



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

*PROJET AVANT PUBLICATION*  
*Septembre 2006*

Prévention des discriminations,  
promotion de l'égalité :

**QUE REPONDENT LES ENTREPRISES**  
**à la HALDE?**

# SOMMAIRE

<b>1-PRESENTATION DE LA HALDE</b> .....	3
<b>2-PREAMBULE</b> .....	4
La lettre du Président de la HALDE aux entreprises .....	6
<b>3-ANALYSE DES REPONSES OBTENUES</b> .....	9
L'engagement : une prise de conscience .....	9
- Les chartes d'éthique.....	9
- Les engagements de développement durable .....	10
- La charte de la diversité .....	10
L'analyse des réponses des entreprises .....	12
Les actions transversales .....	13
- Les actions de diagnostic.....	13
- Les actions de communication.....	16
- Les actions de sensibilisation.....	18
- L'objectivation de la gestion des ressources humaines.....	20
- L'évaluation des dispositifs .....	28
- Les procédures d'alerte .....	28
- L'organisation et les moyens.....	29
Actions en faveur des publics cibles .....	31
- Les femmes.....	31
- Les personnes handicapées .....	34
- L'engagement syndical.....	36
- Les seniors.....	36
- Les ZUS et la prévention de la discrimination raciale .....	37
<b>4-UN CADRE POUR AGIR ET RENDRE COMPTE DES ACTIONS MISES EN PLACE POUR PREVENIR LES DISCRIMINATIONS ET PROMOUVOIR L'EGALITE</b> .....	40
<b>CONCLUSION</b> .....	44
<b>ANNEXES</b> .....	46
<i>Annexe 1 : Fiches des bonnes pratiques</i> .....	47
<i>Annexe 2 : Tableau d'analyse des réponses</i> .....	67
<i>Annexe 3 : Recommandation générale n°2006-135 du 22 mai 2006</i> .....	69
<i>Annexe 4 : Délibération n° 2006-174 du 3 juillet 2006</i> .....	71
<i>Annexe 5 : Bibliographie indicative</i> .....	72

## **1- Présentation de la HALDE**

La haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité est une autorité administrative indépendante créée par la loi n°2004-1486 du 30 décembre 2004.

### **Le collège**

La HALDE est composée d'un collège de 11 membres qui décide des suites à donner aux réclamations, peut se saisir d'office de faits de discrimination et formule des recommandations.

### **Le traitement des réclamations**

La HALDE peut être saisie par lettre simple par toute personne qui s'estime victime d'une discrimination, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un parlementaire ou d'une association. Toute saisine par lettre fait l'objet d'une réponse écrite. Il est aussi possible de saisir la HALDE par courriel.

La HALDE peut se saisir d'office des cas de discrimination directe ou indirecte dont elle a connaissance sous réserve que la victime, lorsqu'elle est identifiée, ait été avertie et qu'elle ne s'y soit pas opposée.

La HALDE instruit les réclamations en utilisant les pouvoirs d'investigation dont elle dispose. C'est ainsi qu'elle peut demander à toute personne physique ou morale et aux personnes publiques, des explications et la communication d'informations et de documents. Elle peut également procéder à des vérifications sur place et entendre toute personne dont elle juge l'audition utile.

La HALDE aide les victimes de discrimination à constituer leur dossier et les informe sur les procédures adaptées à leur cas. La HALDE peut, notamment, faire procéder à la résolution amiable des différends par voie de médiation. La HALDE peut présenter des observations sur les faits de discriminations dont elles sont saisies, devant les juridictions civiles, pénales ou administratives.

Les nouveaux articles de la loi 2004-1486 du 30 décembre 2004 issus de la loi 2006-396 pour l'égalité des chances lui donnent de nouveaux pouvoirs. Le nouveau système a les caractéristiques suivantes:

- possibilité de constater les infractions de discrimination par procès-verbal ;
- possibilité de proposer une transaction pénale. Cette transaction consiste dans le versement d'une amende transactionnelle et/ou l'affichage ou la diffusion d'un communiqué, et s'il y a lieu, l'indemnisation de la victime ; une fois acceptée, la transaction est homologuée par le Procureur de la République.
- en cas d'échec ou de refus de la transaction, la HALDE a la possibilité de mettre en mouvement l'action publique par voie de citation directe devant le tribunal.

Enfin, la HALDE informe le Procureur de la République des faits constitutifs d'un délit portés à sa connaissance. Elle peut aussi saisir les autorités disciplinaires dont relève la personne mise en cause.

## **La promotion de l'égalité**

La HALDE s'attache à promouvoir le principe d'égalité

- en menant des actions de communication,
- en conduisant des travaux de recherche,
- en identifiant et en encourageant les bonnes pratiques en la matière, en partenariat avec les acteurs publics et privés,
- en recommandant le cas échéant des modifications législatives ou réglementaires.

La HALDE remet chaque année au Président de la République, au Parlement et au Premier ministre un rapport dans lequel elle rend compte de l'exécution de ses missions.

La HALDE a enregistré plus de 4500 réclamations au 30 août 2006, l'emploi cité dans plus de 46% des réclamations, il est tout naturel que la HALDE y ait consacré une action particulière de promotion de l'égalité.

## **2- Préambule**

Ainsi, un an après sa création, la HALDE est un acteur reconnu dans la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations. Dans le même temps, des avancées législatives ont été enregistrées dans ce domaine.

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, renforce les dispositions en faveur de l'emploi des personnes handicapées. On trouvera plus bas un certain nombre d'accords d'entreprise qui formalisent la réponse du monde économique à l'obligation d'emploi dont l'importance est réaffirmée.

La loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, vise à lutter contre les discriminations directes et indirectes en raison du sexe et prévoit l'ouverture de négociations sur ce thème. Un certain nombre d'accords d'entreprise ont déjà pris en compte cette forme spécifique de discrimination, ils devraient se multiplier dans les mois à venir.

Enfin, la loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, apporte une reconnaissance législative à la technique du test de discrimination, le testing dont la jurisprudence avait déjà reconnu la valeur comme élément de preuve. Sous réserve des dispositions du décret d'application, le CV anonyme, déjà pratiqué par nombre d'entreprises et d'intermédiaires de l'emploi, devrait être généralisé pour les grandes structures.

Ces avancées traduisent une prise de conscience à tous les niveaux des enjeux de la discrimination et de la promotion de l'égalité. Déclinée au niveau local par la mise en place des COPEC et des premiers Préfets à l'égalité des chances, c'est une politique plus déterminée de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances qu'ont mis en œuvre les pouvoirs publics.

Les discriminations distordent la portée de nombre de politiques publiques, politique de la ville, politique d'intégration, politique de l'emploi. Elles disqualifient l'école

comme vecteur d'intégration et de promotion sociale, elles érodent le principe d'égalité républicaine et menacent le lien social. La HALDE est au centre du dispositif mis en place pour relever le défi de la discrimination et apporter des réponses concrètes.

Parallèlement, le monde économique a réagi au problème des discriminations, par la prise de conscience d'abord, l'analyse ensuite, et enfin la mise en œuvre d'actions.

Dans les préoccupations dont les entreprises font état, on relève la dimension éthique, le souci de se conformer à la loi, mais aussi des préoccupations plus directement liées à la vie de l'entreprise comme le souci de préparer les bouleversements démographiques de la population active en élargissant les sources de recrutement, ou la volonté de ne pas se couper d'une partie importante des consommateurs, en procédant à des recrutements tels que le personnel de l'entreprise soit à l'image de sa clientèle. Nombreuses sont les entreprises qui, portées par la conviction que l'homogène est mortifère, misent sur la créativité et la capacité d'innovation des équipes avec des profils plus hétérogènes.

La prise de conscience et l'engagement du monde économique dans la lutte contre la discrimination est perceptible.

La charte pour la diversité, lancée en octobre 2004, a été signée par un nombre croissant d'entreprises qui se sont engagées dans une démarche nouvelle. Certains ont voulu n'y voir qu'une déclaration d'intention dont la portée symbolique servait avant tout l'image de l'entreprise. C'est sans doute un risque, mais il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'un engagement, qui témoigne d'une prise de conscience, qui est en tout état de cause toujours le point de départ d'une modification du comportement.

Institution nouvelle, chargée de lutter contre la discrimination et de promouvoir l'égalité concrète, avec à sa tête une personnalité aussi expérimentée dans le secteur public que dans l'entreprise privée, la HALDE est tout naturellement désignée pour faire le lien entre une politique publique clairement affirmée de promotion de l'égalité, et les actions menées par les entreprises pour lutter contre les discriminations.

La lutte contre les discriminations ne progressera que par un changement des comportements et des mentalités. Ce changement ne saurait provenir des seules autorités publiques, il ne peut être que le résultat d'une mobilisation de tous les acteurs du champ social.

