous avons accomplis pour réduire le risque de discrimination lié à l'origine dans nos processus de recrutement. Nous devons cependant continuer à rester vigilants et rappeler sans relâche que seules les compétences comptent. »

Mettre en place des actions correctives adaptées

Les audits pour diagnostiquer la diversité dans l'entreprise sont suivis dans la majorité des cas par la mise en place d'actions correctives (74 %).

Les résultats peuvent mener les entreprises à :

- Prévoir des objectifs chiffrés pour certaines populations,
- Concevoir des plans d'action pour rattraper les écarts de salaires,
- Signer des accords promouvant la diversité,
- Améliorer la communication sur la diversité en organisant et orientant les formations et les outils mis à disposition des salariés.

PRÉCONISATIONS

Le Défenseur des droits et la CNIL ont publié en 2012 le guide « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances ». Il fournit des réponses juridiques et une méthodologie pour progresser dans le diagnostic des discriminations et dans l'évaluation des politiques d'égalité, dans le respect de la législation relative, notamment, à la protection des données personnelles.

Mesurer la diversité des effectifs

→ Mobiliser les données existantes :

- Bilan social (âge, sexe, nationalité, handicap)
- Rapport de situation comparée F/H
- Déclaration d'emploi des travailleurs handicapés
- Pyramide des âges

→ Adopter une politique volontariste : mesurer la diversité des origines

Plusieurs données peuvent être utiles à l'**identification des discriminations liées à l'origine des salariés**, parmi lesquelles le nom de famille, le lieu de résidence ou de naissance.

Ces données permettent de constituer des cohortes de salariés en fonction de l'origine réelle ou supposée à laquelle ils peuvent être rattachés et, le cas échéant, subir des discriminations en raison des stéréotypes qui y sont associés.

L'entreprise peut ainsi comparer les conditions d'embauche et/ou l'évolution de carrière des salariés en fonction de leur origine, à situations équivalentes.

Cette méthode de prévention des discriminations liée à l'origine peut également être utilisée par le Défenseur des droits ou les juridictions.

Le recours à la méthode patronymique dans le contentieux prud'homal

Une personne d'origine maghrébine qui avait travaillé à plusieurs reprises pour la même entreprise en intérim est informée d'une procédure de recrutement en CDI. Elle postule mais sa candidature n'est pas retenue. Elle décide alors de contester cette décision qu'elle estime discriminatoire.

La Cour d'appel a retenu l'approche statistique proposée, estimant notamment qu'« au regard du contexte de l'embauche au sein [de l'entreprise], les investigations menées par la HALDE ont fait apparaître que sur 288 personnes recrutées de 2000 à 2006, toutes, comme M. X, ont la nationalité française, mais deux seulement ont un patronyme d'origine maghrébine. Pour la période du 1er janvier 2005 au 30 juillet 2006, sur le site [concerné], le registre unique du personnel révèle qu'aucun des 43 agents de qualification embauchés en contrat à durée indéterminée n'a de patronyme à consonance maghrébine. »

La Cour de cassation relève que ces éléments sont effectivement de nature à laisser supposer l'existence d'une discrimination à l'embauche fondée sur son nom d'origine maghrébine.

Délibération n° 2010-129

Cour de cassation, Chambre sociale, 15/12/2011

La diversité des salariés n'est pas synonyme de pratiques exemptes de discriminations. Le constat d'une diversité « visible » des effectifs dans l'entreprise ne peut à lui seul traduire l'efficacité d'une politique antidiscriminatoire.

Identifier les risques de discrimination

- → Mesurer les écarts entre les situations comparables
- → Mesurer le ressenti de la discrimination par les salariés et candidats
  - Baromètre de ressenti des discriminations
  - Analyse des données de la cellule interne d'écoute et/ou de traitement des réclamations liées à la discrimination.

Vérifier régulièrement les procédures et les pratiques



Le recours à un prestataire externe favorise la neutralité et la compétence.

- → Audits qualitatifs et quantitatifs (à combiner) des procédures
- → Auto-testing



Un seul cas de discrimination suffit à entacher la réputation d'une entreprise.

- → Pérenniser l'évaluation

Impliquer les salariés

- → Communiquer sur les résultats de l'évaluation, notamment en direction des salariés et de leurs représentants.
- → Impliquer les organisations syndicales et les réseaux éventuels de salariés.

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

Décision MLD 2015-151 du 2 juillet 2015 portant recommandation générale sur les dispositifs d'alerte interne

Guide « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances », 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

AFMD, Alexandra Palt, Rapport annuel diversité, 2011.

AFMD, Pete Stone et Hadia Zanna, Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponses, 2009.

CEREQ, Rapport d'évaluation finale remis au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, Entrée dans la vie active et discrimination à l'emploi, octobre 2013.

ORSE, Répertoire : prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises, 2011.

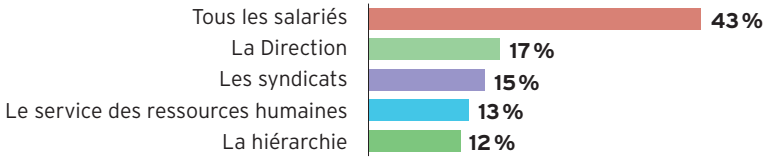
3 Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise

CONTEXTE

La formation et la sensibilisation constituent un levier fondamental de l'effectivité de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité dans l'entreprise. Ces actions permettent à l'entreprise de :

- Faire connaître à l'ensemble du personnel son engagement dans ce domaine et favoriser l'appropriation par chaque salarié de cette politique.
- Se donner les moyens pour que sa politique « diversité » soit appliquée et respectée à tous les niveaux et ne demeure pas un enjeu relégué au seul département des ressources humaines, voire un simple affichage de communication.

Question du 6e baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations : *Selon vous, qui doit, au sein des entreprises, se charger en priorité de prévenir les discriminations ? (réponses en pourcentage de l'échantillon de 500 salariés du secteur privé)*



Il ressort du 6e Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT que l'ensemble des salariés de l'entreprise doit prendre en charge la prévention des discriminations à l'intérieur de l'organisation. Ils doivent donc bénéficier de formations afin d'adopter et de transmettre les bons comportements. À ce titre, les instances représentatives du personnel ont un rôle central à jouer en tant que vecteur de la diffusion (cf. fiche n°6 Impliquer les acteurs du dialogue social).

- La **sensibilisation** permet d'informer les salariés, porteurs comme tout à chacun de stéréotypes et auteurs potentiels de harcèlement et de discrimination, de la politique d'égalité et de non-discrimination grâce à des outils accessibles au plus grand nombre (campagnes d'affichage, spectacles, jeux...). En effet, chaque salarié doit, sans être expert, se familiariser avec le sujet pour une diffusion efficace et réelle. Pour les équipes qui seront amenées à mettre concrètement en œuvre cette politique, une action de sensibilisation ne suffit pas.
- Une **formation** plus approfondie est nécessaire pour certains acteurs de l'entreprise : services RH, managers, service communication, …
- Si la sensibilisation peut être largement développée, en raison notamment de son moindre coût, la formation est indispensable pour une réelle effectivité de la politique d'égalité.

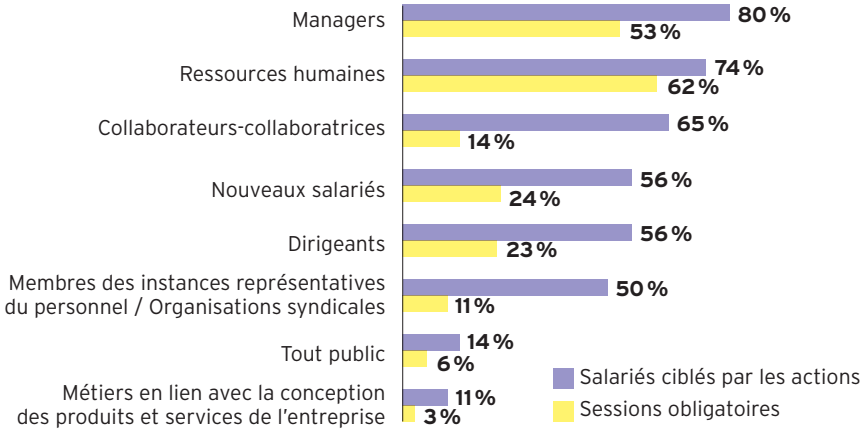
ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

Les actions mises en place

Les entreprises répondantes ont pris la mesure de l'importance de l'enjeu que constitue la diffusion des connaissances sur les questions de discrimination et d'égalité. **94** % d'entre elles déclarent mener des actions de formation ou de sensibilisation en ce sens auprès de leurs salariés. Néanmoins, **un tiers** seulement des entreprises affirme avoir formé **plus de la moitié de son personnel** sur ces questions.

> « Les principaux blocages ont pour origine des stéréotypes et des idées reçues, quel que soit le sujet ; d'où la nécessité de mener un travail de fond sur la formation et la sensibilisation. **Bouygues Construction** »

Tableau comparatif
Publics cibles des actions de formation/
Caractère obligatoire de la session proposée

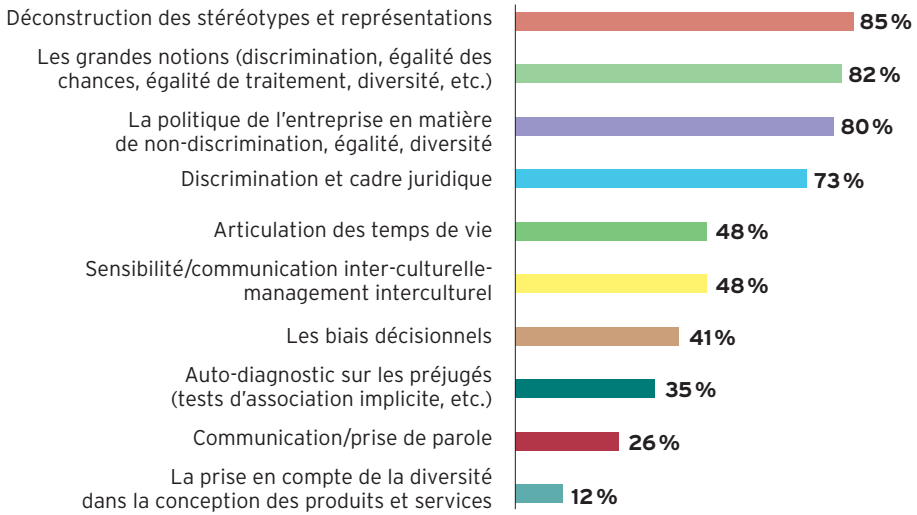


Même si les actions de formation et de sensibilisation sont ouvertes aux différentes catégories de salariés, les résultats de l'enquête indiquent qu'il est rare que ces formations revêtent un caractère obligatoire pour le public visé.

- → **Vivendi Universal** prévoit pour l'ensemble de ses salariés une action de formation obligatoire sur les grandes notions de la discrimination.
- → **Michelin** est en train de construire un « serious game » sur la discrimination à l'échelle groupe, destiné à l'ensemble du personnel. Ce type de logiciel combine un objectif sérieux (un apprentissage) et une mise en œuvre ludique (jeu vidéo).
- → Le **Crédit Agricole** a instauré une action de sensibilisation des dirigeants de l'entreprise grâce à un système de démultiplication de pairs à pairs.

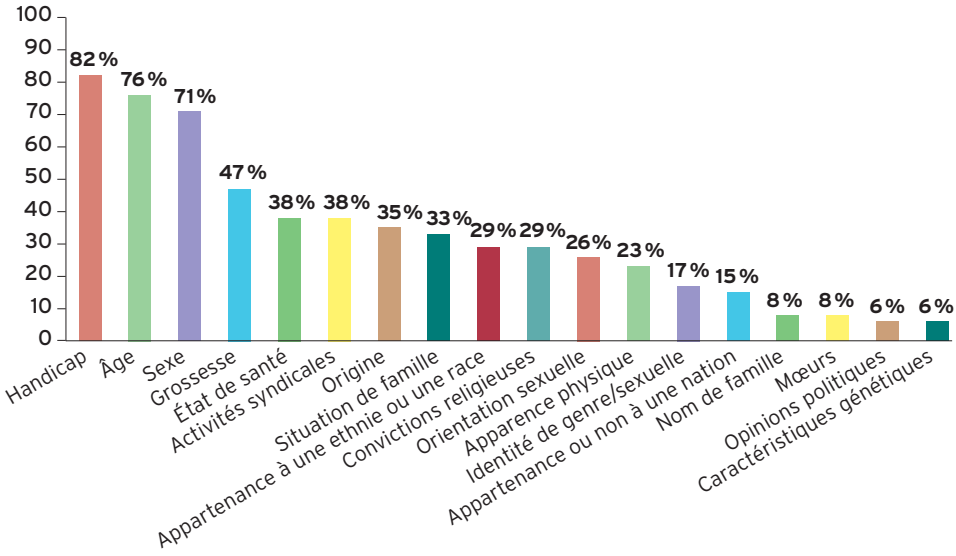
Les actions de formation et de sensibilisation réalisées dans les entreprises répondantes couvrent des sujets variés, avec un même objectif : prévenir les discriminations au travail.

Thématiques abordées en formation/sensibilisation par les entreprises



Les actions menées portent très largement sur la déconstruction des stéréotypes et les principes de non-discrimination et d'égalité de traitement.

Les critères de discrimination les plus fréquemment abordés en formation



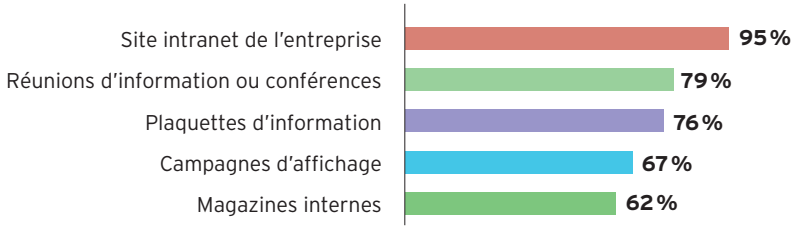
Les trois principaux critères de discrimination abordés en formation sont le handicap (**82** %), l'âge (**76** %), et le sexe (**71** %). On retrouve ici la traduction des obligations légales de négociation collective. Hormis ces trois thèmes, les autres motifs prohibés par la loi sont abordés lors des formations dans **moins de 50 %** des entreprises répondantes.

Certaines proposent des formations sur des sujets qui préoccupent quotidiennement les salariés.

- **BNP Paribas** a élaboré une formation à destination des managers expérimentés sur la conciliation vie privée/professionnelle et les risques sur la performance que pourraient entrainer des déséquilibres. La formation propose des outils et des conseils pratiques, permettant l'échange des expériences et une occasion de réfléchir sur les meilleurs moyens de concilier vie privée/vie professionnelle.
- **Bouygues immobilier** a mis en place une formation « respect et performance » à destination des managers, afin de mieux anticiper et détecter les signaux faibles chez les collaborateurs en détresse, mais également réaffirmer les engagements de l'employeur en termes de diversité et de promotion de la non-discrimination.

Diffuser l'information par des supports variés

89 % des entreprises déploient des actions de communication interne visant à faire connaitre les engagements de l'employeur sur les discriminations et à promouvoir l'égalité. Elles se déclinent sous plusieurs supports : dématérialisés, physiques ou papier.



Certaines entreprises emploient des supports classiques :

- **Michelin** publie des articles dans les journaux internes, par exemple sur la réussite de recrutements féminins dans des métiers réputés masculins.
- **TF1** a créé une campagne de communication grand public sous le slogan « la diversité est une force, cultivons-la ».

D'autres entreprises utilisent des moyens originaux :

- → **Bouygues Telecom** a créé une bande dessinée interne sur la « diversité ».
- → **BNP Paribas** organise annuellement un *Diversity Day*, journée lors de laquelle des événements et ateliers consacrés à la « diversité » sont proposés aux salariés.
- → D'autres entreprises ont travaillé sur le langage, à l'instar de **General Electric International** qui a procédé à la féminisation de ses supports de communication.

Impliquer les salariés

Pour aller plus loin que les formations passives et les injonctions unilatérales, certaines entreprises misent sur la proactivité des salariés pour enrayer les pratiques discriminatoires. Des initiatives pertinentes ont pu être relevées en la matière.

- → **Bosch** procède, notamment, par des mises en situation pour sensibiliser aux « handicaps lourds (handicapés moteur, non-voyants) ». Ainsi, outre l'accueil d'associations pour échanger avec les salariés, l'entreprise propose des ateliers « vivre dans le noir ».

Avec l'appui de comédiens professionnels, grâce à des formations comportementales, la création de saynètes ou encore des séries humoristiques, les salariés sont amenés à réfléchir et à dédramatiser des sujets sensibles. Cette méthode ludique de sensibilisation est particulièrement utile pour combattre les stéréotypes et faire tomber les préjugés.

> « Les comédiens ont contribué à déverrouiller le sujet. Les situations présentées avec humour marquent les esprits bien plus qu'un long discours ! **GMF** »

- → **GrDF** a lancé en 2010 un outil de sensibilisation innovant par le biais d'un **concours d'écriture** intitulé « À vos plumes ». Centré sur le sujet du handicap, ce mode d'action visait à pallier une méconnaissance des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour favoriser l'insertion des personnes handicapées, tout en diversifiant les canaux et les modes d'information. Les auteurs des 20 écrits sélectionnés ont bénéficié d'un atelier d'écriture afin d'améliorer leur texte. Le concours, fort de son succès, a été réitéré l'année suivante. Des exemplaires ont été imprimés et diffusés à l'occasion de la semaine de l'emploi des personnes handicapées en novembre 2011.

> C'est à un niveau très personnel qu'il faut faire bouger les a priori et les peurs. Les salariés de GrDF sont les meilleurs ambassadeurs de cette différence : ils contribuent à banaliser des situations en laissant libre cours à leur imaginaire et valorisent leur équipe de travail. **GrDF**

- Pour préparer une campagne de communication interne destinée à l'ensemble des salariés, **HSBC** a réalisé un **sondage via l'intranet** afin de sélectionner des thématiques de discrimination. Cette initiative constitue une opportunité d'impliquer les collaborateurs à la fois sur le choix des thématiques retenues et de recueillir leurs avis sur la politique diversité.
- **TF1** a réalisé des vidéos mettant en scène des collaborateurs du Groupe, valides ou en situation de handicap.

Cette implication des salariés peut aussi se traduire par leur contribution au diagnostic et à l'évaluation des actions réalisées (cf. fiche n°2 Diagnostiquer les discriminations et évaluer la politique d'égalité), permettant également de favoriser la prise de conscience et de diffuser les engagements de l'employeur.

Les entreprises déclarent déployer un fort investissement dans la formation et la communication interne, mais ne sont que **40 %** des répondantes à évaluer l'impact et l'efficacité de ces actions sur leur personnel. Les remontées qualitatives indiquent que cette évaluation est centrée sur les actions de formation, via notamment des questionnaires remis en fin de session. Rares sont les entreprises qui font connaître leurs modalités d'évaluation des actions réalisées.

- **Safran** suit le nombre de consultations de la rubrique « diversité » du site intranet de l'entreprise.
- **EDF** se fonde sur le nombre de « lus » et de « like » des articles diffusés sur l'intranet pour évaluer le taux de satisfaction des salariés.

PRÉCONISATIONS

Le Défenseur des droits tient à rappeler que la loi prohibe 20 motifs de discrimination. L'appropriation de l'intégralité de ces critères est indispensable pour une égalité réelle dans l'entreprise.

Pour une meilleure compréhension de la problématique, le Défenseur des droits met à la disposition du grand public des fiches thématiques et plus spécifiquement pour les entreprises, un module de formation consultable à distance.

Favoriser l'appropriation de la politique de non-discrimination :

- Sensibiliser l'ensemble du personnel.
- Former plus particulièrement les salariés en charge des RH, du management d'équipe, les représentants syndicaux.

Pérenniser et approfondir la diffusion de l'information :

- Une première présentation globale (notamment sur les stéréotypes et l'interdiction des discriminations) peut être suivie d'un approfondissement sur des critères ciblés selon les spécificités de l'entreprise, les problèmes rencontrés et pour des catégories particulières de salariés.
- Si les salariés s'accordent pour considérer que la prévention des discriminations relève d'une responsabilité partagée, leur mobilisation ne peut résulter que d'une sensibilisation et d'une formation régulière sur la politique de non-discrimination et sa déclinaison dans l'entreprise.

Le caractère facultatif des actions peut conduire à ne sensibiliser et former que des personnes déjà averties, volontaires et convaincues de la nécessité de déployer une politique de non-discrimination.

Multiplier les supports et outils :

- Des moyens complémentaires sont nécessaires afin que la promotion de l'égalité se décline dans tous les tissus de l'entreprise. Mettre un module de e-learning, habituellement au seul usage des RH ou managers, à la disposition de tous n'aura pas de coût supplémentaire pour l'entreprise.
- Nécessité d'adapter les formations au public visé sur le contenu, la durée et le ton (juridique/humour).

Évaluer les actions de sensibilisation, de formation et de communication

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

Fiche thématique : Déconstruction des stéréotypes et des préjugés, 2013.

Fiche thématique : Emploi, 2013.

Module de formation ouverte à distance « La promotion de l'égalité dans l'entreprise », 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

CNAM Pays de la Loire, « Serious game » pour former les entreprises à la RSE, 2014.

4 Sécuriser les procédures de ressources humaines

CONTEXTE

Passer en revue et objectiver[8] les processus RH constitue une étape incontournable et régulière de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

Selon l'article L. 1132-1 du Code du travail, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de :

- Rémunération
- Mesures d'intéressement ou de distribution d'actions
- Formation
- Reclassement
- Affectation
- Qualification
- Classification
- Promotion professionnelle
- Mutation ou renouvellement de contrat.

À l'exception de ceux portés devant les juridictions pénales, les litiges tendant à caractériser l'existence d'une discrimination se voient appliquer un **aménagement de la charge de la preuve.**

- D'une part, le salarié doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte ;
- D'autre part, l'employeur doit prouver que sa décision est justifiée par un objectif légitime, étranger à toute discrimination[9].

Le juge forme ensuite sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

L'employeur doit pouvoir justifier les différences de traitement opérées entre les salariés. Ces justifications nécessitent d'avoir agi en amont de tout contentieux, afin d'**objectiver les procédures RH, de favoriser leur transparence et leur traçabilité.**

Le recrutement

Le recrutement constitue une étape où la discrimination reste courante, **85 %** des demandeurs d'emploi indiquant qu'elle est fréquente à cette occasion. 34 % d'entre eux affirment avoir déjà été victimes de discrimination pour accéder à un emploi. La mise en place de procédures neutres et transparentes contribue à faire diminuer le sentiment de discrimination, qui peut découler d'un refus d'embauche dont les motifs n'auraient pas été clairement expliqués. L'analyse de la jurisprudence et des décisions du Défenseur des droits souligne cette exigence grandissante de transparence et d'objectivation des procédures de recrutement.

1. La Cour de justice de l'Union européenne l'a ainsi rappelé dans le cadre d'un litige lié à des propos homophobes tenus publiquement par un ancien actionnaire d'un club de football professionnel : « dans le cadre de l'appréciation globale des faits, l'apparence de discrimination fondée sur [un motif prohibé tel que] l'orientation sexuelle pourrait être réfutée à partir d'un faisceau d'indices concordants, tels qu'une prise de distance publique par rapport aux déclarations litigieuses, ainsi que **l'existence de dispositions expresses en matière de politique de recrutement pour garantir le respect du principe de l'égalité de traitement** ».

CJUE, 25 avril 2013, C-81/12, Asociatia Accept.

2. Manque de transparence et discrimination fondée sur l'origine

Un technicien intérimaire estimait ne pas avoir été embauché en CDI au sein d'une société en raison de son origine et de la consonance maghrébine de son nom. Deux autres personnes travaillant en intérim mais avec moins d'expériences avaient été recrutées pour cette même fonction. **Le manque de transparence** de la procédure de recrutement et le constat par la Halde de l'absence de salariés d'origine étrangère embauchés en CDI par la société mise en cause, laissaient présumer l'existence d'une discrimination fondée sur l'origine et le nom de famille. Retenant ces observations et **relevant l'absence d'éléments objectifs justifiant le refus d'embauche**, la Cour de cassation a alors confirmé l'arrêt de la Cour d'appel condamnant l'entreprise pour discrimination.

Cour de cassation, Chambre sociale, 15/12/2011

3. Manque de transparence et justification objective de la différence de traitement

Un candidat à un emploi passe plusieurs entretiens avec succès. Lors du dernier entretien, le responsable l'interroge sur son origine et la profession de ses parents. Le poste lui est finalement refusé. Si les questions personnelles posées au candidat pouvaient laisser croire à un comportement discriminatoire, l'enquête du Défenseur des droits a fait ressortir que la fusion de l'entreprise avec une autre société justifiait l'annulation de l'embauche.

Cette décision illustre cependant l'importance d'élaborer des processus de recrutement neutres et transparents, afin d'éviter le sentiment de discrimination par des candidats.

Décision MLD-2013-172 du 2 octobre 2013

Vers l'abrogation de l'obligation de systématiser l'anonymisation des candidatures pour les entreprises de 50 salariés et plus.

« Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à un emploi ne peuvent être examinées que dans des conditions préservant son anonymat. Les modalités d'application du présent article sont déterminées par décret en Conseil d'État ». Les conditions et modalités d'application de l'anonymat ne peuvent, au vu de la généralité de la formulation, s'appliquer en l'état.

Le décret d'application n'ayant jamais été pris, le Conseil d'État, saisi par plusieurs requérants, s'est prononcé, le 9 juillet 2014, pour son édiction par le Premier ministre dans un délai de six mois.

Suivant les préconisations du rapport remis aux ministres du Travail et de la Ville le 19 mai 2015, le gouvernement a annoncé plusieurs mesures pour lutter contre les discriminations au travail. La prévention des discriminations à l'embauche devra se traduire par d'autres actions que la généralisation du CV anonyme, dont l'utilité n'est pas remise en cause : seul son caractère obligatoire et systématique est apparu comme inadapté à la réalité du marché du travail actuel.

Le déroulement de carrière

Selon le 7e Baromètre Défenseur des droits/OIT sur la perception des discriminations au travail, l'évolution professionnelle est la deuxième situation la plus citée par les victimes de discrimination au travail. **Surtout, c'est dans le travail quotidien, que les discriminations sont le plus fortement ressenties** par les salariés, avec une progression constante depuis 5 ans. De même, sur la totalité des réclamations liées à l'emploi reçues par le Défenseur des droits, 70 % portent sur le déroulement de la carrière.

Les décisions rendues par le Défenseur des droits et la jurisprudence font ressortir que les actes discriminatoires se produisent souvent encore dans l'entreprise, et pas seulement à sa porte.

La Cour de cassation a développé une jurisprudence constante qui illustre la nécessité de sécuriser les procédures RH par l'adoption de critères objectifs et de former les salariés chargés de leur application.

1. Évaluation annuelle (activité syndicale)

La Cour rappelle que **l'exercice de fonctions syndicales ne doit pas être pris en compte dans l'évaluation professionnelle, notamment l'indisponibilité qui en résulte pour l'exercice des tâches liées au poste occupé**. Ainsi, la Cour d'appel a relevé, dans les comptes rendus d'évaluation annuelle, « que les appréciations portées sur le salarié faisaient mention de ses activités syndicales et de sa disponibilité réduite du fait de celles-ci ». Ce qui laisse donc « supposer l'existence d'une discrimination syndicale ».

La simple mention d'un critère prohibé emporte une présomption de discrimination. L'employeur ne peut s'en exonérer que par des éléments objectifs, étrangers à toute discrimination.

Cour de cassation, Chambre sociale, 11 janvier 2012, n° 10-16655.

2. Accès à la formation professionnelle continue (âge)

Un employeur ne peut refuser une formation à un salarié en raison de son âge avancé et de la proximité possible de son départ à la retraite. Cela vaut même lorsque la formation dont il souhaite bénéficier implique un investissement conséquent de la société, supposant, pour être amorti, une poursuite de la carrière professionnelle de l'intéressé pendant plusieurs années. Est inopérant l'argument de l'entreprise relatif à la rentabilité du coût de la formation, selon lequel le pilote qui a atteint 60 ans serait susceptible de ne pas renouveler sa demande annuelle de poursuite de son activité ou de ne plus pouvoir assurer des vols, suite aux visites médicales auxquelles il est soumis. Tout personnel navigant peut en effet, à un moment quelconque de sa carrière et quel que soit son âge, mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou ne plus être autorisé à piloter en raison d'un problème de santé.

Cour de cassation, Chambre sociale, 18 février 2014, n° 13-10294

La quotidienneté du ressenti des discriminations au travail se traduit également par des situations de harcèlement, dont notre institution est régulièrement saisie, conséquence directe de l'insuffisance du contrôle ou de l'encadrement des pratiques des managers, qu'ils soient auteurs de harcèlement, mais également en position d'être alertés d'une situation de harcèlement (par un collègue par exemple) et de le faire cesser. Les services des ressources humaines doivent garantir que ces situations ne puissent être le résultat d'une organisation nuisible aux salariés.

Différentes situations de harcèlement ont ainsi été traitées par le Défenseur des droits.

1. Harcèlement lié à l'état de santé

Une salariée, embauchée en qualité d'acheteuse, est en congé maladie longue durée. Elle reprend son travail en mi-temps thérapeutique, mais ne retrouve pas son poste et, notamment, ses responsabilités de gestion d'équipe. À compter de sa reprise, elle constate sa mise à l'écart et se plaint d'agissements répétés de harcèlement moral. Ayant dénoncé cette situation, elle est licenciée pour faute grave.

Le Défenseur des droits considère qu'elle a été victime de harcèlement moral discriminatoire en raison de son état de santé et présente ses observations devant la Cour d'appel. La réclamante a été indemnisée à hauteur de 60 000 euros, dont 15 000 euros au titre du préjudice moral.

Décision MLD 2012-131

Cour d'appel de Bordeaux, 20 décembre 2012.

2. Harcèlement lié à l'origine

À la suite de l'arrivée d'un nouveau chef de service, un salarié d'origine maghrébine connaît des sanctions à répétition (pour sa tenue, son attitude…) et un retard dans l'évolution de sa carrière. L'enquête menée par le Défenseur des droits met notamment en évidence que ses collègues d'origine française ne subissent pas les mêmes sanctions pour des faits similaires. L'existence d'une situation de harcèlement moral discriminatoire lié à l'origine du salarié est caractérisée. Les juges suivent les observations du Défenseur des droits et condamnent la société à verser au salarié près de 30 000 € au titre des divers préjudices subis.

Décision LCD 2011-22

Conseil de Prud'hommes de Meaux, 19 décembre 2013

3. Un fait unique peut constituer un harcèlement

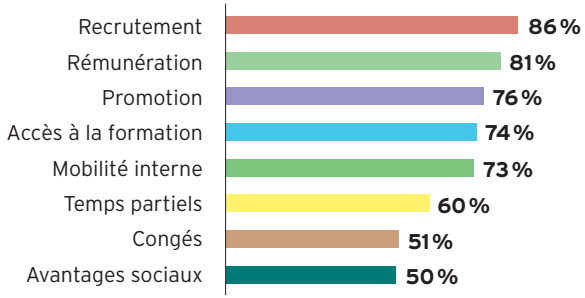
Le Défenseur des droits entend faire valoir qu'un acte unique peut constituer un harcèlement moral à caractère discriminatoire. Ce sont d'ailleurs les termes mêmes de l'article 1er alinéa 3 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 : la discrimination inclut « tout agissement » lié à l'un des motifs de discrimination prohibés. À partir de cette analyse, qui tend à montrer que la loi n'exige pas que les actes soient répétés, le Défenseur des droits a estimé que le seul affichage dans la salle de repos d'une entreprise de la photographie d'un primate couché sur le dos avec le prénom manuscrit de l'un de ses salariés suffisait, par sa gravité, à caractériser un harcèlement moral et une discrimination fondée sur l'origine. Il a adressé ses observations en ce sens devant les juridictions saisies (décisions MLD 2013-98 du 1er juillet 2013 et MLD 2014-105 du 31 juillet 2014).

Suivant les observations du Défenseur des droits, la Cour d'appel de Rennes dans son arrêt du 10 décembre 2014 a estimé que « l'article L. 1152-1 du Code du travail doit être interprété en ce sens que lorsque le harcèlement moral prend la forme d'une discrimination prohibée, il peut être constitué même lorsque le fait indésirable est unique ».

ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

Notre enquête souligne que les grandes entreprises tendent progressivement à déployer des efforts de prévention des discriminations à tous les moments de la vie des salariés.

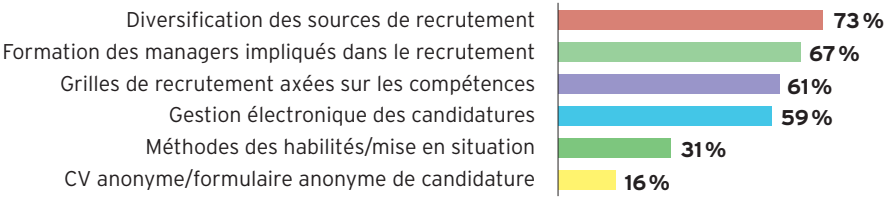
Intégration de la lutte contre les discriminations dans les procédures RH



Les entreprises répondantes intègrent leur politique de non-discrimination dans l'ensemble de leurs procédures RH en investissant majoritairement le champ du recrutement (86 %).

Prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité dans les recrutements

Les outils développés afin d'objectiver le recrutement



Les entreprises ont multiplié les actions et procédures pour objectiver leurs recrutements et promouvoir l'égalité des chances.

Communiquer sur la politique d'égalité via les offres d'emploi de l'entreprise

34 % des entreprises répondantes font le choix de communiquer via leurs offres d'emploi sur leur politique de **recrutement en faveur de certains publics.**

→ Il s'agit alors pour la plupart d'entre elles de favoriser l'embauche de personnes éligibles à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

Pour **deux tiers** d'entre elles, cette mention ne concerne pas l'ensemble des offres d'emploi de l'entreprise.

→ **Siemens** fait figurer sur toutes les offres qu'elle publie les mentions « ouvert à toutes les compétences » et « handi-accueillant ».

Pour **favoriser l'émergence de profils diversifiés de candidatures**, certaines indiquent aussi dans leurs annonces qu'elles sont signataires de chartes, ou titulaires par exemple du Label Diversité.

→ **TNT Express France** précise sur l'ensemble de ses offres d'emploi qu'elle est signataire de la Charte de la diversité.

→ **Valéo** indique systématiquement dans ses offres d'emploi que la diversité est favorisée (homme/femme, handicap, seniors, nationalités…).

→ **IBM** mentionne sur ses offres : « IBM s'engage à créer un environnement diversifié et est fière de souscrire au principe de l'égalité d'accès à l'emploi ». Pour l'entreprise, cette mention garantit que tous les candidats compétents verront leur candidature étudiée « sans discrimination quant à la race, la couleur, la religion, le sexe, l'identité ou l'expression sexuelle, l'orientation sexuelle, la nationalité, la génétique, la situation de handicap, l'âge ou le statut de vétéran de guerre ».

Diversifier les sources des candidatures

73 % des entreprises diversifient leur « sourcing ».

→ **Vinci** publie les annonces du Groupe sur les sites spécialisés handicap.

→ **Le Crédit agricole** diffuse ses offres d'emploi via multiposting, qui relaie les annonces sur divers sites de recrutement « y compris ceux dédiés à certaines différences comme le handicap (Hanploi.com par exemple) ».

Neutraliser les biais discriminatoires

Pour limiter l'expression des stéréotypes dont chacun et chacune est empreint et garantir une **sélection objective, 67 %** des entreprises ont **formé les managers** intervenant dans la procédure de recrutement.

Plusieurs mettent également en place des **grilles d'entretien** afin de cadrer leur déroulement.

- → **Air France** a instauré des procédures de formation et de maintien des compétences des chargés de sélection et de recrutement ainsi que des assistants.
- → **La SNCF** prévoit une formation obligatoire aux entretiens non discriminatoires pour tous les chargés de recrutement de ses établissements, complétée d'un dispositif d'habilitation également obligatoire.
- → **La Poste** prévoit la validation des candidatures sur les postes de cadres supérieurs et dirigeants uniquement en présence de candidatures féminines.

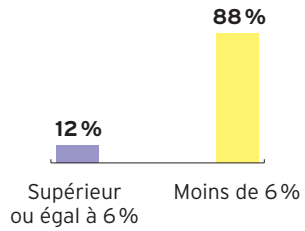
Le choix d'une **évaluation objective via des méthodes spécifiques** (habiletés, recrutement par simulation) n'est retenu que par **moins d'un tiers** des entreprises.

- → **Le Crédit agricole** propose des tests d'aptitude en ligne aux candidats pour une évaluation objective de leurs compétences. Cette étape permet de neutraliser les biais discriminatoires et les niveaux de diplôme dans la sélection des candidats.

Évaluer les résultats

Un **indicateur des résultats** de ces politiques d'embauche réside dans le taux d'emploi de travailleurs handicapés.