Un arsenal législatif et réglementaire si complet, si contraignant soit-il n'aura aucun effet, s'il ne trouve pas d'applications concrètes. L'action de la HALDE s'attache donc à sanctionner les pratiques discriminatoires, et à encourager les bonnes pratiques que les entreprises ont développées.

Ce souci de convergence s'est manifesté par l'envoi aux 146 grandes entreprises françaises d'un courrier destiné à sensibiliser et mobiliser les plus grands acteurs économiques, leur faire connaître les recommandations de la HALDE et mieux connaître leurs pratiques dans ce domaine.

# Lettre du Président de la HALDE aux entreprises

Paris, le 5 décembre 2005

Monsieur le Président,

La haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité est convaincue que l'emploi est au cœur de la lutte contre les discriminations, à toutes ses étapes : l'accès aux stages, le recrutement, les formations, le déroulement de carrière. Elle constate d'ailleurs que la moitié des réclamations dont elle est saisie concerne le secteur de l'emploi.

De nombreuses grandes entreprises ont signé la charte de la diversité. Elles sont également nombreuses à s'engager dans des accords cadres et conventions sur notamment l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ou encore l'emploi des personnes handicapées et je m'en réjouis.

Dans le cadre de la mission qui lui a été confiée, la haute autorité entend faire connaître et promouvoir des procédures et pratiques de nature à faire progresser l'égalité réelle des droits et des chances.

C'est dans cette perspective qu'elle appelle votre attention sur les mesures jointes à la présente lettre.

La haute autorité souhaite vivement bénéficier des enseignements que vous tirerez de la mise en œuvre de ces mesures ; elle est attentive à toute proposition ou initiative complémentaire que vous pourriez suggérer ; elle cherchera en effet à encourager, de façon permanente, l'échange d'expériences et l'adaptation, après évaluation comparative, des meilleures pratiques.

J'attacherai beaucoup de prix à être informé, dès février, des mesures que vous aurez prises dans le cadre de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, de façon à ce que la haute autorité puisse en faire état dans son premier rapport annuel qui paraîtra en mars 2006. La haute autorité est résolue tout autant à mettre en lumière les bonnes pratiques qu'à dénoncer les discriminations qu'elle aura pu mettre en évidence.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Louis SCHWEITZER

## **Propositions de mesures**

1/ Mettre en place des procédures d'accès aux stages et à l'emploi qui évitent toute discrimination prohibée :

- transparence dans l'ouverture des postes ;
- évaluation des candidats à travers des grilles d'analyse des compétences objectives ;
- recours à des méthodes de recrutement fondées sur des mises en situation professionnelle qui privilégient le savoir-faire ;
- suppression de la photo, de toute mention d'origine, de toute formule manuscrite sur les CV ou les lettres de motivation ;
- expérimentation, le cas échéant, du CV anonyme.

2/ Offrir aux collèges, lycées et universités des stages dont les responsables de ces établissements, notamment ceux situés dans les zones sensibles, choisiraient sous leur responsabilité les bénéficiaires.

3/ Etablir des bilans de gestion des ressources humaines de manière à identifier, et corriger les pratiques discriminatoires dans le déroulement des carrières. Une attention particulière doit être apportée à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi qu'à l'élimination du « plafond de verre » qui freine le déroulement de carrière de certaines personnes à raison de leur origine.

4/ Elargir les conditions d'accès à la formation professionnelle permettant une égalité des chances dans le déroulement de carrière et la promotion interne.

5/ Prendre des mesures volontaristes pour mettre en œuvre concrètement le droit à l'accès et le maintien [dans] l'emploi des travailleurs handicapés, comme l'exige la loi du 11 février 2005 ;

6/ Mener des actions de sensibilisation et de formation en direction des responsables du recrutement pour aider à une prise de conscience et à un changement des pratiques ;

7/ Créer des outils de suivi afin d'évaluer l'efficacité des actions engagées. A cet égard, il ne faut pas hésiter à utiliser la méthode de contrôle, dite autotesting déjà pratiquée avec succès par certaines entreprises ;

8/ Assurer avec les partenaires sociaux, dans le cadre d'accords spécifiques ou dans celui du comité d'entreprise, un suivi des actions engagées pour éliminer les discriminations et promouvoir l'égalité des chances.

La « lettre aux entreprises » poursuit plusieurs objectifs. Il s'agit d'abord de s'informer sur les pratiques des entreprises à partir de huit thématiques. Les entreprises ont fourni à la HALDE un matériau permettant de dresser un état des lieux.

Inversement, la HALDE est un centre de ressources permettant aux entreprises de connaître l'environnement législatif et réglementaire, les pratiques testées par d'autres entreprises, les initiatives existantes ainsi que les recommandations formulées.

La HALDE a aussi voulu que les entreprises connaissent son existence, l'existence d'une institution passerelle entre la pratique des entreprises et les dispositifs publics en matière de lutte contre la discrimination ; en demandant la désignation d'un interlocuteur, le but est aussi de créer un lien durable d'échange et d'information, susceptible d'assurer, de proche en proche, la diffusion de l'expérience concrète des entreprises.

L'analyse des réponses des entreprises à la lettre est l'objet du présent rapport. Certaines réponses ont même quelques fois dépassé les attentes de la HALDE en matière de politique réfléchie et mise en place et nous ont permis de structurer le rapport en fonction des actions menées par les entreprises.

L'analyse des réponses des entreprises fait apparaître des lignes directrices de l'approche du monde économique vis-à-vis du problème des discriminations. Des exemples, et notamment des bonnes pratiques, illustrent ce que certaines entreprises ont mis en œuvre, et constituent autant d'expériences, testées sur le terrain, évaluées par des responsables économiques, et par là-même susceptibles d'être reprises.

La HALDE a tenu à faire connaître ces actions mises en œuvre par des acteurs économiques.

Il ne s'agit pas d'un compte-rendu exhaustif, puisque seules 146 entreprises ont été interrogées dans un premiers temps et toutes n'ont pas répondu.. Par ailleurs, d'autres entreprises mènent des actions de promotion de l'égalité sans faire partie de ce premier groupe. En tout état de cause il s'agit d'une démarche d'information et non de labellisation. Une entreprise peut avoir une bonne pratique sur un point précis pendant que perdurent des comportements discriminatoires ailleurs, dont l'entreprise ne saurait s'exonérer.

110 entreprises ont répondu à la HALDE, 6 par des dossiers très complets, 58 en fournissant des documents, 46 par une lettre marquant l'intention de participer à la collecte d'informations (cf. annexe 2).

Il faut ici préciser que ce rapport s'est donné un but pédagogique. Il est destiné à un public large et également aux dirigeants de petites entreprises qui ne disposent pas des structures étoffées des grands groupes mais qui pourront s'inspirer des actions menées.



### **3- Analyse des réponses obtenues**

#### **L'engagement : une prise de conscience**

Le point de départ d'une politique d'égalité est l'engagement pris par l'entreprise en la matière. Celui-ci peut être stipulé soit dans une charte éthique, soit dans les engagements du développement durable soit par la signature de la Charte de la diversité. Nombre d'entreprises ont pris des engagements globaux ou spécifiques. Ils sont de différentes natures et abordent plus ou moins directement la question de la diversité et de la discrimination.

Les réponses reçues font état de 104 textes d'engagements formalisés par 66 entreprises. 9 entreprises ont des engagements éthiques de responsabilité sociale, 28 entreprises ont signé la charte de la diversité, 19 un accord sur le handicap, 17 un accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et femmes.

#### **Les chartes d'éthique**

Ces documents se retrouvent par nature essentiellement dans les très grands groupes internationaux. Ces groupes, appelés à intervenir dans toutes les parties du monde, ont adopté des chartes d'éthique, parfois négociées avec les représentants du personnel, qui sont de portée générale. Il s'agit d'affirmer que l'entreprise est apolitique, respectueuse des lois et traditions locales en vigueur, absolument neutre en matière de religion. Ces chartes affirment que l'entreprise se conformera aux directives générales des organes spécialisés de l'ONU en la matière.

Une deuxième préoccupation très souvent affirmée dans ces documents crée des obligations pour les salariés. Ils devront s'abstenir de toute interférence dans la vie locale, se conformer aux lois en vigueur mais aussi ne pas heurter le mode de vie. Ils sont tenus à la loyauté et à la confidentialité partout dans le monde. En contrepartie, l'entreprise garantit une protection et un traitement équitable à l'ensemble des salariés, en fonction de la situation locale.

C'est dans cette partie des textes qu'est souvent approché le problème de la discrimination : l'entreprise s'engage à ne procéder à aucune différence de traitement en fonction de l'origine, de la religion, des opinions politiques, pour autant que les salariés observent une stricte obligation de réserve dans les mêmes domaines.

Ces dispositions visent essentiellement à prémunir l'entreprise d'éventuelles tensions nées de la différence des cultures ou des religions. Elles affirment que l'entreprise reconnaît les grands textes internationaux et les pratiques locales. Il s'agit de permettre à l'entreprise d'intervenir dans des pays dont les régimes politiques et les habitudes sociales sont plus ou moins tolérants, sans que les habitudes des expatriés ne viennent heurter la bonne intégration de l'entreprise dans son environnement local.

Ces engagements trouvent toutefois leurs limites dans leur nature même ; adoptés au niveau de groupes de dimension mondiale, négociés avec des confédérations internationales et des syndicats multinationaux, destinés à toutes les filiales dans le monde ainsi qu'à tous les salariés, ces textes sont nécessairement très généraux et très consensuels.

## **Les engagements de développement durable**

On s'accorde à reconnaître que le développement durable s'appuie sur quatre facteurs. Il doit être socialement responsable, supportable pour l'environnement, économiquement efficient et s'appuyer sur les méthodes de la nouvelle gouvernance. Les engagements de ce type, parfois limités à la seule responsabilité sociale de l'entreprise, ont été signés par des grands groupes. C'est au travers de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire d'un des piliers du développement durable, qu'est abordée la question des discriminations.

Ainsi, le groupe EDF par exemple, présent dans plusieurs pays, mène une politique de responsabilité sociale de l'entreprise. Le groupe se réfère explicitement aux 10 principes du pacte mondial (Global Compact) dont le point 6 prohibe les discriminations, ainsi qu'à la convention 111 de l'organisation internationale du travail.

Dans le cas précis d'EDF, sous réserve des dispositions législatives locales, trois domaines font l'objet d'une vigilance particulière : l'égalité professionnelle hommes/femmes, l'insertion des travailleurs en situation de handicap, l'origine au sens large du terme puisqu'elle inclut les dimensions ethniques, nationales, culturelles, religieuses, familiales et régionales, la liste n'étant pas limitative. Le groupe mentionne spécifiquement l'engagement syndical, et pose comme principe que la diversité est une des richesses d'une collectivité au travail.

Enfin, nombre des entreprises auxquelles a été adressé le courrier de la HALDE ont adopté la charte de la diversité.

## **La charte de la diversité**

Lancée le 2 octobre 2004, la charte de la diversité a été adoptée par un nombre croissant d'entreprises. Dans le cadre de son élaboration elle était directement et totalement dédiée à la discrimination en raison de l'origine. Elle s'attache à un critère, l'origine, et un domaine, l'emploi. Aujourd'hui beaucoup d'entreprises l'interprètent dans un sens plus large et l'utilisent comme fondement de leur politique d'égalité en général.

Elle stipule différents engagements : la sensibilisation et la formation des dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la mise en œuvre de la non-discrimination à toutes les étapes de la gestion des ressources humaines, la prise en compte de la diversité culturelle et ethnique à tous les niveaux de qualification, la communication sur la diversité auprès de l'ensemble des collaborateurs, la négociation avec les représentants du personnel sur la politique de diversité, la mention des actions, des pratiques et des résultats dans ce domaine dans le rapport annuel des entreprises.

Dans l'exposé des motifs, la diversité est décrite comme un avantage autant économique que social, générateur de créativité et de compétitivité dans les entreprises.

Des accords généraux incluant la diversité dans sa globalité ont été signés par cinq entreprises : PSA Peugeot Citroën, Eau de Paris, AXA, Casino et Total. Les négociations en cours au niveau national avec les partenaires sociaux devraient conduire à la multiplication de tels accords, d'autant que quatre confédérations syndicales CFDT, CFTC, CGT et UNSA ont adopté en janvier 2005 une « charte pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité » marquant leur engagement.

Les engagements de principe sont donc de nature variable dans leur portée et leur approche de la discrimination dans l'emploi. Ils constituent un cadre général, dans lequel viennent ou viendront naturellement s'inscrire des engagements plus précis, plus détaillés et donc plus ciblés. Il s'agira d'accords à portée nationale, ou même ne concernant qu'une entreprise d'un groupe, dédiés à une forme de discrimination précise (discrimination à raison de l'origine, du sexe, de l'appartenance syndicale, du handicap...). Ils précisent, en revanche, de façon beaucoup plus détaillée les modalités concrètes des actions de lutte contre les discriminations mises en œuvre.

En raison de leur nature propre, les engagements de principe restent nécessairement abstraits et généralistes. On peut craindre qu'ils ne soient que des déclarations d'intention, dont l'impact se limitera à une communication positive de l'entreprise.

Il faut se garder de tout jugement a priori et, surtout, ne pas sous-estimer la portée de ces textes d'intention. Tout d'abord, beaucoup de fumeurs déclarent leur intention d'arrêter sans pour autant y arriver, mais il est bien sûr qu'aucun fumeur n'arrêtera de fumer s'il n'a même pas l'intention de le faire ; ainsi l'adoption d'un texte de principe fait date, marque un point de départ, voire de rupture.

Le deuxième élément à retenir dans ces textes, c'est précisément leur portée en termes de communication. Il est déterminant qu'un signe soit donné au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise pour que puisse s'amorcer un changement de comportement. Un engagement des dirigeants est un signe fort et est généralement considéré comme faisant partie d'un dispositif de lutte contre les discriminations.

Enfin, un texte signé par la plus haute hiérarchie est déjà un élément de lutte contre la discrimination, puisque en affirmant au sommet la volonté de lutter contre ces pratiques, l'un des prétextes, souvent invoqué, de la discrimination est réduit à néant : il n'est plus possible pour les hiérarchies intermédiaires de se retrancher derrière une discrimination par projection ou par supputation -où tel responsable discrimine car il pense que c'est le comportement qu'on attend de lui- puisqu'il a été clairement affiché que la discrimination n'est pas la volonté de la hiérarchie.

## L'analyse des réponses des entreprises

Le point de départ de toute action d'une politique menée par l'entreprise pour lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité est bien sûr la prise de conscience de l'existence de ce problème. Cette prise de conscience peut intervenir de différentes façons. Pour certaines entreprises, c'est au travers des difficultés rencontrées avec les syndicats qu'a pu être, dans un passé récent, abordé le problème de la discrimination, d'abord pour des personnes affiliées à un syndicat, ensuite élargi aux autres critères de discrimination.

Le contentieux lié à la discrimination peut être un facteur déclencheur de la prise de conscience : l'entreprise, presque à son insu, d'une façon routinière, pratique la discrimination. À l'occasion d'un contentieux, l'équipe dirigeante prend conscience de la situation.

Dans d'autres cas, c'est à l'occasion d'une réflexion stratégique que la promotion de l'égalité s'invite comme thème de discussion. L'adoption de chartes éthiques, les réflexions sur le développement durable en sont parfois l'occasion. Très souvent, la gestion prospective des carrières met en évidence la nécessité d'élargir les viviers de recrutement pour anticiper l'évolution démographique de la population active. Ailleurs, c'est l'approche marketing qui fait apparaître la nécessité pour l'entreprise de rapprocher la composition de son personnel de la structure de sa clientèle.

Enfin, la prise de conscience peut résulter d'événements ou d'informations extérieures à l'entreprise. Le mouvement autour de la charte de la diversité, l'adoption de nouvelles dispositions législatives, la création de la HALDE, un contentieux médiatisé dans une entreprise du même secteur d'activité, un événement social ont pu déclencher la prise de conscience au sein de l'entreprise.

Il est à noter enfin que cette prise de conscience peut naître des convictions éthiques personnelles des dirigeants ou d'une initiative de cadres ou d'employés, comme par exemple dans le cas de l'égalité femmes/hommes.

Ces diverses approches expliquent en partie les différentes actions mises en œuvre par les entreprises qui commencent à combattre les discriminations et à promouvoir l'égalité. On peut distinguer des actions transversales, qui concernent largement tous les secteurs de l'entreprise, toutes les catégories de personnel et tous les critères de discrimination.

D'autres actions sont plus spécifiques en direction de publics ciblés : actions pour l'emploi des personnes handicapées, actions pour l'égalité hommes/femmes, actions en faveur des seniors, lutte contre les discriminations liées à l'origine. Des accords spécifiques sont souvent dédiés à la lutte contre la discrimination syndicale.

Ces différentes approches de la lutte contre la discrimination ne sont pas exclusives les unes des autres ; les actions transversales peuvent être déclinées par des mesures spécifiques en faveur des publics ciblés, les accords spécifiques peuvent être à l'origine d'une extension à d'autres catégories, préluant ainsi à des actions de nature transversale. Ces dispositifs, leur organisation et leur imbrication dépendent bien souvent de la sensibilité propre des dirigeants, du facteur déclenchant de la prise de conscience, et bien sûr de l'histoire et de la culture de l'entreprise.