Taux de personnes handicapées employées dans les entreprises répondantes



Sur 52 entreprises ayant fourni leurs données, la très grande majorité ne respecte pas l'obligation légale d'employer 6 % de personnes handicapées dans leur effectif[10]. Néanmoins, 13 % des entreprises répondantes s'approchent de ce seuil obligatoire (entre 5 et 6 %). Quelques entreprises parviennent à le dépasser, comme **Casino**, **Michelin** ou **Auchan**.

Prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité à toutes les étapes de la carrière

Les résultats de notre enquête montrent que les entreprises intègrent significativement la politique de non-discrimination en matière de rémunération (**81 %**) ou encore de promotion (**76 %**).

- Plusieurs entreprises insistent sur le fait que la prévention des discriminations s'applique à toutes les procédures RH comme **L'Oréal** et les **Galeries Lafayette**.
- **CMA-CGM** est en train de réaliser un « book RH » compilant l'ensemble des procédures RH internes, répondant ainsi à un souci de transparence.
- **Michelin** a notamment élaboré un référentiel des compétences, des descriptifs de postes, un guide du manager et des pratiques professionnelles attendues de tous, documents qui sont connus des salariés et en ligne sur l'intranet.

Néanmoins, la moitié des entreprises affirment ne pas communiquer auprès de leurs salariés sur l'objectivation des processus ainsi réalisée.

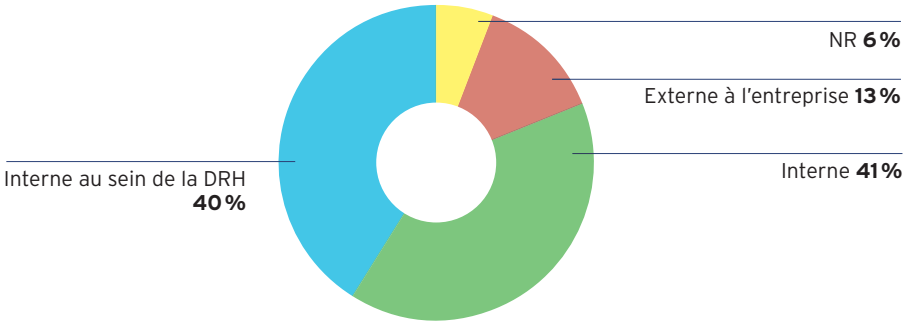
La politique de non-discrimination s'étend aux **avantages sociaux** dans la moitié des entreprises.

- **La Poste** a pris des initiatives intéressantes avec la mise en œuvre d'actions sociales en faveur des parents de familles monoparentales et parents d'enfants handicapés, en prévoyant des prestations ou des autorisations d'absences, assorties d'enveloppes financières.

Dispositifs de traitement interne des réclamations pour discrimination

De plus en plus d'entreprises se lancent dans cette démarche, notamment du fait de la préconisation d'un tel système d'alerte par le cahier des charges du Label Diversité. **Les trois quarts** des entreprises répondantes (**76 %**) indiquent ainsi avoir créé une instance traitant les réclamations des salariés en matière de discrimination. Certaines précisent que sont également couvertes les situations de harcèlement sexuel et moral.

Rattachement de l'instance traitant les réclamations pour discrimination



Lors de la création du dispositif, seules 13 % des entreprises prévoient que le traitement des réclamations s'effectue par un prestataire externe.

> **Orange** travaille avec Allodiscrim, qui permet aux salariés, de façon anonyme, de savoir si la situation qu'ils vivent présente ou non un caractère discriminatoire. Cette ligne d'écoute fonctionne également pour les postulants et pour les anciens salariés.

La grande majorité des entreprises préfèrent ne pas recourir à un prestataire extérieur : **82 %** de ces instances ont été créées en interne, et **la moitié** sont intégrées aux services des ressources humaines.

Dans **75 %** des cas, le dispositif fait l'objet d'une communication auprès des salariés.

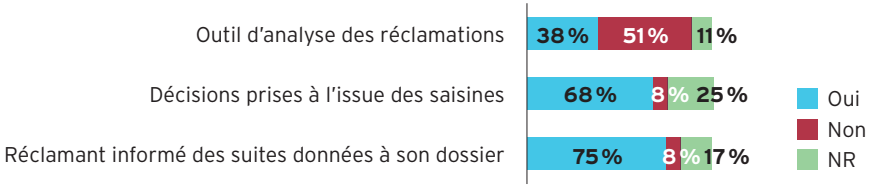
- → **BNP Paribas** a informé chaque salarié individuellement par un document joint au bulletin de salaire.

L'implication des représentants syndicaux au sein du dispositif peut revêtir des formes diverses, allant de la participation à sa création à la décision collégiale d'existence d'une discrimination.

- → **La SNCF**, dans le cadre de l'alerte professionnelle en matière de discrimination gérée par la Direction de l'Éthique, prévoit une information systématique du CHSCT.
- → **La Poste** a introduit une possibilité d'alerte pour ses salariés en cas de non-respect des accords sociaux. Elle associe les représentants du personnel à l'accompagnement du réclamant, au déploiement des informations sur le dispositif et leur ouvre la possibilité de saisir directement l'instance de traitement.

Seules 7 % des entreprises répondantes, comme **Kering** ou **Veolia**, ont opté pour le **paritarisme au sein de l'instance de traitement** des réclamations.

Les suites données aux saisines



L'analyse des réclamations reçues et traitées dans le cadre du dispositif d'alerte permet, outre de mettre fin à une situation discriminatoire ou conflictuelle, d'adopter des actions correctives et de définir de nouvelles orientations pour la politique d'égalité.

→ **Eurotunnel** prévoit une commission d'évaluation suite aux saisines effectuées.

Toutefois, la part des entreprises ayant mis en place un outil d'analyse est assez faible (38 %).

Les réclamations reçues ne sont pas toujours suivies d'effet. Au niveau des entreprises répondantes, les mesures prennent en général la forme de médiations, de sanctions (avertissements, mutations), de rattrapages des écarts de salaire, de changements de classification professionnelle ou d'aménagements de poste.

Majoritairement, le réclamant est informé des suites données à son dossier mais ce n'est pas systématique.

PRÉCONISATIONS

Limiter les risques d'appréciation subjective des compétences et du travail fourni par un salarié

→ Par l'élaboration de **fiches de postes** précisant les missions confiées et les **compétences** et connaissances objectivement requises pour les accomplir.

→ En recourant à des méthodes de recrutement centrées sur les compétences (méthode de recrutement par simulation, recrutement sans CV…)

- Par l'adoption de **grilles d'évaluation**, la **multiplication des regards** et la **traçabilité** des étapes des procédures, tant pour les entretiens d'embauche, que les entretiens annuels d'évaluation et les procédures de promotion.
- En appliquant aux grilles salariales la règle d'un salaire égal pour un **travail de même valeur.**
- En **formant et sensibilisant** à l'identification des stéréotypes et des discriminations les personnes chargées de mettre en œuvre les procédures RH.

Mener des politiques volontaristes respectueuses du cadre juridique

- Diffuser des offres d'emploi non discriminatoires et diversifier les sources de recrutement

Le Défenseur des droits a diffusé en 2013 une fiche thématique sur la rédaction des offres d'emploi. Certaines mentions peuvent être autorisées pour favoriser l'embauche de publics sous-représentés éligibles à une politique d'embauche de l'entreprise. L'objectif visé est de favoriser l'augmentation des candidatures relevant du public recherché.

- Augmenter le taux d'emploi de travailleurs handicapés

En 2012, le Défenseur des droits a diffusé sur son site internet un **questions/réponses relatif à l'accès à l'emploi des personnes handicapées sans discrimination**. Celui-ci explicite les concepts de discrimination, d'action positive, de handicap et d'aménagements raisonnables. Sont également présentés les acteurs sur lesquels s'appuyer pour favoriser l'embauche de personnes handicapées, les obligations des employeurs et leur traduction en pratique (rédaction des offres d'emploi, questions à poser ou à ne pas poser lors d'un entretien…).

Accompagner la mise en place et le déploiement du dispositif d'alerte interne de garanties pour les salariés.

Le dispositif d'alerte ne doit pas être envisagé uniquement comme un moyen d'éviter que le litige soit exposé à l'extérieur de l'entreprise et nuise à son image. Il doit permettre de résoudre une situation en mettant fin à un sentiment d'injustice.

- Garantir les droits de tous les salariés impliqués, aussi bien le réclamant et le mis en cause que la personne chargée de traiter le dossier.
- Protéger le témoin ayant dénoncé une discrimination : même si elle n'est finalement pas avérée, la loi le protège à raison de sa bonne foi.

- Respecter les obligations relatives à la protection des données personnelles.
- Garantir tant la **neutralité des personnes en charge du traitement**, par exemple en prévoyant une protection contre les représailles et les pressions internes, que le respect de la confidentialité des situations traitées au niveau du réclamant et du mis en cause.

Le recours à un **prestataire externe** contribue à garantir la compétence et la neutralité des intervenants.

- **Identifier au préalable les mesures possibles** auxquelles le recours peut conduire, par exemple : médiation, mesures provisoires en cas d'urgence, sanctions disciplinaires du mis en cause ou de l'auteur d'une alerte abusive…
- Porter le dispositif à la connaissance de tous et **faciliter l'accès** à celui-ci par des canaux variés et simples : numéro vert, adresse mail, permanence physique.
- **Communiquer** régulièrement auprès du réclamant et du mis en cause sur l'avancement du dossier, et, en tout état de cause, à la clôture de celui-ci.
- **Sanctionner effectivement** les auteurs de discrimination et de harcèlement.
- **Évaluer** régulièrement le dispositif et communiquer sur les résultats : analyser la nature, le nombre, ainsi que le traitement et l'issue des plaintes reçues pour déployer des actions adaptées.

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

Décision MLD 2015-151 portant recommandation générale sur les dispositifs d'alerte interne.

Fiche thématique « Évaluer les emplois à prédominance féminine sans discriminer », 2015.

Fiche thématique : « Diversifier ses recrutements sans discriminer, la rédaction des offres d'emploi », 2013.

Fiche thématique « Déconstruction des stéréotypes et des préjugés », 2013.

Fiche thématique « Bonnes pratiques : prévenir l'homophobie au travail et créer un climat inclusif pour les salariés et agents LGBT », 2013.

Dépliant « Harcèlement moral discriminatoire », 2013.

Guide Défenseur des droits, Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine, mars 2013.

Guide Défenseur des droits/CNIL, « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi », mai 2012.

IFOP pour le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail, Enquête sur la perception des discriminations par les demandeurs d'emploi, octobre 2013.

IFOP pour le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail, 8e Baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, 2015.

POUR ALLER PLUS LOIN

AFMD – ORSE, Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination, 2013.

Pôle emploi, Guide de rédaction des offres d'emploi, 2014.

5 Responsabiliser les managers

CONTEXTE

Les managers sont les relais incontournables de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité de l'entreprise.

Le rôle des managers est central quant aux enjeux de non-discrimination dans l'entreprise, notamment dans la mise en œuvre des procédures objectives et transparentes de ressources humaines au stade :

- du recrutement,
- de l'évaluation des salariés,
- de l'organisation du travail,
- de la gestion de leur travail au quotidien.

Selon le 7e Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT, **le supérieur hiérarchique direct est le premier auteur de discrimination cité par les salariés** qui se sentent victimes d'un traitement inégalitaire. Les stéréotypes et préjugés dont ils sont porteurs, les méthodes de management qu'ils déploient, sont un facteur important de risque de discrimination et de harcèlement à l'égard d'un ou plusieurs membres de leurs équipes[11].

L'article 16 de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, souligne le rôle central des managers dans la qualité de vie au travail, question dans laquelle vient s'insérer la politique de promotion de l'égalité et de lutte contre les discriminations au sein de l'entreprise.

« Le rôle du management, comme celui de la Direction, est primordial dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail. Au quotidien, il organise l'activité, fait face aux difficultés rencontrées par les salariés et est un relai essentiel de la politique de l'entreprise. »

« Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipe et de comportements managériaux sont de nature à favoriser la qualité de vie au travail. (...) Des outils adaptés seront mis à leur disposition pour les accompagner lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté. »

Les managers doivent donc être formés et outillés de façon adéquate pour minimiser les risques de discrimination au travail, mais aussi être choisis et évalués pour leur capacité à respecter la politique « diversité » de l'entreprise dans l'exercice de leurs fonctions.

ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

La formation des managers

L'enjeu que représente la place des managers dans la politique de non-discrimination est bien cerné par les entreprises répondantes : dans 80 % des cas, les managers font partie des cibles principales des actions de formation et de sensibilisation dédiées à la non-discrimination et l'égalité.

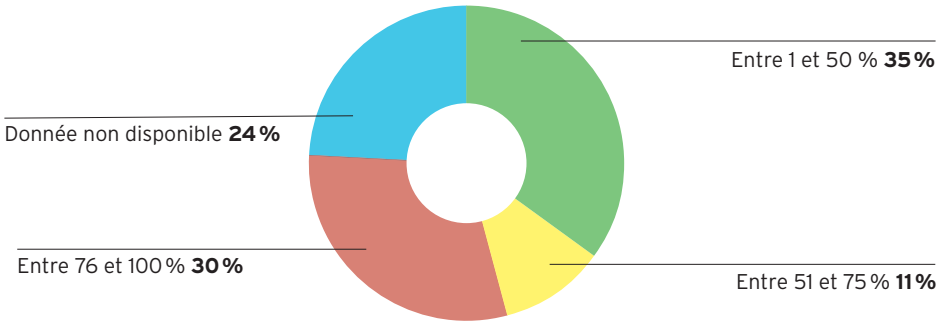
- → Plusieurs entreprises prévoient des formations en présentiel comme **Orange** qui propose un module de deux jours intitulé « La diversité : un atout dans mon management ».
- → D'autres mettent en place des formations virtuelles à l'instar de **Bouygues Telecom** qui fournit un module de sensibilisation à la « diversité » en e-learning.

Néanmoins, **seules les deux tiers** des entreprises rendent le suivi de la formation obligatoire (cf. fiche n°3 Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise).

- → **Vallourec** impose une session de 4 heures aux nouveaux managers sur le thème de la « diversité ».

De fait, le taux de managers effectivement formés à cette problématique reste peu élevé.

Le taux de managers sensibilisés ou formés



30 % des entreprises ont réellement formé la quasi-intégralité de leurs managers aux questions de discrimination et d'égalité.

Les entreprises répondantes axent davantage la formation de leurs managers sur la maîtrise des procédures RH. Sont ainsi proposées à 67 % des formations sur le recrutement et à 77 % des formations sur l'évaluation professionnelle.

Les outils à la disposition des managers

Les actions de formation ou de sensibilisation donnent un élan au respect des principes de non-discrimination et d'égalité par les managers. Pour prolonger l'effet, les entreprises leur fournissent des outils destinés à asseoir les bonnes pratiques dans le travail quotidien.

Ces outils peuvent porter sur des procédures RH (cf. fiche n°4 Sécuriser les procédures de ressources humaines).

- **TF1** propose un **guide des bonnes pratiques de recrutement** à l'intention des managers.
- **Valeo** leur fournit un **guide pour les entretiens annuels d'évaluation.**

Certaines entreprises ont élaboré des guides à vocation générale pour les managers.

- La **MAAF** attend de la part de ses managers des compétences réunies dans un guide : « Construction d'une équipe performante », lequel contient un volet sur la « diversification » des équipes.
- **Malakoff Mederic** a créé un guide méthodologique « Recruter, former et manager la diversité » diffusé auprès des RH et managers.

D'autres fournissent des guides sur certains sujets sensibles au sein de l'entreprise.

Le guide pratique est un outil utile et pragmatique qui contient généralement des références au cadre normatif et des lignes de conduite propres à l'organisation. Il permet d'illustrer très concrètement la mise en œuvre de la politique « diversité » attendue par la Direction.

- Ainsi, **EDF** diffuse un document intitulé **« Repères sur le fait religieux dans l'entreprise à l'usage des managers et des responsables RH »**, qui aide les managers à répondre aux demandes concrètes de salariés ou prestataires dans le respect de la loi et des droits fondamentaux. Ce guide constitue un outil de dialogue avec les salariés, leurs représentants et les prestataires, en insistant sur le fait que les

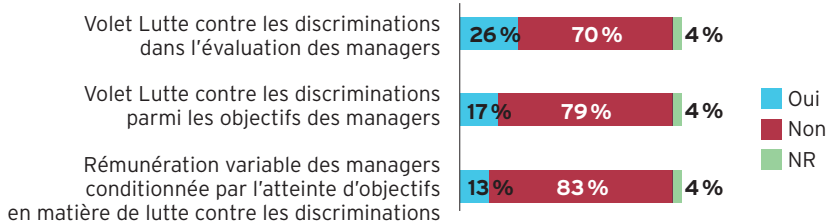
pratiques de l'entreprise ne doivent pas être orientées par la subjectivité et les préjugés. Concrètement, cet outil propose aux managers et responsables RH **une grille d'évaluation permettant d'apprécier si une situation ou une demande est fondée,** tout en l'illustrant d'exemples concrets.

→ **Casino** s'illustre également par l'élaboration de guides à destination des managers. Le groupe a ainsi diffusé un guide pratique sur **« L'orientation sexuelle et l'identité de genre : comprendre et agir dans l'entreprise »**. Validé par les partenaires sociaux et les instances dirigeantes, ce guide a été diffusé auprès de 4 000 managers. Il se divise en deux parties, l'une étant dédiée à la déconstruction des stéréotypes et l'autre présentant les comportements et attitudes attendus des managers (appuyés par des mises en situation).

La responsabilisation des managers

Trois indicateurs ont été proposés aux entreprises interrogées pour mesurer le degré de responsabilisation des managers sur les questions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité.

L'évaluation, les objectifs et la rémunération variable des managers en fonction de leur implication dans la politique de non-discrimination



Le niveau de responsabilisation des managers sur les questions de non-discrimination est faible au sein de notre échantillon. Seules un quart des entreprises répondantes évaluent leurs managers sur leur aptitude à prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité dans l'exercice de leurs fonctions.

→ **Orange** intègre une compétence « capacité à manager la diversité » dans son référentiel de management.

→ **Unibail Rodamco** pose le respect des règles du groupe, notamment en termes de code d'éthique, comme un des critères dans sa grille d'évaluation des responsables hiérarchiques.

La part d'entreprises qui fixent des objectifs à leurs managers en termes de lutte contre les discriminations et les assortissent d'une rémunération liée à l'atteinte des résultats recherchés, est encore plus faible. Moins de **20 %** des entreprises s'engagent dans cette voie. Certaines affirment en effet que le respect de la politique « diversité » constitue un prérequis pour les managers et qu'ils sont supposés la connaître et l'appliquer.