On appellera donc ici « actions transversales » les actions de lutte contre la discrimination et de promotion de l'égalité qui ont une portée générale concernant tous les publics, et plusieurs critères.

On appellera « actions spécifiques » les actions menées en direction de publics ciblés, en fonction d'un critère possible de discrimination. Compte tenu de la portée spécifique de la lutte contre la discrimination syndicale, elle fera l'objet d'une mention particulière.

Un certain nombre d'exemples peuvent illustrer l'action concrète de lutte contre les discriminations dans les entreprises ; par référence à la terminologie employée dans l'Union européenne, ces mesures concrètes sont appelées ici « bonnes pratiques », cela n'emporte aucun jugement de valeur sur la pratique en question, « bonne » est ici utilisée au sens de « convenable », « adaptée à la situation », comme la « bonne conduite » est celle qui n'enfreint pas la loi.

Une bonne pratique est une action effectivement menée, évaluée par la structure qui l'a initiée et réalisée au sein d'une entreprise, d'un service public, etc. afin de lutter concrètement contre les discriminations et promouvoir l'égalité.

## **Les actions transversales**

Quelles que soient les raisons qui ont amené la prise de conscience, l'entreprise doit mettre en œuvre ses propres actions pour lutter contre les discriminations et assurer l'égalité au sein de l'entreprise et de son personnel.

Trois types d'actions sont alors engagés, dans un ordre qui varie suivant les entreprises. Il s'agit d'actions de diagnostic quantitatif et qualitatif, d'actions de communication visant à faire connaître les objectifs, d'actions de sensibilisation et de formation.

## **Les actions de diagnostic**

Elles ont toujours pour objectif de faire l'état des lieux, d'avérer des phénomènes de discrimination, et si leur réalité est établie, d'en mesurer les conséquences et d'en identifier si possible les causes.

Le contexte français, fermé à toute forme de comptage ethnique ou religieux qui est prohibé par les textes et rejeté par l'immense majorité des Français, rend le diagnostic quantitatif impossible lorsque les personnes concernées sont issues d'une immigration, parfois très ancienne et ont la nationalité française. C'est la raison pour laquelle les diagnostics quantitatifs, au sens propre du terme, ne sont, en général, entrepris que pour des catégories où le comptage ne pose aucun problème. Ces diagnostics peuvent porter, tout à fait légalement, sur la discrimination concernant les femmes, les personnes handicapées, les travailleurs syndiqués, les seniors.

Dans les réponses qui sont parvenues à la HALDE, 15 % des entreprises indiquent avoir entamé une démarche de diagnostic. Deux tendances se dégagent : il s'agit soit de diagnostics globaux plus qualitatifs, soit d'approches thématiques.

La réalisation de diagnostics globaux se fait par différentes entrées. Plusieurs entreprises ont décidé d'analyser le lien entre leur culture d'entreprise et le vécu de la diversité au sein de l'entreprise. Cette analyse est souvent couplée avec une étude approfondie des procédures de gestion des ressources humaines et de management et leur impact sur la diversité.

Ce choix a été fait par exemple par PPR qui a commandité des diagnostics pour l'ensemble de ses enseignes afin d'identifier ses points forts et faibles en matière de gestion de la diversité. Axa a également réalisé en 2005 un diagnostic qualitatif interne sur la culture de l'entreprise en matière de gestion de la diversité ; ce diagnostic sert de base au plan de communication et de formation.

Chez Carrefour, l'approche peut être considérée comme globale en ce qu'elle concerne tous les critères de discrimination et tous les métiers, mais le diagnostic ne porte que sur l'objectivation des processus de gestion des ressources humaines. Un éventail d'audits internes a été réalisé, notamment avec l'Observatoire des discriminations de Jean-François Amadiou et des modifications en ont immédiatement résulté, notamment la refonte totale des dossiers de candidature.

Chez Gaz de France, la méthode retenue a été un audit sur le déroulement de carrière avec un travail spécifique sur l'égalité professionnelle femmes/hommes. Dans le cadre d'une phase de sensibilisation et d'étude, des groupes d'expression ont été mis en place afin de mieux comprendre, dans un premier temps, les perceptions et les attentes de chacun sur l'égalité des chances. Ainsi le corps de métier « Négoce » s'est vu proposer un questionnaire formalisé par des sociologues sur la perception de la question de la diversité par les salariés. Ainsi testé, ce questionnaire a ensuite été proposé à l'ensemble des collaborateurs en décembre 2005. Après dépouillement et analyse, les conclusions de ce travail orienteront le choix du comité de direction pour les actions à mener en 2006 au sein du groupe « Négoce ». Parallèlement, un diagnostic spécifique sur les inégalités hommes/femmes a été entamé.

Ces exemples illustrent bien le pragmatisme des entreprises qui conjuguent différentes méthodes, comme ici un diagnostic global sur un des métiers de l'entreprise et un diagnostic spécifique sur un critère de discrimination, mais dont les enseignements sont susceptibles d'être élargis à la totalité de l'entreprise Gaz de France.

D'autres entreprises ont préféré réaliser des diagnostics plus spécifiques, notamment sur l'égalité hommes/femmes et sur le handicap. Comme on l'a vu plus haut, ces diagnostics peuvent être nourris de données chiffrées et certaines, la catégorisation de genre ne prêtant pas à discussion, pas plus que la notion de handicap associée à une reconnaissance COTOREP. Ces diagnostics sont en général conduits dans le cadre des obligations légales des entreprises. Les situations considérées comme marginales (situation vis-à-vis des droits à congés pour les couples homoparentaux, maladies évolutives non déclarées) ne sont donc pas évoquées.

En matière d'égalité professionnelle, un certain nombre d'entreprises (Accor, BNP, Gaz de France, Lafarge), ont fait réaliser des audits sur les écarts de rémunération et de promotion entre femmes et hommes.

Ainsi BNP Paribas a réalisé un diagnostic sur la part des femmes dans les promotions et les inégalités de rémunérations depuis 2005. Lafarge a procédé à un audit interne pour vérifier les écarts salariaux. Nombre d'accords d'entreprise ont été

dédiés à ces problèmes et ont prévu des enveloppes pour rattraper les écarts qui seraient éventuellement constatés.

D'autres entreprises abordent plus largement le problème de ce qu'on a coutume d'appeler « le plafond de verre ».

Il convient ici de citer une bonne pratique particulièrement intéressante mise en place chez Dexia, qui présente de surcroît l'avantage de préciser cette notion de « plafond de verre » telle qu'elle est ressentie par les femmes elles-mêmes.

Chez Dexia, les femmes cadres membres de la direction se sont comptées et se sont trouvées bien peu nombreuses. Elles ont décidé de se réunir afin d'examiner les possibilités de faire évoluer cette situation.

Dans ce groupe bancaire, les femmes constituent 53 % du personnel. Ce pourcentage décroît quand on monte dans la hiérarchie, et il n'y a plus que 40 % de femmes cadres, 18 % de femmes cadres supérieures et une seule cadre dirigeante. Ces femmes, avec l'appui d'un groupe d'universitaires ont analysé ce phénomène qui empêche les femmes d'accéder aux plus hauts postes et que l'on appelle le "plafond de verre".

Elles ont constaté, très logiquement, qu'il n'y a aucune raison objective qui empêche les femmes d'accéder aux postes de direction. Les freins, ou parfois même les interdits, sont d'ordre psychologique et culturel. Dans le livre blanc qu'elles ont rédigé, elles livrent une analyse de la situation des femmes dans cette entreprise et proposent des solutions pour briser ce fameux "plafond de verre".

C'est entre 30 et 40 ans que la carrière des femmes connaît une stagnation qui ne se rattrape pas sur la deuxième partie de carrière. Dans la culture d'entreprise, on privilégie la disponibilité et la mobilité. À partir d'un certain niveau, le temps de présence des cadres est un facteur déterminant. Ce temps de présence est souvent celui de la réunion tardive, sans plus de réflexion sur les inconvénients pour la vie de famille et l'organisation personnelle d'une telle programmation.

Pour les femmes qui s'investissent dans leur carrière, le groupe a relevé une culpabilité née du sentiment d'abandonner leurs familles ; elles s'interdisent donc elles-mêmes de se projeter comme cadres supérieurs puis dirigeantes.

Plus on monte dans la hiérarchie, plus la proportion des femmes se réduit et celles qui sont présentes ne se sentent pas toujours à l'aise dans un univers de plus en plus masculin, qui peut parfois devenir machiste avec son lot de réflexions et de plaisanteries ou de sujets de conversation excluant de fait les femmes.

On décèle également dans notre vocabulaire des expressions liées à des préjugés. D'un manager homme on dit qu'il est "meneur d'hommes" mais on dira d'une directrice qu'elle est autoritaire. Significativement, manager n'a pas de féminin.

Ce groupe de travail inclut dans son analyse des propositions pour changer les comportements, étant donné que c'est une action qui doit s'inscrire dans le temps.

La prise en compte du plafond de verre se retrouve chez Barclays, où un groupe de travail recherche les raisons de la sous-représentation des femmes. Chez Danone, une étude approfondie est menée sur les causes du plafond de verre par métier et par statut. L'étude est dirigée par un groupe de femmes managers.

La Banque de France a elle aussi réalisé un diagnostic sur la mixité et l'égalité professionnelle dans le cadre d'un groupe de réflexion paritaire, composé de représentants des organisations syndicales, qui se retrouve donc complètement impliquées dans le projet, et dont les représentants sont masculins et féminins.

Autre type de diagnostic thématique, l'emploi des travailleurs handicapés. Ainsi AREVA a bâti sa politique en faveur des travailleurs handicapés à partir d'un audit des bonnes pratiques au niveau du comité de groupe européen. Il s'agit d'un diagnostic commun, où les responsables des relations humaines jouent un rôle de chef de projet national. L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques des unités, pour arriver à l'élaboration d'un accord qui intégrerait les 13 pays européens où le groupe est présent.

## Les actions de communication

La communication externe et la communication interne souvent conjuguées visent des objectifs différents. La communication externe est destinée aux partenaires, et notamment aux candidats, aux intermédiaires de l'emploi, aux fournisseurs et clients. Il s'agit de faire savoir que l'entreprise entend assurer la promotion de l'égalité, c'est-à-dire que les intermédiaires de l'emploi n'ont pas à supputer un éventuel désir de discrimination, que les candidats susceptibles d'être discriminés n'ont pas à redouter d'adresser leur CV, vis-à-vis des clients et fournisseurs, il s'agit de faire savoir que la promotion de l'égalité participe de l'image de l'entreprise et est intégrée dans ses valeurs.

Les actions de communication de la part d'une entreprise en matière de prévention de discriminations et de promotion de l'égalité peuvent susciter des interrogations. Sont-elles uniquement un outil pour répondre à un effet de mode ou sont-elles le reflet d'une vraie volonté de l'entreprise de faire avancer ces questions ?

Si elles ne sont qu'un effet d'annonce sans conséquences réelles, elles pourront vite s'avérer comme un piège pour l'entreprise.

La communication interne invite les salariés à faire valoir leurs droits, s'ils s'estiment victimes d'éventuelles discriminations de la part de leur hiérarchie immédiate. Elle sensibilise le personnel déjà en place à la politique de l'entreprise en matière d'égalité des chances et plus généralement à la prévention des discriminations donc à l'arrivée de candidats moins conformes aux schémas traditionnels. La communication interne relève donc en partie de la sensibilisation, qui est une étape essentielle pour réussir un changement de comportement.

Quelques entreprises ont mené des actions de communication qui méritent d'être citées, dans un esprit de sensibilisation et d'information,

Le groupe AXA, par exemple, a placé son action à l'articulation entre diagnostic et communication.

À partir d'un diagnostic, le groupe a pu concevoir sa stratégie en matière de diversité. La première étape a été celle de la sensibilisation-communication. Elle s'est déroulée en plusieurs temps :

- Diffusion à l'ensemble des salariés, via le journal interne de l'entreprise, d'informations sur la charte de la diversité, sur le CV anonyme.
- Présentation d'un dossier d'information aux équipes RH réunies en séminaire début 2005.
- Sensibilisation des dirigeants lors des universités d'été AXA en 2005.



- Diffusion d'une brochure de présentation de l'accord à l'ensemble des salariés en septembre 2005.
- Campagne d'affichage à l'occasion de la semaine du Développement Durable 2005.
- Sensibilisation à cette thématique dans les supports destinés aux managers pour animer leurs réunions d'équipes.

Une nouvelle campagne de communication est prévue chez AXA en 2006. Elle devra faire connaître la portée de l'accord spécifique AXA France. Elle comprendra notamment une journée « diversité » en direction des hiérarchies et une journée totalement dédiée à la diversité et à l'égalité à l'occasion de la semaine du développement durable.

On retrouve des actions intéressantes chez Alstom par exemple, qui diffuse en externe et en interne ses documents de promotion de l'égalité notamment la charte éthique. Dans certains cas, des techniques nouvelles sont utilisées, notamment, des films dédiés au handicap à La Poste et à la SNCF, qui ont conjugué leurs efforts. D'une manière générale, les entreprises les plus engagées disposent d'outils performants de communication interne et externe comme Essilor, PSA, AXA, Casino, Carrefour, Vinci.

Thomson et Generali Assurance se distinguent également par la qualité de leurs outils de communication.

PSA Peugeot Citroën a prévu un volet communication dans l'accord cadre relatif à la diversité et à la cohésion sociale signé le 8 septembre 2004 avec toutes les organisations syndicales. La réussite d'une politique de diversité nécessite également une évolution des mentalités et des comportements de tous les acteurs de l'entreprise. Pour sensibiliser l'ensemble des salariés au thème de la diversité, une plaquette a déjà été diffusée à 50 000 exemplaires. Une réédition est prévue dans le courant de l'année 2006. Par ailleurs, en mars dernier, un DVD a été diffusé dans l'entreprise sur le thème de la diversité.

Le groupe Vinci a sollicité l'ensemble des chargés de communication de ses filiales fin juin 2005 afin de relayer les termes du débat et en faire un enjeu de cohésion et de motivation des équipes. Pour Vinci, « *il n'est pas question de stigmatiser, mais bien de traiter l'égalité des chances de façon transversale dans des sujets des publications, des films...* » Un module égalité des chances, intitulé « Bienvenue chez Vinci », est désormais présent dans tous les parcours d'intégration des nouveaux cadres embauchés.

Il s'agit plus là de ce que nous appellerons la sensibilisation, qui consiste à faire partager aux salariés et à l'encadrement, et notamment aux directeurs des ressources humaines, les objectifs de l'entreprise en matière d'égalité et de lutte contre les discriminations. Les cadres dirigeants sont en effet en première ligne pour mettre efficacement en œuvre la politique de diversité dans l'entreprise. Il faut donc qu'ils en mesurent les enjeux, apprécient les gains escomptés en termes de politique des ressources humaines et s'approprient pleinement les décisions prises par les dirigeants. Cette étape est déterminante et conditionne le succès d'une véritable politique de la diversité dans l'entreprise.

## Les actions de sensibilisation

Avec les actions de communication, les actions de sensibilisation et de formation répondent au point 6 de la « lettre aux entreprises » :

6/ Mener des actions de sensibilisation et de formation en direction des responsables du recrutement pour aider à une prise de conscience et à un changement des pratiques.

On retrouve ces actions de sensibilisation dans toutes les entreprises engagées dans un changement de fond visant à modifier les comportements et à faire évoluer les mentalités, étape indispensable pour toute politique de promotion de l'égalité.

Suivant les méthodologies retenues et en fonction de la culture d'entreprise, les actions de sensibilisation porteront sur les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires,, plus spécifiquement sur les équipes en charge des ressources humaines ou encore sur l'ensemble de salariés.

Chez Michelin, au niveau du groupe, l'action de sensibilisation s'est adressée d'abord aux cadres dirigeants. Compte tenu du poids de l'engagement, de l'implication de la hiérarchie jusqu'au sommet même du groupe, puisque c'est Édouard Michelin lui-même qui a initié cette démarche, l'action de sensibilisation peut être citée en exemple.

En juin 2005 sous la présidence d'Édouard Michelin une conférence mondiale de la diversité s'est tenue à Clermont-Ferrand. 300 cadres dirigeants du groupe étaient réunis pour partager les expériences et comprendre le lien entre la diversité et la performance de l'entreprise. Cette sensibilisation a été organisée de la façon suivante :

### *Phase 1 : Module de sensibilisation des équipes de direction / Durée : 4h*

Principes généraux :

Présentation de contenus expliquant ce qu'est la diversité et comment la faire progresser dans l'entreprise (plans d'action et définition du rôle de chacun)

Ateliers de travail pour conforter l'appropriation de la démarche par les équipes de direction.

Exemple d'atelier : « Les enjeux de la diversité dans mon entité »

Les apports de la diversité dans notre équipe

Quelle expérience positive de diversité dans notre entité pouvons-nous faire partager ?

### *Phase 2 : Déclinaison du module aux managers de l'entreprise / Durée modulable de 2h à 4h*

Principes généraux :

Reprendre les messages clés du module présenté aux équipes de direction.

Transmettre les messages et l'engagement des responsables de l'entreprise et des responsables de la démarche diversité (support vidéo).

Ateliers de réflexion pour passer à l'action.