→ La **RATP** réalise annuellement un baromètre qui mesure la satisfaction des salariés mais aussi leur implication/interêt/connaissance sur des sujets d'actualité : dans cette partie sont intégrées de manière récurrente des questions sur la politique « diversité » de l'entreprise. Les résultats de cette enquête conditionnent une part de la rémunération variable du top management de l'entreprise.

Certaines entreprises prennent progressivement conscience de la nécessité d'organiser l'évaluation de cette compétence.

→ **Thalès** a prévu de rajouter un objectif « responsabilité sociale » comprenant un volet égalité professionnelle pour les managers aux niveaux de responsabilité les plus élevés.

PRÉCONISATIONS

Former :

→ Veiller à intégrer les 20 critères de discrimination au module de formation.

→ S'assurer que les formations comprennent un volet sur la déconstruction des stéréotypes et les risques discriminatoires qui en découlent (cf. fiche n°3 Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise).

→ Rendre obligatoire le suivi de la formation pour tous les managers.

Une session de formation non obligatoire ne sera suivie que par des managers déjà sensibilisés aux questions de discrimination ou de diversité. Le noyau dur de la cible ne sera pas atteint.

Outiller :

→ Fournir des outils permettant aux managers d'exercer leurs fonctions en respectant les principes de non-discrimination et d'égalité.

→ Le Défenseur des droits encourage les initiatives innovantes qui ont pu être relevées, à l'instar des guides pratiques, qui contiennent des illustrations et réponses très concrètes aux situations que rencontrent les managers au quotidien.

Évaluer :

Difficile de responsabiliser les managers dans le déploiement de la politique « diversité » s'ils ne sont pas évalués sur leurs capacités à la respecter et la faire appliquer.

→ Le Défenseur des droits souligne la nécessité de veiller au respect des principes de non-discrimination et d'égalité tout au long du déploiement des processus managériaux et non seulement au regard des résultats obtenus en matière de « diversification » des effectifs.

Fixer des objectifs chiffrés à atteindre en matière de représentation de publics diversifiés (pour l'embauche, la promotion…) n'est pas un indicateur qui garantit le respect des principes de non-discrimination et d'égalité au quotidien et dans tous les processus. Cet objectif peut, à l'inverse, favoriser une discrimination dite « positive » - interdite -, en incitant, par exemple, à ne recruter ou promouvoir que des personnes relevant de certaines caractéristiques afin d'obtenir une « diversité visible ».

→ **L'indicateur d'évaluation lié au respect des processus** est à cet égard particulièrement pertinent.

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

IFOP pour le Défenseur des droits/Organisation internationale du travail, 7e Baromètre sur la perception des discriminations au travail, janvier 2014.

Module de formation ouverte à distance « La promotion de l'égalité dans l'entreprise », 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

ANACT, Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ?, janvier 2012.

ORSE, « Répertoire : Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises», 2011.

6 Impliquer les acteurs du dialogue social

CONTEXTE

Les acteurs sociaux jouent un rôle majeur dans le respect de l'égalité et le déploiement de la prévention des discriminations sur le lieu du travail. Le 7e Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations par les actifs a souligné la place centrale du dialogue social dans la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité au sein de l'entreprise. 89 % des salariés du secteur privé sont en effet favorables à l'intégration de la politique de lutte contre les discriminations dans le cadre du dialogue social.

Des négociations pour promouvoir l'égalité entre les salariés

La loi confère une place prééminente à la négociation collective pour la mise en œuvre des politiques d'égalité. Des négociations obligatoires, annuelles, triennales ou quinquennales, sont prévues au niveau tant des branches qu'à titre subsidiaire, des entreprises[12]. Les dispositions prévues par les accords doivent être en conformité avec les obligations légales, notamment celles issues du droit de l'Union européenne[13].

La négociation ne conduit pas nécessairement à la conclusion d'un accord. En l'absence d'accord, l'employeur peut être tenu, sous peine de pénalité financière[14], de mettre en place un plan d'action, afin que des mesures soient effectivement adoptées pour promouvoir l'égalité. C'est le cas en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes[15], d'emploi des travailleurs âgés[16] et de travailleurs handicapés.

Nombreuses sont les thématiques de négociation obligatoire. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés en font partie. S'y ajoutent, entre autres, les salaires et la durée du travail, les conditions de travail et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les plans seniors et désormais le contrat de génération, la formation professionnelle, les modalités d'expression directe des salariés… Autant de sujets qui conduisent les négociateurs à parler de « mille-feuille législatif » pour évoquer ces obligations de négocier.

Une expérimentation a ainsi été envisagée par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 permettant de regrouper les négociations annuelles obligatoires au sein d'une négociation unique dite de « qualité de vie au travail »[17].

La loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a ainsi regroupé la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec celle sur la qualité de vie au travail. Cette négociation unique, en vigueur au 1er janvier 2016, permet une approche globale des mesures de lutte contre les discriminations dans l'entreprise et des actions de promotion de l'égalité (art. L. 2242-8 du Code du travail).

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la diversité dans l'entreprise, signé le 12 octobre 2006, et étendu par arrêté, entré en vigueur le 1er mars 2008, est applicable à toutes les entreprises, sauf dispositions conventionnelles plus favorables.

Son article 10 prévoit notamment que dans les entreprises de 50 salariés et plus, **la question de la diversité devra être traitée une fois par an en comité d'entreprise à l'occasion de l'une des réunions sur la situation de l'emploi**.

Néanmoins, la diversité revêtait, au départ de cet accord, une acception limitée aux origines[18].

Une **étude de la DARES** a analysé 80 accords « Diversité » signés entre 2006 et 2011. Il en ressort que ces accords ne traitent pas l'ensemble des critères et tendent à privilégier certains d'entre eux. Deux facteurs semblent déterminants pour le choix des critères traités :

- L'existence d'obligations relevant de ces catégories de populations.
- La nécessité de choisir des publics sous-représentés dans les effectifs pour mettre en œuvre la diversité.

La conséquence est que **ces accords diversité portent majoritairement sur des populations déjà ciblées par d'autres dispositifs** et que leur dimension « novatrice » en est d'autant plus faible (à l'exception des dispositifs relatifs à l'origine ethnique, culturelle ou sociale, mais qui sont rares).

Le rôle essentiel des représentants du personnel

- Gage de la démocratie sociale, les représentants du personnel ont vocation à porter et défendre les intérêts collectifs des salariés de l'entreprise.

- En dehors du cadre formel réservé au dialogue social dans l'entreprise, l'employeur peut demander aux représentants du personnel une participation plus large en les impliquant dans plusieurs instances essentielles de la vie de l'entreprise, se reflétant sur la politique de non-discrimination et d'égalité.
- De plus, ils disposent d'un droit d'alerte auprès de l'employeur en cas de discriminations présumées.

Au vu du mandat et de l'enjeu de démocratie sociale que les représentants syndicaux symbolisent, leur protection dans l'entreprise doit faire l'objet d'une grande vigilance. Les décisions de l'employeur les concernant (évaluation, sanction, licenciement, promotion…) ne peuvent être fondées sur leurs activités syndicales. La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social a par ailleurs renforcé les garanties liées à l'exercice de ces activités.

1. Candidature à un mandat syndical et licenciement discriminatoire
Une salariée demande que soient organisées les élections des délégués du personnel et présente sa candidature pour ce mandat. Par la suite, ses relations avec son employeur se détériorent ; celui-ci demande l'autorisation de la licencier auprès de l'inspection du travail qui refuse. Dans ce climat dégradé, la salariée prend acte de la rupture de son contrat de travail. Elle saisit le Conseil de prud'hommes pour demander la requalification de la rupture en licenciement.

En première instance, le tribunal reconnaît l'existence d'une discrimination liée à l'exercice d'activités syndicales et alloue à la salariée plus de 175 000 euros de dommages et intérêts.

Saisi lors de la procédure d'appel, le Défenseur des droits applique le principe de l'aménagement de charge de la preuve (cf. fiche n°4 Sécuriser les procédures de ressources humaines) : la concomitance des difficultés rencontrées par la réclamante dans son travail avec la demande d'organisation des élections, ainsi que l'absence de motif objectif à l'appui de la tentative de licenciement, mettent en évidence un comportement discriminatoire de son employeur, sans justification légitime. Au regard de l'ensemble des éléments, le Défenseur des droits considère que la rupture du contrat de travail de la réclamante doit être prononcée aux torts de l'employeur en raison de son comportement discriminatoire et présente ses observations en ce sens devant la Cour d'appel. Celle-ci confirme la décision de première instance et condamne en plus la société à verser des dommages et intérêts pour **harcèlement moral et discrimination syndicale**.

Décision MLD 2012-86

Cour d'appel de Nîmes, 1er octobre 2013

2. Exercice d'un mandat syndical et absence de progression salariale
Saisie par un salarié exerçant des mandats syndicaux, la Halde établit un panel des salariés embauchés dans les mêmes conditions et en compare les évolutions respectives. Constatant une évolution défavorable au salarié mandaté, elle présente ses observations devant le Conseil des prud'hommes. Celui-ci reconnait la discrimination et condamne la société à verser 60 000 euros de dommages et intérêts, décision confirmée en appel après intervention du Défenseur des droits.

Décision MLD 2012-156

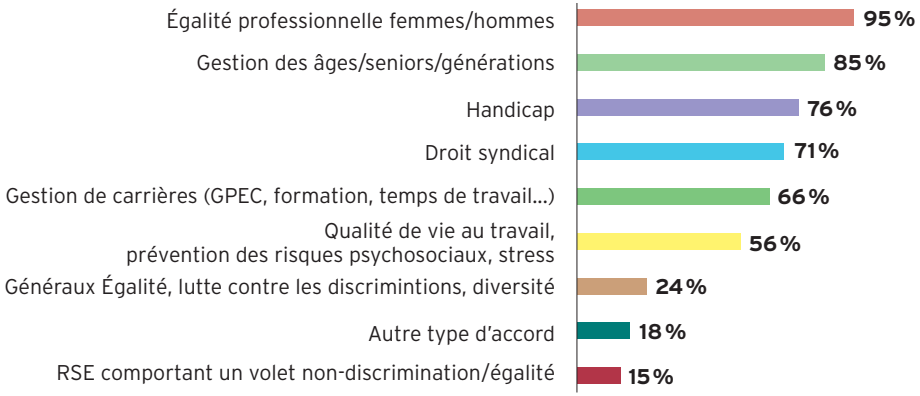
Cour d'appel de Versailles, 25 mai 2013

ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

Les accords collectifs

Il ressort de notre enquête que **89 % des entreprises répondantes ont conclu des accords collectifs** de niveau groupe ou entreprise sur des sujets en lien avec la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité.

Thèmes des accords signés par les entreprises



Les entreprises favorisent la mise en œuvre du dialogue social dans le cadre de leurs obligations légales de promotion de l'égalité : égalité entre les femmes et les hommes (**95 %**), gestion des âges (**85 %**) et handicap (**75 %**) sont les sujets traités en priorité.

Un peu plus de la moitié des entreprises ont adopté un accord sur la qualité de vie au travail comportant des dispositions de promotion de l'égalité.

Le suivi des accords

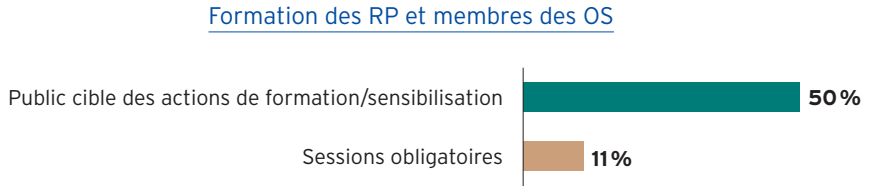
En moyenne, **77 %** des entreprises ayant signé des accords instaurent des commissions de suivi, en priorité pour le suivi des accords obligatoires sur l'égalité F/H, le handicap et la gestion des âges. La commission de suivi se réunit alors une à deux fois par an.

- → Certaines entreprises ont appliqué des suivis particulièrement rigoureux. Les commissions de suivi des accords signés par **Thalès**, **Maaf**, **Casino** se réunissent trois fois par an, et jusqu'à quatre fois pour les entreprises **STMicroelectronics**, **Axa**, **ADP aéroport de Paris**, **Logica**.
- → **Air France** crée un comité de suivi dès qu'un accord est signé.

Au-delà de la fréquence, l'organisation et les modalités du suivi varient selon les entreprises.

- → Au sein de la **Caisse des dépôts et des consignations**, les commissions de suivi des accords réunissent, tous les six mois, des responsables RH et des représentants des organisations syndicales.
- → La **SNCF** a également mis en place des comités paritaires de suivi des accords.

Formation des représentants du personnel et des membres des organisations syndicales

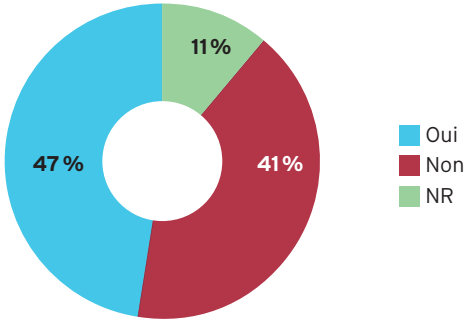


La moitié des entreprises propose des formations à la non-discrimination aux représentants syndicaux, mais elles sont rarement obligatoires.

→ **Malakoff Médéric** forme les représentants du personnel (CCE, CE, CHSCT...) sur ces thématiques et notamment sur leur rôle auprès des collaborateurs qui pensent être victimes d'une discrimination.

Implication des représentants du personnel dans d'autres instances

Implication des syndicats ou représentants du personnel dans d'autres instances ou commissions internes traitant de la lutte contre les discriminations



Une petite moitié des entreprises implique les représentants syndicaux dans des instances traitant des discriminations autres que les commissions de suivi des accords.

→ Certaines entreprises impliquent les représentants du personnel dans des observatoires. C'est le cas de **GRDF** avec l'Observatoire paritaire des parcours professionnels des personnes handicapées, de **Coca-Cola entreprise** au sein de l'Observatoire de la diversité et de **L'Oréal** qui associe les partenaires sociaux à l'Observatoire de la Diversité et de la Cohésion sociale, placé au sein de chaque entité du groupe.

→ Les dispositifs d'alerte interne peuvent s'ouvrir aux représentants du personnel soit directement au sein de la cellule d'écoute qui reçoit les réclamations (**Casino**), soit au sein de la commission de suivi des réclamations (**Malakoff Médéric**). Chez **TF1**, les délégués du personnel ont la possibilité d'accompagner les collaborateurs souhaitant saisir le dispositif de lutte contre les discriminations.

- **Orange** présente chaque année, sous forme bilatérale, le bilan des actions « égalité des chances » aux organisations syndicales et au Comité Central d'Entreprise. L'entreprise réalise également une restitution du « baromètre des diversités » en présence des fédérations et représentants syndicaux, et organise des réunions bilatérales pour un partage informel et une identification des priorités.
- Chez **Michelin**, les organisations syndicales sont invitées à participer au réseau diversité sur la base du volontariat.
- À la **RATP**, les organisations syndicales ont été systématiquement consultées lors de la mise en place d'auditions pour la création d'un guide sur la laïcité.
- De la même manière, **Areva** a mis les partenaires sociaux à contribution pour intervenir lors des journées « Handicap » et « Mixité », annuellement organisées au niveau du groupe en France et en Europe.
- **Casino** a impliqué les représentants du personnel dans le comité de pilotage du Testing.
- **Deloitte** a mis en place un groupe de travail, dont les membres du CHSCT font partie, pour préparer un diagnostic sur la Qualité de vie au travail.

PRÉCONISATIONS

Former ou sensibiliser les acteurs du dialogue social :

- À la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité
  - Renforce la légitimité des représentants du personnel pour intervenir sur les questions touchant aux 20 critères de discrimination.
  - Permet de s'accorder sur les mêmes notions, pour l'identification des biais d'appréciation discriminants et des actions pertinentes, ainsi que pour susciter la vigilance sur les stéréotypes.
- À l'utilisation de leur droit d'alerte

Faire de la négociation collective un levier de la promotion de l'égalité

La négociation collective a été identifiée par le Défenseur des droits comme un levier à mobiliser pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En période de crise économique et dans une situation de baisse du taux de syndicalisation, la lutte contre les discriminations peut ne pas constituer une priorité pour les organisations syndicales.

Réévaluer les emplois à prédominance féminine par le réexamen objectif des critères de classification d'emploi

Les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels sont censées se réunir, au moins une fois tous les cinq ans, pour examiner la nécessité de réviser les classifications[19]. Ces négociations prennent en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Afin de contribuer à l'effectivité du principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale », le Défenseur des droits a publié en mars 2013 un Guide « Pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine », qui met à jour les biais sexués des classifications professionnelles, dans un contexte de ségrégation professionnelle persistant. **La plupart des emplois à prédominance féminine se caractérisent par une sous-valorisation salariale faute d'une véritable prise en compte des compétences mobilisées dans les emplois dits féminins et de leur pénibilité.**

La jurisprudence de la Cour de cassation invite à comparer des emplois certes différents mais **ayant une valeur équivalente dans l'entreprise**[20].

Une revalorisation salariale des emplois majoritairement occupés par des femmes devient nécessaire sur ce fondement pour combler les écarts constatés objectivement entre des emplois de valeur comparable, constitutifs d'une discrimination indirecte fondée sur le sexe.

Décloisonner les négociations

Le caractère morcelé des négociations risque de conduire à cantonner le dialogue social uniquement aux critères de discrimination dont relèvent les publics visés par des obligations légales : sexe, âge, handicap.

→ Les négociations dans le cadre de la « qualité de vie au travail » permettent une approche transversale, avec l'objectif d'intégrer la réflexion sur les conditions de travail à tous les projets de l'entreprise.

- Les mesures spécifiques dédiées à certains publics peuvent être ouvertes plus largement à d'autres salariés : par exemple, le télétravail mis en place pour répondre aux besoins d'aménagement de poste d'une personne à mobilité réduite ou pour réduire le temps de transport des parents d'enfants en bas âge, peut être étendu à d'autres situations non spécifiquement visées par les obligations légales : salarié ayant temporairement des difficultés à se déplacer, salarié intervenant comme aidant familial…

Systématiser le suivi des accords d'entreprise en y associant les représentants du personnel

Impliquer les représentants du personnel dans d'autres instances de l'entreprise en lien avec la promotion de l'égalité contribue à :

- Développer un climat de confiance entre les RH et les membres des IRP
- Faciliter le dialogue
- Assouplir les négociations plus formelles.

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

Fiche thématique, « Évaluer les emplois à prédominance féminine sans discriminer », 2015.

Dépliant « Harcèlement discriminatoire », 2013.