Ce programme très complet de sensibilisation mis en place par l'entreprise Michelin pour ses cadres dirigeants a été par ailleurs décliné d'une manière plus spécifique en direction du service « recrutement France » qui a été sensibilisé à la discrimination dans l'emploi en raison du handicap. Une formation menée par une personne handicapée a permis de faire le point sur l'attitude et les comportements à suivre, et notamment sur la différence entre handicap physique et handicap social. Enfin tous les recruteurs ont été formés sur la discrimination à l'embauche.

SPIR communication a trouvé dans son métier même les outils de communication et de sensibilisation, avec un rappel à chaque étape de l'engagement de l'entreprise pour la diversité et la promotion de l'égalité.

Vivendi Universal se distingue par l'organisation régulière, tous les deux ans, de formations à la diversité pour tous les salariés et notamment les managers.

Le groupe LVMH a retenu cette approche de sensibilisation des directeurs des ressources humaines de toutes les filiales françaises. D'après les informations du groupe LVMH lui-même, c'est la création de la HALDE qui a été le facteur déclencheur de l'action de sensibilisation mise en place. Il s'agit pour le groupe LVMH de sensibiliser les directeurs des ressources humaines de toutes ses filiales, ce qui a été fait par l'organisation en janvier 2006 de deux journées de présentation des enjeux de la diversité qui ont marqué le lancement du programme de sensibilisation.

En juin 2006, ce programme est entré en application.

Le groupe a organisé des journées de sensibilisation à l'adresse des DRH des sociétés françaises du groupe. Ces journées se sont articulées autour de deux modules :

- un module juridique (1/2 journée) portant sur les principes d'égalité de traitement, de non-discrimination et d'égalité des chances,
- un module sociologique et RH visant à identifier les raisons et motifs des comportements discriminatoires, à définir le concept de diversité et à étudier les grands principes d'un programme de diversité.

Ces journées ont rencontré un franc succès, pour ne pas parler d'enthousiasme. Sans doute faut-il y voir la manifestation d'une véritable attente de la part des responsables de ressources humaines ; en tout état de cause le taux de participation a été élevé et les inscriptions pour les sessions suivantes garantissent un succès total pour cette opération.

Dans d'autres entreprises, les réactions sont souvent identiques. Une fois la prise de conscience formalisée, les responsables des ressources humaines et leurs collaborateurs souhaitent pouvoir apporter une réponse concrète aux problèmes de la discrimination. Au-delà des sensibilités éthiques des uns et des autres, il y va de la responsabilité des directions des ressources humaines. Elles seront confrontées d'une façon certaine à des évolutions démographiques défavorables de la population active. Pour le bien de l'entreprise, elles doivent se préparer à élargir les canaux de recrutement.

Elles sont, d'autre part, confrontées à des impératifs d'ordre législatif concernant la mixité dans l'entreprise, l'emploi des travailleurs handicapés et l'allongement de la durée de la vie active avec des départs à la retraite plus tardifs. Enfin, des signes nombreux sont émis par les autorités publiques, indiquant une réactivation de la lutte contre la discrimination, notamment avec la création de la HALDE.

Très logiquement, les directions et services de ressources humaines sont demandeurs de directives claires en matière de non-discrimination et d'une sensibilisation la plus large possible, d'abord de leurs propres équipes puis du personnel tout entier, pour préparer l'intégration de personnels moins conformes aux schémas traditionnels et surtout prévenir les comportements discriminatoires.

L'enjeu est en effet de modifier les comportements pour pouvoir accueillir dans les meilleures conditions possibles les nouveaux profils recrutés.

## **L'objectivation de la gestion des ressources humaines**

L'article L122-45 du code du travail précise :

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L 140-2, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation 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 patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap. Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent en raison de l'exercice normal du droit de grève. »

L'objectivation de la gestion des ressources humaines, qui fait l'objet des points 1, 3 et 4 de la lettre aux entreprises signée par le président de la HALDE, est à cet égard un enjeu essentiel.

1/ Mettre en place des procédures d'accès aux stages et à l'emploi qui évitent toute discrimination prohibée :

- transparence dans l'ouverture des postes ;
- évaluation des candidats à travers des grilles d'analyse des compétences objectives ;
- recours à des méthodes de recrutement fondées sur des mises en situation professionnelle qui privilégient le savoir-faire;
- suppression de la photo, de toute mention d'origine, de toute formule manuscrite sur les CV ou les lettres de motivation.
- expérimentation, le cas échéant, du CV anonyme

3/ Etablir des bilans de gestion des ressources humaines de manière à identifier, et corriger les pratiques discriminatoires dans le déroulement des carrières. Une attention particulière doit être apportée à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi qu'à l'élimination du « plafond de verre » qui freine le déroulement de carrière de certaines personnes à raison de leur origine.

4/ Elargir les conditions d'accès à la formation professionnelle permettant une égalité des chances dans le déroulement de carrière et la promotion interne.

Le néologisme « objectivation » désigne les procédures permettant de rendre objectif un processus. En l'occurrence, l'objectivation des ressources humaines regroupe tous les moyens pour éliminer, ou à tout le moins limiter, les critères subjectifs dans la gestion des personnes. L'explicitation même illustre la difficulté de la démarche : il s'agit de relations entre des personnes, c'est-à-dire d'un domaine éminemment subjectif.

Une récente enquête réalisée par le CEGOS fait apparaître que 61% des acteurs de la fonction RH interrogés disent avoir été témoins d'actes de discrimination dans leur entreprise, 31% en raison de l'origine ethnique et religieuse et 22% en raison du sexe.

Si l'ensemble des entreprises ayant répondu à la HALDE affirme résolument des définitions de postes complètement objective, il reste néanmoins important d'insister sur l'importance d'une analyse de l'ensemble du processus de recrutement sous l'angle de la promotion de l'égalité car souvent la discrimination n'est pas grossière et directe mais indirecte et même non-intentionnelle.

C'est dans cet esprit que PSA Peugeot-Citroën, EDF, GDF, L'Oréal, la SNCF, Valeo, Vivendi Universal, Sodexo, LVMH et AXA se sont engagés dans des réformes lourdes des processus avec chez PSA, par exemple, un descriptif très précis des conditions d'objectivation qui est pratiquement une démarche qualité. EDF se montre tout aussi vigilant, ces deux entreprises s'étant notamment dotées des moyens de repérer les dysfonctionnements à toutes les étapes.

Il faut, en la matière, rappeler deux principes.

Tout d'abord, s'il s'agit bien de relations entre personnes, ces relations interviennent dans un cadre spécifique qui est celui de l'entreprise. Les relations sont donc professionnelles, et ne doivent être que professionnelles. Ce sont donc des critères professionnels, des aptitudes professionnelles qui doivent être prises en compte.

Le deuxième principe découle du dispositif législatif. La liberté de choix de l'employeur -au sens large- n'est pas remise en question, elle est même affirmée par le droit du travail et la jurisprudence. Mais ce choix, s'il est libre, ne saurait reposer sur des critères interdits par la loi.

L'objectivation de la gestion des ressources humaines consiste donc à privilégier les éléments professionnels dans tout processus de choix, en limitant ou même en excluant les éléments extra professionnels. Par ailleurs, l'objectivation doit débusquer tous les éléments susceptibles de générer des discriminations qu'elles soient directes ou indirectes.

Ce processus d'objectivation doit concerner toutes les étapes de la gestion des ressources humaines, soit, dans l'ordre chronologique, le recrutement, la formation, l'évaluation, les rémunérations et les promotions et, enfin, la fin du contrat de travail.

## **Le recrutement**

L'objectivation des procédures de recrutement est une étape essentielle dans la lutte contre les discriminations dans l'emploi. Tout d'abord parce que la discrimination à

l'embauche est durement ressentie et a de lourdes conséquences bien au-delà de l'entreprise et du candidat lui-même, d'autre part parce que l'objectivation des méthodes de recrutement met en œuvre des principes et des pratiques valables pour l'objectivation de l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

Il n'est donc pas superflu d'examiner les procédures d'objectivation à chaque étape du recrutement. Recruter consiste à faire se rencontrer une demande et une offre, un poste à pourvoir et une compétence. Certaines entreprises se sont données les moyens d'objectiver les recrutements en mettant en place un véritable guide ; il s'agit notamment de Casino, PSA, L'Oréal, Total, et Valeo.

Guide de recrutement :

Les guides de recrutement sont des outils d'information et de sensibilisation adressés aux responsables des ressources humaines, cadres dirigeants et managers opérationnels. Ils ont pour objectif d'informer, donner des recommandations et diffuser des bonnes pratiques de recrutement objectives et transparentes aptes à prévenir toutes formes de discriminations. Ces outils, qui peuvent être diffusés sous divers supports (brochure, guide papier, kit, CD Rom...), sont la plupart du temps le fruit d'un travail collégial des responsables recrutement et formation du Groupe en lien avec la direction de la Gestion de la Diversité ou encore de la Direction des Ressources humaines.