POUR ALLER PLUS LOIN

AFMD, Le dialogue social et la gestion de la diversité, 2014.

ARACT Auvergne, Diagnostic QVT, 2013.

DARES, Hélène Garner et Magali Recoule, « Egalité, diversité, discriminations : étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité », juin 2014.

7 Inclure les salariés et leurs réseaux

CONTEXTE

Les réseaux sont des groupements de salariés qui se forment de leur propre volonté ou sous l'impulsion de l'entreprise. Ils peuvent prendre des formes diverses et s'intéresser à tous les sujets qui préoccupent les salariés : aucune loi ne les encadre. Ainsi, on note depuis quelques années l'apparition de réseaux liés à des critères de discrimination, comme les réseaux de femmes ou LGBT.

Déclaration de Najat Vallaud-Belkacem, alors ministre des Droits des femmes, le 9 avril 2013, lors d'une conférence sur le plafond de verre :

> « Je le dis simplement aux femmes qui sont ici : adhérez à un réseau et s'il n'y en a pas dans votre entreprise, créez-le ! Nous avons besoin que vous vous organisiez. Ces réseaux, quand ils sont actifs, jouent un rôle précieux pour accompagner les femmes dans leurs parcours, pour leur proposer du coaching, du mentoring, des conseils. Nous sommes prêts à leur reconnaître une véritable place dans l'entreprise, y compris pour vérifier si elle respecte ses obligations légales en matière d'égalité des rémunérations et d'accès des femmes aux responsabilités. Les réseaux de femmes doivent devenir la tête de pont de l'égalité dans les entreprises. »

Encore récents dans le catalogue des pratiques internes des entreprises, ces réseaux s'installent dans le paysage de la prévention et de la lutte contre les discriminations, de manière informelle et hétérogène.

Utilité des réseaux

Les réseaux permettent de :

- Par leur approche communautaire : s'apporter un soutien mutuel, des conseils et partager des expériences.

- Participer à une réflexion profonde sur les stéréotypes et préjugés encore à l'œuvre dans l'entreprise ou un secteur professionnel.
- Faire évoluer les pratiques grâce à l'expertise des salariés et leur vécu.
- Sensibiliser les collègues et la hiérarchie.

Facteurs explicatifs de l'émergence des réseaux

- Des entreprises peu investies sur le terrain des discriminations.
- Des acteurs du dialogue social peu mobilisés sur le sujet.
- Des dispositifs législatifs inappliqués ou méconnus.
- La persistance des stéréotypes et le manque d'effectivité des politiques d'égalité.

Ces facteurs participent au sentiment de frustration des salariés. Soumis à un quotidien envahi par des comportements préjudiciables (blagues sexistes, harcèlement à l'encontre d'un collègue homosexuel…) et bloqués par des inégalités persistantes (plafond de verre, lieu de travail inadapté aux personnes en fauteuil roulant…), les salariés tentent, par ces regroupements, de mettre à jour les dysfonctionnements rencontrés et de faire évoluer les pratiques au sein de leur entreprise.

Problématiques soulevées par les réseaux de salariés du fait de l'absence de statut déterminé

- Les réseaux ne bénéficient pas de missions clairement délimitées, s'attribuant des rôles parfois dévolus à d'autres services ou instances des entreprises. L'absence de statut officiel empêche de clarifier les fonctions de chacun.
- La contribution se fait régulièrement sur du temps personnel et nécessite, parfois, de prendre une journée de congé. L'absence de statut risque de se traduire par du travail gratuit, alors que les réseaux contribuent à l'objectif de progrès de l'entreprise sur les questions d'égalité.
- S'agissant des réseaux qui s'organisent comme association selon la loi de 1901, se pose la question de la compatibilité de l'exercice d'une activité bénévole avec le statut de salarié de l'entreprise.
- Les membres des réseaux peuvent faire l'objet de moqueries ou de stigmatisations par les autres salariés, voire de discriminations.

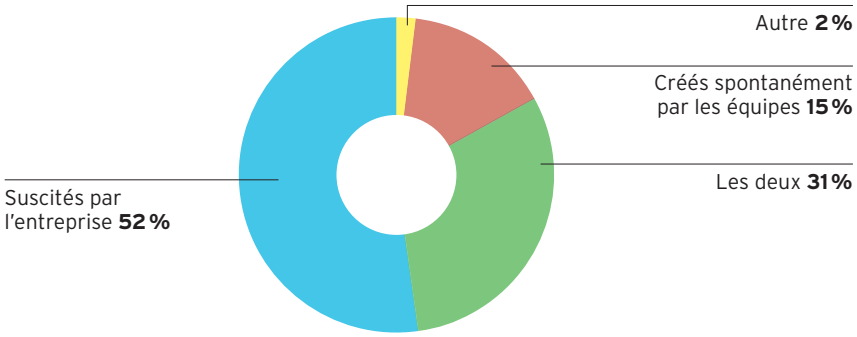
- Les dirigeants participant à la création de réseaux peuvent ne pas chercher à véritablement lever les obstacles ni à améliorer les pratiques. Leur création peut apparaitre comme une réponse au besoin impérieux de contenter la maison-mère ou un groupe de salariés, sans obtenir de véritables avancées et sans disposer d'une vision stratégique, avec le risque de devenir un simple outil de communication.

ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

L'apparition massive de réseaux intra-entreprise de salariés s'identifiant selon des critères de discrimination est une nouveauté depuis le dernier recensement des pratiques de l'égalité en entreprise de la HALDE en 2009-2010. 57 % des entreprises répondantes disposent aujourd'hui d'un réseau de salariés.

On observe une forte implication des entreprises répondantes dans la création des réseaux de salariés.

L'origine des réseaux



La forme et les moyens des réseaux de salariés

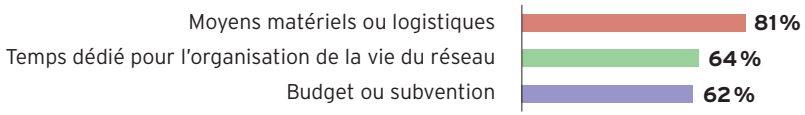
Les modalités de travail des réseaux de salariés des entreprises répondantes est double et majoritairement couplé :

- Rencontres physiques et virtuelles : **78 %**.
- Rencontres uniquement physiques : **15 %**.
- Rencontres seulement virtuelles : **4 %**.

Le déploiement des réseaux se traduit par des réunions/rencontres, des conférences ou encore des ateliers, et peut s'étendre au-delà d'une action interne à l'entreprise.

- Ils peuvent se développer en inter-entreprises afin que les avancées soient sectorielles et non pas limitées à une société : c'est le choix du réseau Women in Engineering dont **Safran** est partenaire. L'objectif de ce réseau est de contribuer à l'attractivité du monde de l'ingénierie auprès du public féminin.
- Ces réseaux s'étendent également à l'international. Créé en 2009, MixCity, réseau de femmes cadres de **BNP Paribas**, aspire à valoriser le rôle des femmes dans l'entreprise pour leur permettre de s'affranchir des codes masculins d'ascension professionnelle. Présent dans plusieurs pays et comptant plus de 700 adhérents, il permet aux femmes cadres de partager leurs réseaux, connaissances et expériences.

Les moyens dont bénéficient les réseaux



Si les entreprises fournissent largement des moyens matériels aux réseaux, seules les deux tiers accordent du temps dédié ou un budget à cet effet.

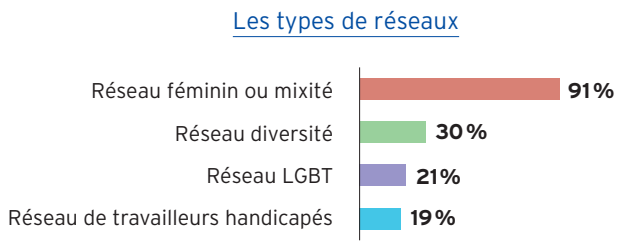
- Pour les réseaux de femmes qui contribuent par leurs actions à la démarche de sensibilisation au sein de l'entreprise, **EDF** prend en compte la participation aux réunions des réseaux comme du temps de travail effectif « sous réserve des nécessités de service ».

Alors que 40 % des entreprises répondantes affirment utiliser le dispositif d'expression directe (articles L. 2281-1 et suivants du Code du travail), **aucune d'entre elles n'a encadré le fonctionnement du réseau par un tel mécanisme**, qui pourtant, pourrait s'y prêter.

En effet, les actions rattachées au dispositif d'expression directe par les entreprises sont par exemple :

- Des plateformes collaboratives permettant aux salariés de participer à des démarches d'entreprises.
- La réalisation d'enquêtes tous les deux ans auprès du personnel.
- Une étude interne permettant aux salariés d'émettre leurs avis sur la notion de respect.

Activités des réseaux de salariés



Les réseaux présents dans les entreprises sont pour l'essentiel dédiés à l'égalité femmes/hommes.

L'orientation professionnelle

→ Le réseau de marraines de **Faurecia** incite les femmes à s'orienter vers les métiers de l'ingénierie et dans les formations scientifiques.

Le mentorat entre salariés

→ Le réseau We d'**Areva** développe le mentorat sous la forme de binômes pour l'égalité F/H, tout comme **Bouygues Telecom** via son réseau Bouygt'elles.

Le partenariat

→ **EDF** a signé, suite à la mobilisation du réseau interne Energay, une convention avec l'association l'Autre cercle luttant contre les discriminations fondées sur l'orientation sexuelle et l'homophobie en milieu professionnel. Cette convention a permis à l'entreprise de formaliser ses engagements sur le sujet, avec l'appui de sponsors managériaux (RH et Métier), qui jouent le rôle de modèles.

La sensibilisation

→ L'association Mobilisnoo, réseau LGBT d'**Orange**, s'attache, quant à elle, à sensibiliser les salariés lors de campagnes d'affichage, notamment autour de la Journée internationale contre l'homophobie du 17 mai.

→ O'Pluriel, réseau d'**Air liquide**, propose de participer ou d'organiser des rencontres et évènements, impliquant des acteurs internes, managers et/ou DRH, et externes à l'entreprise, afin de les sensibiliser à la mixité.

L'intégration des salariés

→ **Orange** dispose d'un réseau handicap veillant à l'intégration des travailleurs handicapés.

Appui à la mise en œuvre d'accords

→ Chez **Total**, le réseau participe au relai de la mise en œuvre des accords « handicap ».

Aide à l'insertion professionnelle

→ **Deloitte** dispose d'une fondation d'entreprise dans laquelle des collaborateurs s'investissent dans un réseau œuvrant pour l'égalité des chances et la non-discrimination liée aux origines sociales.

PRÉCONISATIONS

Ne pas déléguer au réseau de salariés des missions qui relèvent d'autres instances de l'entreprise.

→ Le réseau est un lieu d'échanges pour les salariés, un vecteur d'alerte et d'idées auprès de l'entreprise.

Les réseaux de salariés ne sauraient se substituer au dialogue social qui incombe aux organisations syndicales et ne doivent pas être un moyen pour l'entreprise de se dédouaner de ses responsabilités, à savoir :

- Former les salariés,
- Mener les négociations collectives obligatoires,
- Adopter des plans d'action,
- Mesurer l'efficacité des actions réalisées,
- Sanctionner les auteurs de discrimination.

Donner un cadre sécurisé au fonctionnement du réseau

→ L'entreprise qui contribue à la mise en place d'un réseau de salariés doit lui fournir **un cadre et des moyens d'agir,** en articulation avec les autres instances chargées de la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité.

- → Clarifier les relations du réseau avec les autres acteurs de l'égalité : RH, managers, représentants du personnel… afin d'éviter que l'absence de légitimité du réseau pour être entendu ou intervenir soit un obstacle systématique à son action.
- → Définir les moyens d'actions du réseau : budget, existence physique et/ou numérique…

L'expression directe semble répondre au besoin d'encadrement des réseaux, en permettant aux salariés de :

- Se réunir en dehors du lien hiérarchique,
- S'exprimer librement,
- Identifier les problèmes,
- Proposer collectivement des solutions,

… tout en étant légalement protégés par un statut officiel.

Le dispositif d'expression directe

Depuis une loi du 4 août 1982, dans toutes les entreprises, les salariés disposent d'un droit d'expression direct et collectif. Il permet de s'exprimer sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail. Ce dispositif est mis en place en interne par le biais d'un accord d'entreprise, ce qui permet aux partenaires sociaux d'être associés aux modalités d'exercice de ce droit.

Les articles L. 2281-1 et suivants du Code du travail fixent le cadre général de ce droit :

- Il s'exerce sur **les lieux et pendant le temps de travail**.
- Le temps qui y est consacré est **rémunéré comme temps de travail**.
- Le champ et les moyens donnés à l'expression directe se décident par le biais d'un **accord entre l'employeur et les organisations syndicales**.
- Le lien entre les salariés s'exprimant dans ce cadre et les dirigeants est **direct**.

Les salariés partageant leurs opinions via l'expression directe **ne peuvent être sanctionnés ou licenciés**.

POUR ALLER PLUS LOIN

ORSE, « Répertoire : Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises », 2011.

8 Agir pour **l'égalité professionnelle** femmes/hommes

CONTEXTE

Alors que l'interdiction de discriminer et que les obligations légales en faveur de l'égalité femmes/hommes ont été régulièrement renforcées depuis les années 1980, l'écart moyen de rémunérations entre les femmes et les hommes continue d'être d'une stabilité sans faille. Ainsi, il s'élève encore aujourd'hui à 27 %.

Discriminations liées au genre, à la grossesse et à la maternité

Ces écarts salariaux ont des sources multiples (stéréotypes de genre, autocensure des femmes, orientations professionnelles différenciées, interruption de carrière dues à la grossesse, temps partiels…) parmi lesquelles la discrimination salariale occupe une place prépondérante.

Selon le 7e Baromètre du Défenseur des droits sur la perception des discriminations au travail (focus égalité F/H), **le genre est le premier critère de discrimination ressenti dans l'emploi**, et – sans surprise – particulièrement par les femmes. La grossesse et la maternité constituent ainsi le 4e critère de discrimination invoqué au soutien des réclamations reçues par le Défenseur des droits dans l'emploi privé. Ces saisines donnent lieu à de nombreuses interventions : près d'un quart des observations présentées devant les juridictions en matière de discrimination portent en effet sur ce critère.

Exemples de discriminations fondées sur la grossesse et la maternité fréquemment soumises au Défenseur des droits

1. Rupture de la période d'essai lors de l'annonce de la grossesse : si la rupture de la période d'essai n'a pas à être motivée, l'employeur ne doit cependant pas prendre en compte l'état de grossesse de la salariée pour rompre sa période d'essai (article L. 1225-1 du Code du travail). La Cour d'appel a suivi les observations du Défenseur des droits **en reconnaissant la rupture du contrat comme nulle**, ouvrant ainsi la possibilité pour la salariée de réintégrer sa fonction.

Décision MLD n° 2012-155

Cour d'appel de Bordeaux, 17 octobre 2013

Décision MLD n° 2015-170

2. De retour de congé maternité ou parental, la salariée ne retrouve pas son emploi ou un emploi équivalent.

En l'espèce, le Défenseur des droits a présenté ses observations devant la Cour d'appel qui a accordé près de 90 000 euros de dommages et intérêts à la réclamante, dont 40 000 au titre du préjudice moral subi.

Décision MLD n° 2011-1

Cour d'Appel de Paris, 7 février 2013

3. La seule salariée femme de l'entreprise ne voit pas sa carrière évoluer de la même manière que les hommes pour un diplôme égal et une expérience équivalente.

Si au début de sa carrière elle bénéficie des mêmes politiques internes que ses homologues masculins, elle va, à partir de la naissance de son premier enfant, subir une discrimination concernant ses affectations, sa rémunération et son évolution de carrière, à raison de son sexe et de ses grossesses. La HALDE a décidé de présenter ses observations devant le Conseil de prud'hommes. Les juges donnent raison à la salariée en prononçant la résiliation judiciaire du contrat aux torts exclusifs de l'employeur.

Délibération n° 2010-55

Conseil de prud'hommes d'Arras, 31 mars 2011

Prégnance des stéréotypes et du manque de mixité professionnelle

Dans le domaine de l'emploi, il n'est jamais inutile de rappeler que des compétences considérées comme naturelles chez les femmes, telles que la capacité à s'organiser, à fournir des soins … sont en fait des compétences acquises.

Le focus égalité F/H du 7e Baromètre du Défenseur des droits met en évidence **la prégnance des stéréotypes** à l'égard des femmes et des hommes au travail, en particulier pour exercer des fonctions de direction.

En outre, la part des métiers considérés comme mixtes (chaque sexe représenté à hauteur d'au moins 40 %) est actuellement de 12 % dans les entreprises françaises. Cette ségrégation professionnelle contribue à entretenir les stéréotypes de genre.

Les obligations légales pour l'égalité professionnelle

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, catégorie dont relèvent les entreprises de notre échantillon, le cadre juridique impose de réaliser un **diagnostic** annuel de situation comparée entre les femmes et les hommes[21], de dialoguer avec les représentants du personnel sur cette base et d'élaborer des mesures pour faire progresser l'égalité F/H sur les points identifiés.

Ces mesures doivent être adoptées de manière unilatérale par l'employeur si la négociation n'a pu conduire à un accord. Sont ainsi prévus les objectifs de progression pour l'année à venir, la définition qualitative et quantitative des actions permettant de les atteindre et l'évaluation de leur coût.

Les mesures issues de l'accord ou du plan d'action doivent avoir pour finalité de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en portant sur des thématiques listées dans le Code du travail.

Fin 2012, la rémunération est devenue un thème obligatoire d'action[22].

La loi n° 2014- 873 du 4 août 2014 a élargi l'étendue de la négociation, qui ne se limite plus à trois champs minimum et doit désormais couvrir notamment : les conditions d'accès à l'emploi, la formation professionnelle et la promotion professionnelle, le déroulement des carrières, les conditions de travail et d'emploi et, en particulier, celles des salariés à temps partiel, l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ainsi que la mixité des emplois[23]. La loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a regroupé les négociations sur l'égalité professionnelle F/H et la qualité de vie au travail.

L'administration est informée que l'employeur a rempli ses obligations par l'enregistrement de l'accord ou du plan d'action élaboré. La synthèse du plan d'action doit être portée à la connaissance de tous les salariés, a minima par voie d'affichage.

Les **sanctions** prévues se veulent incitatives pour les entreprises. L'absence d'accord ou de plan d'action est pénalisée d'une indemnité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale[25]. En 2013, les premières sanctions ont été prises contre des entreprises ayant manqué à leurs obligations.