La première étape consiste donc à définir aussi précisément que possible le poste à pourvoir, d'une façon strictement professionnelle.

Il convient de préciser les tâches à exécuter et les missions à remplir. Trop souvent, les services opérationnels anticipent et dessinent le profil du candidat : si le poste a été occupé par un ancien élève de telle école, le service demandera un candidat issu de la même école. La description du poste doit être l'occasion de s'interroger sur les tâches à remplir, quitte à redéfinir l'articulation du poste dans le service. À quoi bon demander un anglais courant, si le poste n'a aucun contact avec l'étranger ? Que veulent dire précisément la capacité d'adaptation, le sens de l'initiative, l'esprit d'équipe ?

Si le poste est défini d'une façon objective et strictement professionnelle par le service recruteur, le service en charge de recrutement peut plus facilement dessiner objectivement les compétences qui doivent y être associées. Il doit rechercher un candidat capable de remplir les missions réelles et les tâches effectives que comporte le poste à pourvoir.

Là encore, le risque est la répétition d'un modèle. L'objectivation des procédures doit privilégier la définition de compétences, sans se réfugier derrière un diplôme. Si un diplômé est nécessaire, le profil du candidat recherché devra mentionner un diplôme en gestion ou en commerce international, plutôt que telle ou telle grande école.

L'offre d'emploi comportera donc un volet avec les tâches à effectuer, les missions à remplir décrites d'une façon aussi professionnelle que possible, puis la liste des compétences requises par l'entreprise pour pouvoir s'en acquitter au mieux. Si une certaine expérience est exigée, ce qui peut correspondre à une nécessité professionnelle, elle ne doit pas servir de paravent à une discrimination en raison de l'âge. La rédaction de l'offre évitera, bien sûr, des formulations privilégiant soit les

hommes soit les femmes. Trop souvent, après l'intitulé « *Cherche un/une secrétaire (H/F)* », tout le reste de l'annonce est libellé au féminin ou au masculin, indiquant très clairement la préférence accordée a priori.

Il faut ici préciser que les annonces discriminatoires sont encore nombreuses. La HALDE a été amenée à intervenir sur les mentions d'âge dans des offres d'emploi et elle a marqué sa volonté de faire cesser ces pratiques en transmettant le dossier au procureur. Parallèlement, la HALDE a rappelé les termes de la loi aux diffuseurs et annonceurs.

#### L'offre d'emploi est prête à être diffusée.

Le choix des supports de diffusion relève lui aussi de l'objectivation des procédures. L'élargissement des viviers de recrutement (le sourcing) passe par la diffusion la plus large possible des offres d'emploi. L'ANPE bien sûr, mais aussi les missions locales, les forums emploi, la presse écrite, les sites Internet sont autant de supports qui permettent d'élargir les publics ciblés. Privilégier un support consiste à privilégier un public.

Beaucoup des entreprises qui nous ont répondu ont élargi leurs canaux de recrutement. Comme on le verra plus loin, le groupe Accor peut être considéré comme exemplaire dans sa démarche. D'autres en participant aux « forums emploi », comme par exemple la SNCF ou L'Oréal, se donnent les moyens de rencontrer des candidats qui n'auraient pas osé postuler dans un processus d'autocensure.

Beaucoup plus qu'ailleurs, la cooptation est très utilisée pour le recrutement en France. Il peut s'agir d'une cooptation étroite, le réseau de proches et d'amis. La HALDE souligne le risque d'une discrimination indirecte. Même le recours aux services de placement de telle ou telle école risque de priver l'entreprise des compétences qu'elle recherche. À l'heure où nombre d'étudiants, par le biais des programmes ERASMUS complètent leur cursus dans de prestigieuses universités étrangères, l'enfermement sur quelques grandes écoles françaises risque d'être trop limitatif.

#### L'annonce diffusée aussi largement que possible, il convient d'organiser l'analyse et le tri.

La suppression de la photographie, des mentions d'état civil, des expériences antérieures à 10 ans suivant le poste sont autant d'éléments d'objectivation faciles à mettre en œuvre. Les mentions des sports pratiqués, des hobbies personnels et des voyages effectués ont peu de rapport avec la vie professionnelle : la pratique du golf aux Seychelles est peut-être plus un marqueur social qu'une preuve de compétence.

Axa utilise la procédure d'anonymisation des CV : à réception du CV sur le site internet d'AXA (recrute.axa.fr), les informations suivantes sont masquées avant transmission, via intranet, aux responsables du recrutement : nom et prénom du candidat, genre, date de naissance, adresse et adresse e-mail.

La première sélection est donc exclusivement fondée sur la formation et l'expérience. Un e-mail automatique est envoyé pour informer le candidat de sa présélection. Il l'invite à prendre un contact téléphonique avec le responsable du recrutement afin de convenir d'un rendez-vous. L'anonymat est levé après l'envoi du mail automatique.

Dans le cas où la candidature n'est pas retenue, un mail automatique en informe le candidat et le CV reste anonyme.

Après un premier tri, effectué à partir d'un questionnaire de présélection, une sélection est effectuée et les candidats retenus pour la deuxième étape sont conviés à une rencontre ou un entretien.

Afin de limiter la subjectivité, une grille d'analyse est établie. Toutes les candidatures sont appréciées par rapport à cette grille d'analyse, utilisée par tous les recruteurs. Signée par le recruteur, elle est un élément qui, de surcroît, assurera la traçabilité du processus. Bien sûr, le recours à des techniques subjectives dont la fiabilité reste à démontrer, comme la numérologie ou l'astrologie, doit être proscrit.

L'Oréal s'est doté de deux outils afin d'objectiver les processus de recrutement : un dispositif, intitulé « POOL » (POtential On Line), pour traiter les candidatures. Ce dispositif est un système informatique de gestion des candidatures qui permet, sur la base d'une grille objective via le site Internet, d'enregistrer, de traiter et de suivre l'ensemble des candidatures reçues sur des bases communes pour les échanger sur une base mondiale.

L'autre outil correspond à une grille de recrutement spécifique au recrutement du personnel cadre. Elle est composée de critères objectifs correspondant aux aptitudes personnelles des individus et respectant à la fois le principe de non-discrimination et les valeurs de L'Oréal. Les critères sont divisés en 5 compétences. Chacune d'entre elles se décompose en 3 ou 4 dimensions à évaluer lors de l'entretien de sélection. Des questions-clés sont mentionnées pour mettre au jour ces aptitudes et éviter toute discrimination.

Il s'agit bien de ne retenir que des critères objectifs et professionnels pour éviter autant que possible les risques de discrimination, qui se nichent dans la subjectivité.

Après cette étape un nombre restreint de candidatures est retenu. En général, une rencontre permet de recueillir des informations complémentaires éventuellement requises.

Lorsque c'est possible, il convient de privilégier l'utilisation de méthodes de sélection plus objectives comme le test des habilités pour les bas niveaux de qualification ou un test de mise en situation pour les cadres.

Cette technique est mise en œuvre par Valeo qui utilise les tests de mise en situation, ainsi qu'un kit de recrutement établi conjointement par des spécialistes de ressources humaines et des responsables de services opérationnels. On citera aussi Accor, AXA, Carrefour, Casino, Crédit Agricole, Dassault Aviation, Galeries Lafayette, LVMH, PSA, RATP et Veolia.

Malgré la mobilisation de moyens supplémentaires qu'elle implique, la rencontre devrait se faire avec un jury de plusieurs personnes, afin de limiter la subjectivité. Une formation des recruteurs, la mise à disposition d'un guide du recruteur, l'établissement d'une grille d'entretien ou de test sont autant de garde-fous contre d'éventuelles discriminations. Ainsi, aucune question sur le statut matrimonial ou la vie familiale n'a lieu d'être posée. Un compte rendu de la rencontre assure la continuité de la traçabilité.

Le choix final doit, si possible, se faire à partir d'appréciations croisées, la traçabilité permettant de vérifier le bon déroulement de recrutement. Ainsi, si le pourcentage de



candidatures féminines reçues ne se retrouve absolument pas dans les candidats retenus pour la deuxième étape, si tous les candidats sont passés par la même école, il est encore temps de s'interroger sur la neutralité du processus.

Le recrutement se clôture par l'envoi des réponses négatives le plus rapidement possible.

La SNCF est particulièrement vigilante sur le caractère transparent du processus de recrutement. Une plaquette présentant les étapes du recrutement est diffusée à tous les candidats à l'embauche. Dans le cas où la candidature n'est pas retenue, une réponse est motivée et adressée systématiquement. En outre, la SNCF veille à la traçabilité des refus de candidature.