En outre, l'accès aux marchés publics et aux partenariats public-privé pourra être refusé aux entreprises qui ont été sanctionnées pour des discriminations ou qui n'ont pas engagé de négociation sur l'égalité professionnelle.

Autre obligation significative : le **Conseil d'administration** ou de surveillance est tenu **de délibérer sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale** une fois par an (minimum…)[26].

Les actions favorisant l'égalité femmes/hommes

Respecter les objectifs de représentation équilibrée des femmes et des hommes en conseil de direction et de surveillance

La loi du 27 janvier 2011 prévoit l'instauration progressive de quotas dont l'objectif est la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises. Ainsi, les conseils d'administration et les conseils de surveillance doivent, dans les trois ans, compter au moins 20 % de femmes, pour atteindre 40 % en 2017.

Réévaluer les emplois à prédominance féminine

Le Défenseur des droits met à la disposition des acteurs de l'emploi un Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine, dont les principes sont explicités dans une fiche de synthèse.

Ce guide fournit une **méthode pour revaloriser les emplois majoritairement occupés par des femmes**, par l'application du principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale »[27]. Celui-ci permet en effet, dans un contexte de ségrégation professionnelle où femmes et hommes n'occupent pas les mêmes emplois, de **comparer des emplois *a priori* différents**, mais ayant une **valeur comparable**.

Cet outil invite ainsi les employeurs et les services RH à **identifier objectivement les compétences mobilisées traditionnellement par les femmes.** Le sens relationnel, la minutie, la polyvalence, et tant d'autres, ne sont pas des talents innés du genre féminin, mais bien des compétences acquises. Ces capacités doivent être rémunérées lorsqu'elles sont nécessaires pour l'exercice d'un emploi.

Au-delà des classifications professionnelles, les préconisations fournies dans cet outil peuvent **guider les employeurs et les services RH dans toutes leurs actions de pesée de l'emploi et ainsi questionner et objectiver leurs critères d'évaluation des emplois**, lesquels sont utilisés pour les recrutements, l'élaboration des fiches de postes, l'évaluation annuelle… Les travaux sur la pénibilité des emplois sont également souvent engagés avec une vision masculine de la pénibilité (port de charges lourdes…) occultant ainsi les risques professionnels pesant effectivement sur la santé des salariées.

La loi n° 2014-873 adoptée le 4 août 2014, pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, inclut désormais parmi les obligations des négociateurs, celle d'examiner les classifications professionnelles sous l'angle du principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Mettre en place des actions au bénéfice des femmes

L'article L. 1142-4 du Code du travail autorise les mesures temporaires prises au seul bénéfice des femmes visant à établir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes.

L'employeur peut donc mettre en place des actions positives destinées aux femmes, par exemple pour favoriser leur accès à la formation, dans le cadre du plan d'action qu'il élabore unilatéralement ou via la négociation collective.

ÉTAT DES LIEUX : LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

Les entreprises répondantes n'ont pas toutes fourni d'informations sur leurs résultats en matière d'égalité professionnelle. Les réponses attendues figuraient pourtant dans le rapport de situation comparée que plus de 80 % d'entre elles disent avoir élaboré en 2012.

L'égalité femmes/hommes est le premier sujet sensible cité par les managers de la diversité ayant répondu à cette enquête. Favoriser la mixité dans les métiers, les postes et les niveaux hiérarchiques demeure une préoccupation prégnante parmi les entreprises répondantes.

Néanmoins, les avancées qui devraient être impulsées par les injonctions du cadre législatif peinent à se faire sentir.

Le respect des obligations légales

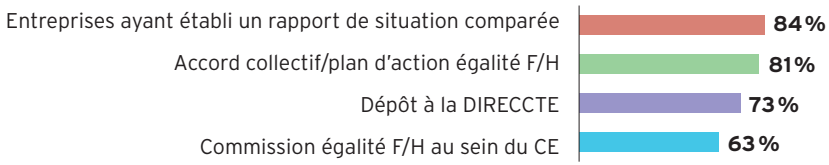
Fait notable et symbolique, l'**obligation de délibérer** sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle n'est respectée que par une petite moitié des entreprises (**47 %**). Les entreprises ayant rempli cette obligation ont proposé au CA de délibérer sur les éléments suivants :

- Le rapport de situation comparée ;
- L'évolution durable des mentalités ;
- La mixité de l'emploi et des recrutements ;
- L'égalité dans les parcours professionnels et dans l'accès à la formation professionnelle ;
- La prise en compte du temps et des conditions de travail et l'équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- L'accès des femmes aux postes à responsabilité et les mesures de compensation salariale ;
- La promotion professionnelle ;
- Les mesures incitatives pour les managers.

Cette séance peut aussi être l'occasion d'aborder l'ensemble de la politique « diversité » de l'entreprise (cf. fiche n°1 Faire de la politique d'égalité une stratégie d'entreprise).

Les autres obligations légales apparaissent comme étant majoritairement remplies par les entreprises répondantes.

Le respect du cadre normatif par les grandes entreprises



Plus de 80 % des entreprises répondantes ont mis en place un plan d'action et réalisé le rapport de situation comparée F/H.

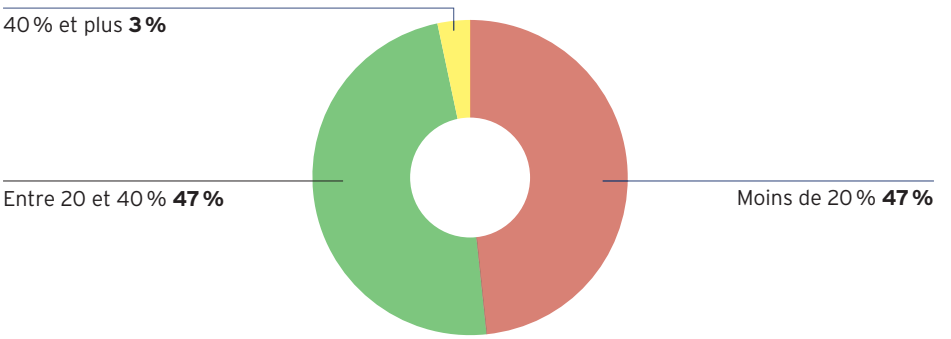
Les domaines d'actions de l'accord d'entreprise et/ou du plan d'action



Les entreprises répondantes ont privilégié les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, la rémunération, la promotion, la formation et l'embauche des femmes dans l'entreprise.

Un indicateur de l'égalité de rémunération

Part des femmes parmi les 100 rémunérations les plus élevées



Cette donnée, liée à la rémunération, se révèle particulièrement sensible, puisque seules 30 entreprises ont fourni une réponse.

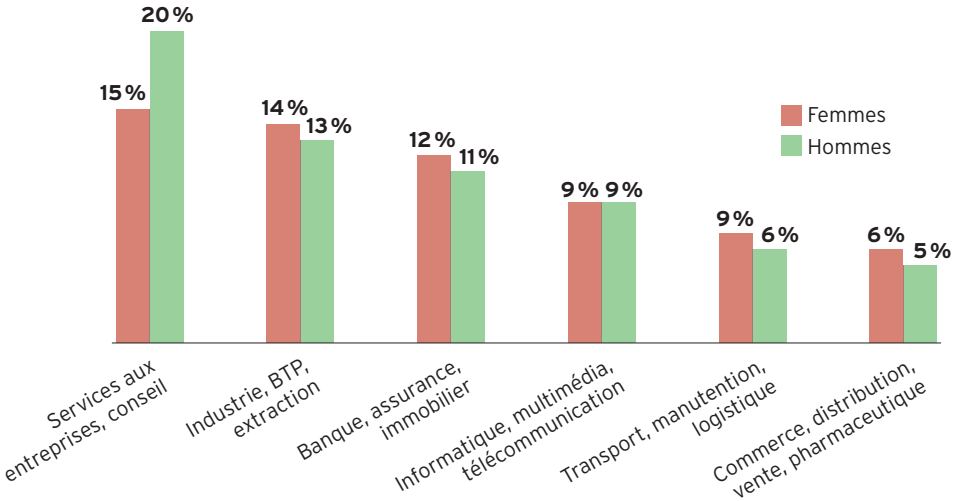
Elle doit être analysée au regard de la part des femmes dans l'effectif global de l'entreprise. Exception faite des entreprises du BTP, chaque entreprise répondante comporte au moins 30 % de femmes dans ses effectifs. Or, c'est précisément ce seuil de 30 % de femmes parmi les plus hautes rémunérations qui semble difficile à franchir.

En effet, on identifie seulement **quatre** entreprises qui comptent entre 31et 40 % de femmes parmi les plus hautes rémunérations, et **une seule** entreprise qui en compte plus de 40 % (**Galeries Lafayette**). Il eût été intéressant de connaître les données des 40 autres entreprises de l'échantillon. L'absence de réponse à cette question peut laisser supposer des résultats peu valorisants en matière d'égalité salariale.

Un accès égalitaire aux promotions mais insuffisant pour faire avancer l'égalité des sexes

L'indicateur demandé en matière de promotion consiste à rapporter les données sur les salarié-e-s promu-e-s au nombre respectif de femmes ou d'hommes employés dans l'entreprise.

Indicateur global de promotion 2012 -
ratio des femmes promues au regard de l'effectif féminin de l'entreprise
et ratio des hommes promus au regard de l'effectif masculin de l'entreprise



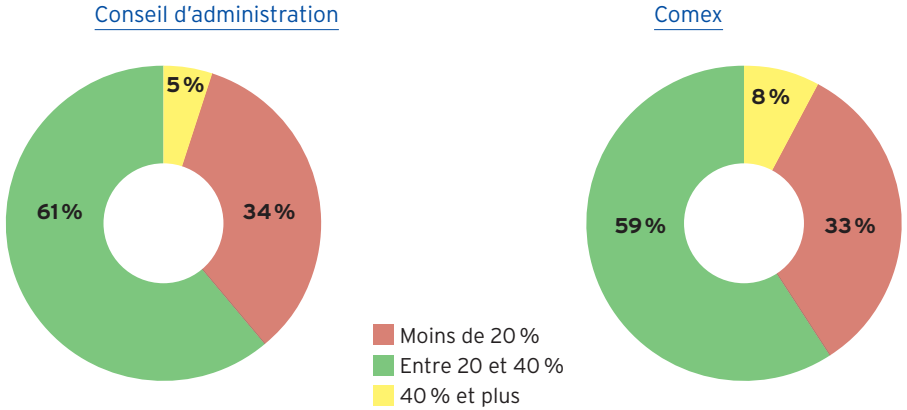
Les résultats font apparaître un taux de promotion des femmes très légèrement supérieur à celui des hommes, tous secteurs confondus, à l'exception des services aux entreprises.

Se dessinent ainsi les contours d'un accès égalitaire à la promotion.

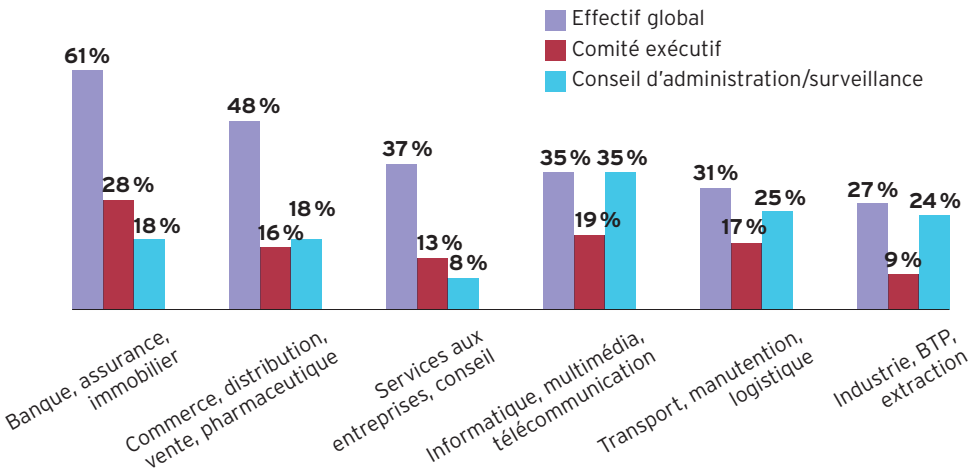
Néanmoins on aurait pu s'attendre à ce que les résultats traduisent la mise en place de mesures positives en faveur des femmes, avec des taux de promotion de femmes réellement supérieurs. Ce n'est pas le cas. Or, sans mesures de rattrapage, il sera difficile d'atteindre l'égalité à tous les niveaux de l'entreprise.

Les femmes dans les instances dirigeantes

Part des femmes au sein du Conseil d'administration ou de surveillance (si applicable) et au sein de l'instance exécutive principale (COMEX...)



Répartition par secteur d'activité : part des femmes dans l'effectif global/au CA/au Comex



Les résultats par secteur d'activité nous indiquent que la majorité des entreprises répondantes étaient dès 2012 en mesure d'atteindre l'objectif de 20 % de femmes au sein des Conseils d'administration[28]. En revanche, atteindre le taux de **40 %** au sein des Conseils d'administration prévu pour 2017 semble plus incertain, même si certains secteurs se rapprochent de ce chiffre, notamment les entreprises de l'informatique et des télécommunications avec en moyenne 35 % de femmes dans les CA.

Des politiques volontaristes pour favoriser l'égalité et la mixité

Un budget dédié

- → Enveloppe d'augmentation spécifique sur l'égalité professionnelle (**Bouygues Telecom**)
- → Enveloppe salariale dédiée à l'ajustement des salaires entre les hommes et les femmes (**TF1**)

Des actions en amont du recrutement

Dans les entreprises industrielles ou du secteur de l'énergie ou de la technologie, s'expriment des problématiques communes liées au faible taux de féminisation global.

> Compte tenu de l'activité du Groupe (haute technologie), nous rencontrons des difficultés à trouver des candidats ayant les compétences recherchées (manque de jeunes femmes formées dans les écoles d'ingénieurs et universités scientifiques…). **Safran**
>
> Nous sommes un groupe industriel recrutant et employant beaucoup d'ingénieurs, ce qui entraîne des difficultés dues à la pénurie de certains profils et au nombre toujours plus faible de femmes dans les promotions des grandes écoles d'ingénieurs. **Valeo**

- La **SNCF** a lancé le Girls Day permettant aux jeunes collégiennes et lycéennes de visiter ses établissements : l'idée est de lutter contre les stéréotypes de genre et de susciter des vocations pour une orientation vers les filières techniques et scientifiques.
- Chez **EDF**, des actions en amont, sur l'orientation et les parcours scolaires, sont prévues, afin d'encourager des vocations et des candidatures féminines sur les métiers les moins féminisés (écoles à partir de la troisième et universités).

Une volonté d'accroitre la part des femmes dans les recrutements et les promotions

> L'évolution des états d'esprit est lente, dont l'autocensure des femmes. **Crédit Agricole**

- Selon l'Accord collectif égalité professionnelle 2012/2014 d'**EDF**, la mixité des métiers est recherchée dans les filières où le déséquilibre est très marqué, notamment pour les métiers techniques majoritairement et historiquement occupés par des hommes.

  Les engagements des parties signataires portent notamment sur des pratiques de recrutement. Le cahier des charges soumis aux cabinets de recrutement comporte un engagement à promouvoir l'égalité professionnelle, et ceux-ci doivent présenter à l'entité qui recrute **au moins une candidature féminine sur les trois proposées pour tout emploi maitrise et cadre, à compétences égales et sous réserve que les candidatures recensées le permettent**.
- Fixation d'objectifs : 25 % de femmes dans les seniors managers en 2014 (**BNP Paribas**).
- **Thalès** construit les moyens d'une gestion prévisionnelle de l'égalité professionnelle en demandant à chacune de ses sociétés en France de se doter d'un **objectif de recrutement** permettant de maintenir, voire d'accroitre, la représentation féminine

en tenant compte des départs projetés et des évolutions d'emploi pouvant avoir un impact sur leur représentation.

Quelques actions sur les classifications d'emploi

Un tiers des entreprises a prévu des actions sur les classifications d'emploi. Certaines ont ainsi constaté des progrès en matière d'égalité de rémunérations F/H.

- **Michelin** a relevé que l'accord signé sur les classifications a permis de dynamiser la promotion des femmes.

Prise en compte de la parentalité

La quasi-unanimité des entreprises (95 %) ont choisi d'orienter leurs actions sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou familiale.

- **Orange** a créé un programme intitulé « Happy men share more » visant à encourager les hommes à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle pour agir en faveur de l'égalité professionnelle.
- **Vallourec** a élaboré un guide de la parentalité distribué à tous les salariés pour faire évoluer les représentations sur les rôles respectifs des hommes et des femmes.
- **BNP Paribas** a prévu un accompagnement au retour de congé parental suivant l'arrivée d'un premier enfant. Celui-ci permet aux nouveaux parents de construire un équilibre et une organisation en renouant les liens avec les collègues et managers.
- **AG2R La Mondiale** a mis en place une prise en charge de la part patronale des cotisations de retraite en cas de congé parental et de temps partiel.

L'influence des réseaux féminins

Les réseaux de femmes ont plus que doublé entre 2006 et 2012 : il en existe plus de 400 dont l'objet est d'offrir aux femmes, généralement cadres ou dirigeantes, un lieu d'échanges, afin de rencontrer des personnes susceptibles de les aider à gérer leur carrière, et pourquoi pas, briser le plafond de verre.

- Le réseau Interp'elles (**EDF**), très actif en France sur tout le territoire, créé en 2004, compte aujourd'hui plus de 950 membres (ouvert aux hommes). Il propose des ateliers pour aider les femmes à être actrices de leur carrière professionnelle (coaching, mentorat...) et se montre force de proposition pour la DRH.

PRÉCONISATIONS

Le cadre normatif est certes de plus en plus complexe, toutefois les grandes entreprises se doivent d'être exemplaires, notamment sur l'**obligation de délibérer en matière d'égalité F/H en Conseil d'administration**, symbole de l'importance donnée à cette question.

Lutter contre les stéréotypes

Les femmes sont autant porteuses de stéréotypes sexués que les hommes, et les stéréotypes de genre visent les hommes comme les femmes.

- → Sensibiliser les salariés sur les stéréotypes (cf. fiche n°3 Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise)
- → Promouvoir la parentalité masculine, en informant sur les congés non réservés à la mère (congé paternité et d'accueil de l'enfant, congé parental, temps partiel).
- → Communiquer sur des situations exemplaires (femmes entrant au CA, homme recruté sur un poste « féminin »...)

Certaines initiatives peuvent contribuer à renforcer les stéréotypes au lieu de les neutraliser.

Considérer qu'il faut mettre en place des actions qui sont dédiées aux femmes, par exemple pour leur apprendre à « gérer leurs émotions », renforce l'idée que les femmes ont une nature spécifique et qu'il convient de les traiter différemment dans l'entreprise.

Favoriser la mixité par des actions sur les métiers féminins ET masculins

Les actions pour la mixité sont souvent limitées à la volonté d'attirer les femmes sur les métiers traditionnellement masculins. Or, la mixité professionnelle suppose que les hommes soient également recrutés sur des métiers traditionnellement féminins.

- → Revaloriser les salaires par une évaluation objective des compétences mobilisées habituellement par les femmes et de la pénibilité de leur métier est **un levier d'attractivité** de ces emplois pour les hommes.
- → Participer à des actions d'information et de sensibilisation dans les établissements d'éducation.

Conduire une politique volontariste

- → Prévoir une enveloppe dédiée au rattrapage des inégalités salariales.
- → Fixer des objectifs de recrutement et de promotion de femmes sur les emplois où elles sont sous-représentées.

- Responsabiliser les managers sur les résultats à atteindre en matière d'égalité F/H.
- Proposer de nouvelles formes d'organisation du travail (télétravail, poste partagé…)
- Ne pas limiter son attention à la seule question du plafond de verre et de l'accès des femmes au *top management*.
- S'engager contre le harcèlement sexuel, informer les salariés et sanctionner les auteurs.
- Être vigilant sur les emplois à temps partiel : limiter le recours au temps partiel, les horaires fractionnés, informer les salariés sur les conséquences en termes de retraite.
- Agir en faveur de l'égalité professionnelle auprès des clients et prestataires. Par exemple, en évitant les plages horaires matinales ou tardives, voire fractionnées, pour le personnel d'entretien.

DÉCISIONS ET DOCUMENTATION DU DÉFENSEUR DES DROITS

Décision MLD 2015-119 – rupture du contrat de travail en lien avec la situation de famille

Décision générale MLD 2015-170 – rupture de période d'essai et grossesse

Décision MLD 2014-213 – harcèlement en lien avec l'état de grossesse

Décision MLD 2014-125 – refus de renouvellement d'un CDD en lien avec la grossesse

IFOP pour le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail, 7e Baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, Focus égalité F/H, 2014.

IFOP pour le Défenseur des droits, Enquête sur le harcèlement sexuel au travail, 2014.

Guide « Pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine », mars 2013.

Fiche thématique « Évaluer les emplois à prédominance féminine sans discriminer », 2015.

Fiche thématique « Égalité femmes/hommes », 2013.

Dépliant « Une grossesse sans discrimination », 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

AFMD, Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action, 2014.

ANACT, Fiche outil : égalité professionnelle et conditions de travail, mai 2013.

ANACT, Genre et travail. Prendre en compte les questions de mixité et d'égalité professionnelle dans l'amélioration des conditions de travail, septembre 2009.

ANACT, Les conditions de travail ont-elles un sexe ?, septembre 2009.

IMS-Entreprendre pour la Cité, L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : s'y repérer et passer à l'action, 2013.

IMS-Entreprendre pour la Cité, Leadership et genre : le leadership a-t-il un sexe?, 2012.

IMS-Entreprendre pour la Cité, Les stéréotypes de genre : comprendre et passer à l'action, 2012

Ministère des droits des femmes, 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie, 2014.

Campagne nationale pour la mixité des métiers, juillet 2014.

Observatoire de la parentalité en entreprise, Le télétravail pour mon entreprise ? aide à la réflexion et à l'action, 2012.

ORSE, Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, 2013.

ORSE, Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise, 2012.

ORSE, Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins. Un enjeu de l'égalité professionnelle, 2008.

Notes

1. AFMD, Hélène GARNER-MOYER, Réflexions autour du concept de diversité, 2012.

2. Selon l'article L. 1132-1 du Code du travail, sont interdites les discriminations visant une personne en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

3. La loi n° 2014-173 du 21 février 2014 a introduit le lieu de résidence parmi les critères de discrimination.

4. Le critère de l'identité sexuelle a été introduit par la loi du 6 août 2012 et vise à protéger les personnes transsexuelles ou transgenres contre les discriminations.

5. Observatoire du fait religieux en entreprise, Synthèse des résultats de l'étude, 2014.

6. Pour un exemple de guide : Observatoire de la laïcité, La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée, 2013.

7. ANI relatif à la diversité dans l'entreprise, 12 octobre 2006, article 3, étendu par un arrêté du 22 février 2008.

8. « Objectiver » s'entend, dans cette enquête, comme le fait de garantir dans les procédures RH, l'appréciation neutre et impartiale de la « capacité à occuper l'emploi [d'un candidat à l'emploi ou d'un salarié] proposé ou ses attitudes professionnelles », au sens de l'article L. 1221-6 du Code du travail.

9. Article 4 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

10. Article L. 5212-2 du Code du travail.

11. Cour de cassation, chambre sociale, 10/11/2009 : « peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

12. Articles L. 2241-1 et suivants du Code du travail.

13. Cf. par exemple, Cass. Soc. 26 novembre 2013, n° 12-18317 – n'a pas donné de base légale à sa décision, la Cour d'appel qui n'a pas vérifié la conformité d'un accord collectif avec la directive n° 2000/78 CE du 27 novembre 2000 portant cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

14. La pénalité peut aller jusqu'à 1% de la masse salariale.

15. Article L. 2242-5-1 du Code du travail.

16. Ancien article L. 138-24 du Code de la sécurité sociale, article L. 5121-9 du Code du travail.

17. Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, article 33 : « À titre expérimental, un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés peut prévoir le regroupement dans une négociation unique dite de « qualité de vie au travail » de tout ou partie des négociations obligatoires prévues aux articles L. 2242-5, L. 2242-8 à l'exception du 1°, L. 2242-11, L. 2242-13, L. 2242-21 et L. 4163-2 du Code du travail. »

18. Le champ d'application de l'accord couvre les discriminations liées à l'origine, vraie ou supposée, à l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, au patronyme, à l'apparence physique ou au lieu de résidence (article 1 al 2).

19. Article L. 2241-7 du Code du travail

20. Cass. Soc., 6 juillet 2010, TMS Contact, n°09-40.021

21. Les articles L. 2323-57 et L. 2323-47 du Code du travail relatifs au rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes ont été abrogé par la loi n°2015-994 relative au dialogue social et à l'emploi. Ils sont remplacés par l'article L. 2323-8 qui détaille la base de données économiques et sociales partagée avec les représentants du personnel. Cette base inclura dorénavant les domaines concernés par le diagnostic et l'analyse de la situation respective des femmes et des hommes (en lieu et place du RSC autonome).

22. Décret n°2012-1408 du 18 décembre 2012 : la rémunération effective devient un thème obligatoire.

23. Article L. 2242-5 modifié du Code du travail

24. Source : http://www.ega-pro.fr/?page_id=826. Pour une présentation compète des obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle, cf. http://www.ega-pro.fr/wp-content/uploads/2012/11/Fiche-Obligations-l%C3%A9gales.pdf

25. Article L. 2242-5-1 du Code du travail.

26. Article L. 225-37-1 du Code de commerce.

27. Article L. 3221-2 du Code du travail.

28. Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Elle prévoit, notamment, que trois ans après sa promulgation, ces instances comptent au moins 20% de femmes en leur sein.

Liste des entreprises **répondantes**

ACCENTURE
ACCOR
ADP - AÉROPORTS DE PARIS
AG 2R - LA MONDIALE
AIR FRANCE
AIR LIQUIDE
ALSTOM
AREVA
AUCHAN
AUDIENS
AXA
BEIERSDORF
BIOMERIEUX
BNP PARIBAS
BOUYGUES CONSTRUCTION
BOUYGUES IMMOBILIER
BOUYGUES TELECOM
CAISSE DES DÉPÔTS ET DES CONSIGNATIONS
CASINO
CMA CGM
COCA-COLA ENTREPRISE
CREDIT AGRICOLE
CREDIT COOPERATIF
DELOITTE
EDF
EIFFAGE
ESSILOR
EUROTUNNEL
FAURECIA
FRANCE TELECOM - ORANGE
GALERIES LAFAYETTE
GEFCO
GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL
GMF
GRDF
HSBC
IBM FRANCE
INGENICO
KERING
LA POSTE
LAGARDERE
LOGICA
L'ORÉAL
LVMH
MAAF
MALAKOFF MEDERIC
MICHELIN
PAGES JAUNES GROUPE
RATP
REMY COINTREAU
ROBERT BOSCH
SAFRAN
SANOFI AVENTIS
SIEMENS
SNCF
SODEXO
SONEPAR
SPIR COMMUNICATION
STMICROELECTRONICS
TF1
THALES
TOTAL
TNT EXPRESS FRANCE
UNIBAIL-RODAMCO
VALEO
VALLOUREC
VEOLIA
VINCI
VIVENDI UNIVERSAL
WHIRLPOOL

Liste des entreprises **non-répondantes**

AB SCIENCE
ABB SA
ADIDAS
AGRICA
AIRBUS OPERATIONS SAS
ALCATEL-LUCENT
ALLIANZ
ALTEN
AMERICAN EXPRESS FRANCE
APERAM
APRIL GROUPE
ARCELOR-MITTAL
ARIANE ESPACE
ARKEMA
ART PRICE
ASSYSTEM
AVIVA
BANQUE DE FRANCE
BARCLAYS BANK
BIC
BOEHRINGER INGELHEIM
BOLLORE INVESTISSEMENT
BONDUELLE
BONGRAIN SA
BOURBON
BOUYGUES SA
BP FRANCE
BRITTANY FERRIES
BULL
BUREAU VERITAS
CAMAÏEU
CANAL PLUS
CARREFOUR
CCMSA
CEGELEC
CFAO
CIC
CISCO SYSTEMS
CITY ONE
CLUB MED
CNP ASSURANCES
COFATHEC
COFELY
COLAS
COMPAGNIE FINANCIÈRE EDMOND DE ROTHSCHILD
COMPASS GROUP
CS COMMUNICATION ET SYSTEMES
DANONE
DASSAULT AVIATION
DASSAULT SYSTEMES
DERICHEBOURG
DEXIA
DYNEFF
EADS
EDENRED
EDITIS
ELIOR
ERAMET
ERNST&YOUNG
EURAZEO
EURLER HERMES FRANCE
EUROFINS SCIENTIFIC
EUTELSAT
EXXONMOBIL
FAIVELEY TRANSPORT
FEDEX
FONCIERE REGIONS
FRANCE TELEVISIONS
GDF SUEZ
GECINA
GEMALTO
GENERALE DE SANTE
GENERALI
GEODIS

GFI INFORMATIQUE
GROUPAMA
GROUPE BPCE
GSF
GUYENNE ET GASCOGNE
HAVAS
HERMES
HEWLETT PACKARD
HONEYWELL
ICADE
IKEA FRANCE
ILLIAD
IMERYS
IPSEN
IPSOS
JC DECAUX
KEOLIS
KLEPIERRE
LA FRANCAISE DES JEUX
LACTALIS
LAFARGE
LEGRAND
LES MOUSQUETAIRES
LORRAINE MERSEN
MACIF
MAUREL ET PROM
MC DONALD'S
MERCIALYS
MERIAL SAS FRANCE
METROPOLE TV
MGEN
MICROSOFT France
MONDADORI FRANCE
MONOPRIX
NATIXIS
NEOPOST
NESTLE
NEXANS
NEXITY
NRJ GROUP
NYSE EURONEXT
OBERTHUR
OXYLANE
PERNOD RICARD
PHILIP MORRIS FRANCE SA
PIERRE ET VACANCES
PLASTIC OMNIUM
POMONA
PREDICA
PRICEWATERHOUSECOOPERS FRANCE
PSA PEUGEOT-CITROËN
PUBLICIS
RENAULT
REXEL
ROQUETTE FRERES
RUBIUS
SAFT
SAINT GOBAIN
SCANIA
SCHLUMBERGER
SCHNEIDER ELECTRIC
SCOR SE
SEB
SERVIER
SFR - CEGETEL
SHELL FRANCE
SOCIETE GENERALE
SOGECAP
SOLVAY
SONY
SOUFFLET
SPIE BATIGNOLLES
STEF - TFE
STERIA
SUEZ ENVIRONNEMENT
SYSTEME U
TECHNICOLOR
TECHNIP
THEVENIN DUCROT
TNT EXPRESS FRANCE
TOYOTA
TRANSDEV
UNILEVER FRANCE
UNION IN VIVO
VICAT
VIRBAC
WENDEL
ZODIAC

Questionnaire

QUESTIONNAIRE - entreprises

THÈMES	INTITULÉS
Thème 1	Formalisation et organisation de la politique de lutte contre les discriminations
Thème 2	Dialogue social et expression directe
Thème 3	Diagnostic/Audit/Sondages
Thème 4	Sensibilisation/Formation/Communication interne
Thème 5	Procédures RH
Thème 6	Management
Thème 7	Recours internes formalisés et plaintes
Thème 8	Actions spécifiques
Thème 9	Focus égalité femmes/hommes
Thème 10	Sur le terrain
Thème 11	Partenariats
Thème 12	Lien entre activités commerciales et diversité
Thème 13	Fournisseurs/ Prestataires

Thème 1 - Formalisation et organisationde la politique et de l'engagement en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité

1 / Existe-t-il une politique formalisée de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité dans votre entreprise ?

2 / Êtes-vous signataire d'une charte ou d'un autre engagement extérieur ?

3 / Avec-vous adopté une charte interne ou un Code de déontologie ?

4 / Veuillez indiquer les types d'engagements dont vous êtes signataires ou les labels dont vous êtes titulaires parmi les suivants :

Choix multiple

- ☐ Label Diversité, AFNOR
- ☐ Label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, AFNOR
- ☐ Gender equality – European standard, Bureau Veritas
- ☐ Charte d'engagement LGBT, Autre cercle
- ☐ Charte de la diversité
- ☐ Charte de la parentalité
- ☐ Convention(s) avec Ministères
- ☐ Charte Responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise comportant un volet non-discrimination / égalité
- ☐ Engagements sur l'Education
- ☐ Charte de recrutement
- ☐ Engagements internationaux, précisez :
- ☐ Autres types d'engagement(s), précisez *(vous pouvez indiquer par exemple l'existence de plans d'actions thématiques)* :
- ☐ Non applicable

5 / Les engagements ont-ils été inscrits à l'ordre du jour des réunions des instances dirigeantes.

- ☐ Conseil d'administration ou de surveillance
  Oui / non
  Nombre de réunions :
- ☐ Comité exécutif ou instance exécutive principale
  Oui / non
  Nombre de réunions :
- ☐ Autre instance
  Précisez le nom de l'instance et le nombre de réunions :

6 / Pour la mise en œuvre de votre politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité, existe-t-il des personne(s) ou instance(s) dédiées ?

Oui / Non

7 / Le cas échéant, indiquez les personne(s) ou instance(s) dédiées :

Choix multiple

- ☐ Direction autonome
- ☐ Pôle ou service dédié
- ☐ Réseau de référents
- ☐ Autre, précisez :

8 / Le cas échéant, quel est le rattachement hiérarchique de cette instance dédiée ?

- ☐ Direction générale
- ☐ Stratégie / organisation
- ☐ Communication
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Développement durable / Responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise
- ☐ Autre, précisez :

9 / Le cas échéant, la personne dédiée ou responsable de l'instance dédiée est-elle membre du comité exécutif ou de l'instance exécutive principale ?

10 / Pour la mise en œuvre de cette politique, existe-t-il un budget dédié ?

11 / Le cas échéant, quel est le rattachement budgétaire ?

Choix multiple

- ☐ L'instance dédiée a son propre budget
- ☐ Direction générale
- ☐ Stratégie / organisation
- ☐ Communication
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Direction Développement durable / Responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise
- ☐ Autre, précisez :

12 / Quelles sont les modalités d'évaluation de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité ?

Choix multiple

- ☐ Indicateurs
- ☐ Tableaux de bord
- ☐ Rapport annuel
- ☐ Rapport RSE

- ☐ Auto-diagnostic
- ☐ Suivi des signalements, alertes ou réclamations
- ☐ Comparaison avec d'autres entreprises
- ☐ Autres, précisez :

13 / A quelle fréquence la politique est-elle évaluée ?

- ☐ Semestrielle
- ☐ Annuelle
- ☐ Tous les 2 ans
- ☐ Autre, précisez :

14 / Quelles sont les raisons de l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre les discriminations et pour la promotion de l'égalité ?

(Classer dans l'ordre d'importance)

- ☐ amélioration des produits et services
- ☐ optimiser les talents
- ☐ conserver les talents
- ☐ image de l'employeur
- ☐ gérer la diversité des équipes
- ☐ respect des lois
- ☐ refléter l'environnement social
- ☐ responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise
- ☐ lutter contre les discriminations et l'exclusion sociale
- ☐ promouvoir l'égalité professionnelle
- ☐ mieux travailler ensemble
- ☐ promouvoir l'innovation
- ☐ améliorer le dialogue social
- ☐ intégrer des perspectives et approches différentes
- ☐ justice sociale
- ☐ qualité de la gouvernance

Thème 2 - Dialogue social et expression directe
Actions favorisant le dialogue social relatif à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité

1 / Avez-vous conclu des accords collectifs niveau groupe ou entreprise relatifs à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité ?

2 / Le cas échéant, cochez la case correspondant aux types d'accords conclus et indiquez les informations complémentaires demandées.

Choix multiple

☐ Accord Egalité professionnelle femmes - hommes
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Handicap
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Droit syndical
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Gestion des âges / seniors / générations
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Généraux Egalité, lutte contre les discriminations, diversité
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise comportant un volet non-discrimination / égalité
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Qualité de vie au travail, prévention des risques psycho-sociaux, stress comportant une référence à la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Accord Gestion des carrières (GPEC, formation, temps de travail …)
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

☐ Autre type d'accord, précisez :
Création d'une commission de suivi de l'accord : oui / non
Nombre de réunions de la commission de suivi dans l'année de référence

3 / Les syndicats ou représentants du personnel sont-ils impliqués dans d'autres instances traitant de la lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité ?

4 / Une commission de l'égalité professionnelle a-t-elle été créée au sein du comité d'entreprise ?

5 / Existe-t-il dans l'entreprise des réseaux ou communautés de salariés s'identifiant à un ou plusieurs des critères de discrimination ?

Oui / non
Si oui,
Choix multiple
☐ Réseau féminin ou mixité
☐ Réseau LGBT
☐ Réseau de travailleurs handicapés
☐ Réseau diversité
Autre(s), précisez :

6 / Le cas échéant , les réseaux ou communautés de salariés identifiés ont-ils une existence physique ou virtuelle ?

☐ virtuelle (plateformes collaboratives, forum, intranet, RSE, etc.)
☐ physique (réunions, rencontres, conférences, ateliers, etc.)
☐ combinaison des deux
☐ Non applicable

7 / Les réseaux ou communautés de salariés identifiés…

Choix multiple
☐ ont émané spontanément des équipes
☐ ont été suscités par l'entreprise
☐ autre, précisez :

8 / Les réseaux ou communautés de salariés identifiés bénéficient-ils de moyens de la part de l'entreprise ?

Choix multiple

- ☐ Budget ou subvention
- ☐ Moyens matériels ou logistiques (salles de réunion, intranet, etc.)
- ☐ Temps dédié pour l'organisation de la vie du réseau
- ☐ Autre, précisez :
- ☐ Non applicable

9 / Existe-t-il des modalités d'expression directe et collective des salariés traitant des questions de lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité (Article L 2281-1 et suivants, Code du travail) ?

Thème 3 - Diagnostic/Audit/sondages
Actions de diagnostic ou d'audit en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité et sollicitation de l'opinion des salariés

1 / Les questions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité sont-elles intégrées dans les audits internes généraux/globaux ?

2 / Avez-vous réalisé un audit ou diagnostic sur l'état de la diversité dans l'entreprise ?

3 / Avez-vous réalisé un audit ou diagnostic partiel sur certains processus RH (recrutement, promotion, etc.) ?

4 / Avez-vous réalisé un audit ou diagnostic sur un sujet sensible identifié (égalité femmes-hommes, handicap, etc.) ?

5 / Le cas échéant, le ou les audits ont-ils été suivis d'actions correctives ?

6 / Avez-vous mis en place une mesure des effectifs en fonction des critères suivants ?

Choix multiple

- ☐ Sexe
- ☐ Âge
- ☐ Handicap

☐ Origine
☐ Autre, précisez :

7 / Menez- vous des enquêtes sur la perception par les salariés des discriminations et de promotion de l'égalité au sein de l'entreprise ?

Oui / Non

8 / Le cas échéant, les derniers résultats obtenus sont-ils :

☐ Stables
☐ En progrès
☐ En régression
☐ Pas de données

Thème 4 - Sensibilisation/Formation/Communication interne

1 / Avez-vous mené des actions de sensibilisation et/ou de formation en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité ?

Oui / non

2 / Le cas échéant, quel est le public cible des actions de sensibilisation et/ou de formation ?

Choix multiple

☐ Ressources Humaines
☐ Dirigeants
☐ Managers
☐ Collaborateurs – collaboratrices
☐ Nouveaux salariés
☐ Membres des instances représentatives du personnel / Organisations syndicales
☐ Métiers en lien avec la conception des produits et services de l'entreprise
☐ Clients / usagers
☐ Prestataires / fournisseurs
☐ Tout public
☐ Autre, précisez :
☐ NA

3 / Les formations sont-elles obligatoires pour…

Choix multiple

- ☐ Ressources Humaines
- ☐ Dirigeants
- ☐ Managers
- ☐ Collaborateurs
- ☐ Nouveaux salariés
- ☐ Membres des instances représentatives du personnel / Organisations syndicales
- ☐ Métiers en lien avec la conception des produits et services de l'entreprise
- ☐ Tout public
- ☐ Autre, précisez :
- ☐ NA

4 / Concernant les publics pour lesquels les formations ne sont pas obligatoires, existe-t-il des conditions d'éligibilité ou prérequis ?

Oui /Non

5 / Globalement, tout format et tout public confondus, quel est le taux de l'effectif global sensibilisé ou formé ?

- ☐ Moins de 5 %
- ☐ Entre 6 et 25 %
- ☐ Entre 26 et 50 %
- ☐ Entre 51 et 75 %
- ☐ Entre 76 et 100 %
- ☐ Donnée non disponible

6 / Quel est le taux des managers sensibilisés ou formés ?

- ☐ Moins de 5 %
- ☐ Entre 6 et 25 %
- ☐ Entre 26 et 50 %
- ☐ Entre 51 et 75 %
- ☐ Entre 76 et 100 %
- ☐ Donnée non disponible

7 / Parmi les thématiques ou domaines de formation ou sensibilisation suivants, lesquels abordez-vous ?

Choix multiple

- ☐ Discriminations et cadre juridique
- ☐ Les grandes notions (discrimination, égalité des chances, égalité de traitement, diversité, etc.)
- ☐ Déconstruction des stéréotypes et représentations
- ☐ Les biais décisionnels
- ☐ Auto-diagnostics sur les préjugés (tests d'association implicite, etc.)
- ☐ La politique de l'entreprise en matière de non-discrimination, égalité, diversité
- ☐ Sensibilité/ communication inter-culturelle – management interculturel
- ☐ Développement personnel pour groupes ciblés (« leadership au féminin », etc.)
- ☐ Les procédures RH (recrutement, promotion, évaluation, formation etc.)
- ☐ La prise en compte de la diversité dans la conception des produits et services
- ☐ Intergénérationnel
- ☐ Articulation des temps de vie
- ☐ Communication / prise de parole
- ☐ Harcèlement moral et sexuel
- ☐ Autre, précisez :

8 / Parmi les critères prohibés de discrimination, quels sont les sujets le plus fréquemment abordés en formation ?

Choix multiple
(nombre de réponses non limité)

- ☐ âge
- ☐ apparence physique
- ☐ appartenance ou non à une « ethnie » ou « race »
- ☐ appartenance ou non à une nation
- ☐ appartenance ou non à une religion déterminée
- ☐ état de santé
- ☐ identité de genre / sexuelle
- ☐ orientation sexuelle
- ☐ grossesse
- ☐ situation de famille
- ☐ handicap

- ☐ patronyme
- ☐ sexe
- ☐ activités syndicales
- ☐ caractéristiques génétiques
- ☐ mœurs
- ☐ opinions politiques
- ☐ origine

9 / En majeure partie, sous quelle forme les formations sont-elles dispensées ?

- ☐ Présentiel
- ☐ Formation à distance (« e-learning »)
- ☐ Multimodal
- ☐ Autre, précisez :

10 / Un focus thématique particulier, que ce soit un critère de discrimination ou domaine de compétence, ressort-il de vos actions de formation et sensibilisation ?

11 / Avez-vous mené des actions de communication en interne visant à lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité ?

12 / Le cas échéant, sur quels types de supports ?

Choix multiple

- ☐ site intranet
- ☐ plateformes collaboratives
- ☐ forum
- ☐ magazine interne
- ☐ plaquette(s) d'information
- ☐ réunions d'information, colloques, conférences
- ☐ campagnes d'affichage
- ☐ Autres, précisez :
- ☐ Non applicable

13 / L'impact de la formation et de la communication sur le personnel est-il évalué ?

Thème 5 - Procédures RH
Actions permettant de sécuriser vos procédures RH

1 / La politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité est-elle intégrée dans les procédures RH ?

Choix multiple

Oui

- ☐ Recrutement
- ☐ Promotion
- ☐ Mobilité interne
- ☐ Rémunération
- ☐ Evaluations/entretiens annuels
- ☐ Accès à la formation
- ☐ Temps partiels
- ☐ Congés
- ☐ Avantages sociaux
- ☐ Autre, précisez :

Non

2 / Avez-vous mis en place des outils permettant d'objectiver le recrutement ?

Oui

Choix multiple

- ☐ Diversification des sources de recrutement
- ☐ gestion électronique des candidatures
- ☐ grilles de recrutement axées sur les compétences
- ☐ Méthodes des habilités/mise en situation
- ☐ CV anonyme / formulaire anonyme de candidature
- ☐ Formation des managers impliqués dans le recrutement
- ☐ Autre(s), précisez :

Non

3 / Pour mettre en œuvre les politiques visant à favoriser l'embauche de certains publics (femmes, seniors, travailleurs handicapés, etc.), faites-vous figurer une mention spécifique sur vos offres d'emploi, destinée à inciter les publics identifiés à postuler ?

4 /Le cas échéant, pour quel(s) public(s) et/ou quelle(s) mesure(s) de politique de l'emploi ?

5 / Cette mention figure-t-elle sur l'ensemble des offres d'emploi que vous diffusez ?

6/ Sinon, précisez les modalités de diffusion de cette mention.

7 / Avez-vous mis en place des outils permettant d'objectiver l'évaluation professionnelle ?

Oui

Choix multiple

☐ grilles d'entretien d'évaluation axées sur les compétences
☐ Formation des managers impliqués dans l'évaluation
☐ Autre(s), précisez :

Non

8 / Communiquez-vous en interne et en externe sur les processus objectivés mis en place ?

Thème 6 – Management
Responsabiliser des managers en matière de lutte contre les discriminations, de promotion de l'égalité et de gestion de la diversité

1 / Existe-t-il une prise en compte d'un volet lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans l'évaluation des managers ?

2 / Parmi les objectifs des managers, existe-t-il un volet lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité et/ou gestion de la diversité ?

3 / L'atteinte d'objectifs en matière de lutte contre les discriminations, de promotion de l'égalité et/ou de gestion de la diversité conditionne-t-elle en partie le montant de la rémunération variable des managers ?

Indiquez le ratio de managers concernés ayant bénéficié de la mesure :

Thème 7 - Recours internes formalisés et plaintes
Les dispositifs de recours à destination des salariés en cas de discrimination

1 / Existe-t-il une instance traitant les réclamations des salariés ?

2 / Le cas échéant, quelle est la composition de l'instance ?

- ☐ Interne au sein de la DRH
- ☐ Interne paritaire
- ☐ Interne autre, précisez (médecine du travail, membres du CHST, etc.) :
- ☐ Externe à l'entreprise, précisez :

3 / L'existence et la procédure de saisine de ce dispositif font-elles l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des salariés ?

4 / Le dispositif a-t-il été activé par des salariés ?

5 / Disposez-vous d'un outil d'analyse des réclamations enregistrées ?

6 / Des suites ont-elles été données à l'issue des saisines ?

Précisez

- ☐ la nature des suites données (sanctions, médiations, classements, etc.) :
- ☐ le ratio nombre de suites données / nombre de saisines :

7/ Le salarié est-il informé de façon formelle des suites données à son dossier ?

Thème 8 - Actions spécifiques

1/ Quel type de discrimination avez-vous plus spécifiquement ciblé dans vos actions de promotion de l'égalité ou de la diversité ?

Choix multiple
(nombre de réponses non limité)

- ☐ âge
- ☐ apparence physique
- ☐ appartenance ou non à une « ethnie » ou à une « race »
- ☐ appartenance ou non à une nation
- ☐ appartenance ou non à une religion déterminée
- ☐ état de santé
- ☐ identité de genre / sexuelle
- ☐ orientation sexuelle

- ☐ grossesse
- ☐ situation de famille
- ☐ handicap
- ☐ patronyme
- ☐ sexe
- ☐ activités syndicales
- ☐ caractéristiques génétiques
- ☐ mœurs
- ☐ opinions politiques
- ☐ origine
- ☐ autres, précisez :

2 / Précisez les types d'actions mises en place pour ces personnes.

3 / Veuillez indiquer le taux d'emploi des personnes handicapées dans votre effectif :

Thème 9 - Focus égalité femmes-hommes

1 / Indiquez la répartition femmes/hommes dans votre effectif global, en pourcentage.

Femmes (%):
Hommes (%):

2 / Indiquez la répartition femmes/hommes des membres de l'instance dirigeante exécutive principale, comité exécutif ou autre, en pourcentage.

- ☐ Nom de l'instance :

Femmes (%):
Hommes (%):

3 / Indiquez la répartition femmes/hommes en pourcentage parmi les 100 plus hautes rémunérations, primes variables comprises, dans l'entreprise.

Femmes (%):
Hommes (%):

4 / : « Votre société est-elle concernée par l'exigence de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance (Article L225-18-1 du code de commerce) ? »

5 / Indiquez la répartition femmes-hommes en pourcentage parmi les administrateurs ou membres du conseil d'administration ou de surveillance de votre entreprise.

Femmes (%):

Hommes (%):

6 / En 2012, le conseil d'administration ou de surveillance a-t-il délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale (Article L225-37-1 du Code de commerce) ?

7 / Indicateur global de promotion.

(Entendez par « promotion » l'avancement du rang du salarié ou de la salariée dans le système hiérarchique de votre organisation.)

☐ Quel est le ratio de femmes ayant bénéficié d'une promotion sur la population totale de femmes en 2012 ?

(nombre de femmes promues / nombre de femmes dans l'effectif x 100)

☐ Quel est le ratio d'hommes ayant bénéficié d'une promotion sur la population totale d'hommes en 2012 ?

(nombre d'hommes promus / nombre d'hommes dans l'effectif x 100)

8 / Indicateur global de formation.

☐ Quel est le ratio de femmes ayant bénéficié d'une formation sur la population totale de femmes en 2012 ?

(nombre de femmes ayant bénéficié d'une formation / nombre de femmes dans l'effectif x 100)

☐ Quel est le ratio d'hommes ayant bénéficié d'une formation sur la population totale d'hommes en 2012 ?

(nombre d'hommes ayant bénéficié d'une formation / nombre d'hommes dans l'effectif x 100)

9 / Avez-vous établi un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise (Article L2323-57, Code du travail) ?

10 / Avez-vous conclu un accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou, à défaut, établi un plan d'action (Articles L2242-5 et suivants, Code du travail) ?

11 / Sur quels domaines d'actions l'accord ou le plan porte-t-il ?

Choix multiple

☐ l'embauche

☐ la formation

☐ la promotion professionnelle

- ☐ la qualification
- ☐ la classification
- ☐ les conditions de travail
- ☐ la rémunération effective
- ☐ l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale
- ☐ autre : précisez

12 / Avez-vous déposé votre accord ou plan d'action auprès de la DIRECCTE ?

Thème 10 - Sur le terrain
Lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité

1 / Avez-vous développé des pratiques de promotion de l'égalité pour certains publics, au-delà des critères légaux ?

2 / Quel est aujourd'hui le sujet le plus sensible dans votre politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité ?

3 / Votre démarche de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité fait-elle référence à « la diversité et l'inclusion » ?

4 / Le cas échéant, quelle définition donnez-vous aux concepts de « diversité » et « inclusion » à vos équipes ?

5 / De quelles actions êtes-vous le plus satisfait dans votre dispositif de lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité et gestion de la diversité ?

6 / Quels sont, ou semblent-être, les blocages à l'atteinte de résultats dans votre dispositif de lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité et gestion de la diversité ?

7 / Existe-t-il un dispositif de coordination dans les actions de lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité et gestion de la diversité entre l'entreprise française et le groupe au niveau international ?

8 / Vos managers sont-ils sensibilisés à la question des discriminations dites « doubles » ou « multi-critères » ?

Thème 11 - Partenariats et actions de promotion de l'égalité

1 / Avez-vous conclu des partenariats pour lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité ?

2 / Le cas échéant, Indiquez la nature du ou des partenaire(s).

Choix multiple

- ☐ Partenaire public (collectivité territoriale, Pôle emploi, Education nationale, etc.)
- ☐ Partenaire privé (association, réseau d'entreprises, etc.)
- ☐ Autre, précisez :
- ☐ Non applicable

3 / Le cas échéant, Indiquez l'objet du ou des partenariat(s).

Choix multiple

- ☐ Insertion professionnelle
- ☐ Recrutement
- ☐ Evolution de carrière
- ☐ Formation/sensibilisation
- ☐ Maintien dans l'emploi
- ☐ Intervention lors de séminaires, colloques, ateliers, dans des lieux d'éducation ou d'enseignement … sur les questions de discrimination/d'égalité
- ☐ Contribution à des groupes de travail/de réflexion sur les questions de discrimination/d'égalité
- ☐ Contribution, réalisation et/ou diffusion d'outils de lutte contre les discriminations/promotion de l'égalité
- ☐ Financement / contribution à des recherches scientifiques ou universitaires
- ☐ Autre, précisez :
- ☐ Non applicable

4 / Indiquez les objectifs et les résultats de ce(s) partenariat(s).

5 / Précisez les participations éventuelles de l'entreprise à des groupes de réflexion, à des réseaux ou adhésion à des associations, à des recherches universitaires sur le thème de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité.

Thème 12 - Lien entre activités commerciales et diversité

1 / Vos initiatives de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité s'étendent-elles à la communication vers la clientèle ?

2 / Vos campagnes publicitaires sont-elles élaborées dans le respect de votre politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité ?

3 / Existe-t-il une voie de recours ouverte à la clientèle pour toute plainte ou réclamation concernant les discriminations ou l'égalité de traitement ?

Thème 13 - Fournisseurs/ Prestataires
Actions d'information / sensibilisation auprès des fournisseurs et prestataires sur le respect du principe de non-discrimination

1 / Le cahier des charges de vos appels d'offres contient-il une condition de respect du principe de non-discrimination et de promotion de l'égalité ?

2 / Sur quelle base évaluez-vous le respect du principe de non-discrimination et de promotion de l'égalité par vos prestataires ?

Choix multiple

- ☐ déclarations d'intention
- ☐ exposé de politique générale de l'entreprise
- ☐ adhésion à une charte ou attribution d'un label
- ☐ engagements contractuels
- ☐ Autre, précisez :

3 / Existe-t-il d'autres modes de communication de votre politique de promotion de l'égalité à l'attention de vos fournisseurs et prestataires ?

Fin 2013, le Défenseur des droits a réalisé une enquête « Évaluer et agir pour l'égalité » auprès des grandes entreprises françaises, pour mieux connaître leurs politiques et leurs pratiques de promotion de l'égalité dans l'emploi.

Les résultats de cette enquête sont ici retranscrits et analysés dans l'objectif de valoriser les bonnes pratiques constatées et de formuler des recommandations pour encourager des actions volontaristes et efficaces respectueuses du droit de la non-discrimination.

À travers ce guide pratique, le Défenseur des droits entend mobiliser et outiller les entreprises dans leurs démarches de promotion de l'égalité.

Le guide se décline en 8 fiches thématiques :

1. Faire de la politique d'égalité une stratégie d'entreprise

2. Diagnostiquer les discriminations et évaluer la politique d'égalité

3. Diffuser la politique d'égalité pour une appropriation à tous les niveaux de l'entreprise

4. Sécuriser les procédures RH

5. Responsabiliser les managers

6. Impliquer les acteurs du dialogue social

7. Inclure les salariés et leurs réseaux

8. Agir pour l'égalité professionnelle femmes/hommes

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LE DÉFENSEUR DES DROITS
Le droit en action
defenseurdesdroits.fr

Le Défenseur des droits
7 rue Saint-Florentin
75409 Paris Cedex 08
www.defenseurdesdroits.fr

Imprimerie de la Direction de l'information légale et administrative
N° 636150430-001015 – Dépôt légal : novembre 2015