L'accueil du candidat recruté doit être marqué le cas échéant par la remise des documents propres de l'entreprise (charte éthique, code de conduite, accords d'entreprise...). Si le candidat souffre de handicap, l'adaptation du poste doit se faire au plus vite, en y associant le candidat et ses collègues, qui peuvent être sensibilisés à la spécificité de la maladie ou du handicap. Ainsi, l'accueil d'une femme dans une équipe jusqu'à présent totalement masculine implique une sensibilisation aux comportements. Un exemple parmi d'autres, avec la brochure « travailler ensemble » de ESSO et son règlement intérieur, qui préconise et organise l'intégration des nouveaux arrivants et arrivantes dans les équipes existantes. Ce document rappelle que la discrimination est interdite au sein de l'entreprise.

Ces procédures, sans doute allégées, trouvent aussi leur application pour le recrutement des stagiaires et des emplois saisonniers. Trop souvent, les stages et emplois saisonniers bénéficient aux enfants du personnel et sont attribués sur des principes de cooptation. La HALDE a été amenée non seulement à se prononcer sur des cas dans le secteur public comme dans le secteur privé, mais encore à émettre une recommandation à portée générale sur le mode d'attribution des stages et emplois saisonniers (voir annexe 3).

Il faut évoquer ici une recommandation spécifique de la HALDE qui fait l'objet du point 2 de la « lettre aux entreprises ».

2/ Offrir aux collègues, lycées et universités des stages dont les responsables de ces établissements, notamment ceux situés dans les zones sensibles, choisiraient sous leur responsabilité les bénéficiaires.

Seul Accor applique ce dispositif. L'entreprise a passé des conventions avec un certain nombre d'établissements d'enseignement et de formation. Elle indique le nombre et la nature des stages proposés, et laisse aux établissements le soin de désigner les stagiaires. En 2005, ce système a permis le recrutement de 3507 stagiaires venant de 142 établissements. Il semble très satisfaisant puisque l'accord-cadre signé en 1999 a été renouvelé en 2003.

## **L'objectivation de la gestion de carrière**

Les processus de gestion de carrière peuvent apparaître plus simples. Les relations entre l'entreprise et ses salariés sont établies et doivent pouvoir échapper à un certain nombre de préjugés. Dans une relation de travail suivie on peut estimer que les a priori liés à l'apparence physique, à l'origine, au sexe sont vaincus.

Pourtant presque toutes les entreprises connaissent le phénomène du plafond de verre, cette barrière invisible qui empêche certaines catégories d'accéder à des postes de responsabilité. Le plafond de verre concerne massivement les femmes, c'est-à-dire la discrimination en raison du sexe, mais aussi en raison de l'origine, de l'orientation sexuelle, de l'engagement syndical, sans parler de cette discrimination plus insidieuse née de la reproduction de schémas sociaux qui tend à la reproduction d'un modèle bien établi.

Les processus d'objectivation doivent donc être mis en place, en portant une attention toute particulière aux discriminations indirectes.

Les processus d'objectivation de la gestion de carrière reposent sur les mêmes principes que pour la procédure d'embauche. La transparence, la traçabilité, la prise en compte des seuls critères professionnels sont déterminants pour prévenir la discrimination en matière d'augmentation et de promotion.

La transparence doit être garantie par la large diffusion interne des postes à pourvoir, qui doivent être définis en fonction de critères professionnels. C'est un des moyens de lutter contre les phénomènes de réseaux et la prise en compte inconsciente de préjugés sociaux.

Ainsi le groupe de femmes cadres de Dexia - dans le domaine de la banque - a constaté que les explications du plafond de verre reposaient sur de simples préjugés : « les femmes sont dépensières, ce qui est incompatible avec les métiers de la banque », « elles sont bavardes, ce qui est incompatible avec la confidentialité », etc.. D'autres critères, qui se veulent objectifs, comme l'aptitude à la mobilité, sont porteurs de discriminations indirectes à l'encontre des femmes. Enfin, les valeurs de référence sont toujours des valeurs masculines. Dans ce domaine, comme pour le recrutement, il faut privilégier les critères professionnels sur les appréciations de nature plus vague, il faut s'attacher au savoir-faire plutôt qu'au savoir-être.

Établies par des hommes, les normes de travail sont faites pour les hommes. Les réunions de travail tard le soir, sans durée fixée à l'avance, les séminaires lointains, le phénomène de réseaux autour d'activités masculines sont autant d'habitudes discriminatoires en fait.

On retrouve les mêmes éléments de discriminations directes ou indirectes liées à d'autres critères. Le handicap physique fait douter des capacités intellectuelles, la maladie évolutive n'est pas appréciée au moment présent en fonction des contraintes réelles du poste mais en fonction de ses développements ultérieurs supposés et des obligations éventuelles qui pourraient apparaître.

L'objectivation de la gestion de carrière doit s'attacher à examiner le système d'augmentation salariale et de promotion en fonction des seuls critères professionnels.

La traçabilité est nécessaire pour faire apparaître d'éventuelles discriminations indirectes. Elle permet de comparer, dans la durée, les augmentations et promotions d'un groupe spécifique, par rapport à l'ensemble des salariés placés dans la même situation professionnelle.

Enfin, la formation professionnelle mérite elle aussi une attention suivie. Elle peut être porteuse de discriminations indirectes, comme par exemple des formations éloignées pour des mères de familles ou des personnes handicapées, qui peuvent plus difficilement s'absenter de leur domicile. Surtout, la formation proposée au personnel situé en bas de l'échelle hiérarchique, est souvent une formation de mise à niveau, les formations qualifiantes étant réservées à la maîtrise et aux cadres.

Il convient d'autre part de veiller à la validation des acquis de l'expérience, qui permet de formaliser les savoir-faire et de construire une progression de carrière ; par ailleurs, la formation doit être véritablement conçue comme une formation tout au long de la vie et ne pas exclure les seniors. Enfin, et d'une manière générale, l'accès à la formation traduit souvent des inégalités de traitement.

On peut notamment citer « l'école des managers » de SPIR Communication qui est un outil à la fois de sensibilisation et de formation de l'encadrement.

« L'école des managers » est une opération d'encouragement pour tous les commerciaux à potentiel évolutif pour qu'ils acceptent de se former. L'entreprise de son côté s'engage à accorder les formations, en alternance, vers des postes d'encadrement sans critères de diplôme, d'âge, de sexe ou d'origine.

Danone également a mis en place de procédures de validation des acquis de l'expérience. Il s'agit d'encourager les salariés à s'engager dans des formations diplômantes. Les partenaires sociaux et les membres des directions des différents sites sont sensibilisés à cette démarche qui fait l'objet d'une communication, de réunions d'information et d'entretiens spécifiques. Le candidat élabore son dossier de validation avec l'aide d'un accompagnateur de l'Education nationale. Ce projet appelé « Evoluance » fait l'objet d'une convention de partenariat avec l'Education nationale.

L'objectivation de la gestion des ressources humaines consiste donc à lutter contre les préjugés et les habitudes et à promouvoir l'égalité des chances et la diversité. Par nature, les habitudes anciennes bien installées ont tendance à reprendre le dessus au fil du temps, il est donc nécessaire de veiller à ce que les propositions nouvelles soient bien appliquées et permettent un changement des comportements. L'évaluation des dispositifs est donc indispensable pour assurer la pérennité des mesures nouvelles de promotion de l'égalité.

## L'évaluation des dispositifs

7/ Créer des outils de suivi afin d'évaluer l'efficacité des actions engagées. A cet égard, il ne faut pas hésiter à utiliser la méthode de contrôle, dite autotesting déjà pratiquée avec succès par certaines entreprises.

L'évaluation du dispositif doit permettre de vérifier la mise en œuvre effective des mesures de promotion de l'égalité, de vérifier la pertinence des procédures mises en place et, le cas échéant, d'améliorer les mesures adoptées.

Les entreprises ont retenu différents moyens pour évaluer les actions de promotion de l'égalité. Dans les cas où le comptage ne pose pas de problème, un suivi quantitatif peut être effectué pour chaque étape de la gestion des ressources humaines. Les mesures d'évaluation font d'ailleurs partie intégrante des accords d'égalité hommes/femmes ou d'emploi des personnes handicapées (voir infra).

En revanche, les actions transversales de promotion de l'égalité, notamment lorsqu'elles visent la diversité des origines, ne peuvent s'appuyer sur le comptage. Il faut donc trouver d'autres moyens pour apprécier la bonne application de la politique de diversité.

Les moyens mis en œuvre sont très divers. American Express procède par enquête de satisfaction, permettant d'apprécier le jugement que les salariés eux-mêmes portent sur la politique de promotion de l'égalité.

Chez PSA Peugeot Citroën, la direction des ressources humaines recourt à l'autotesting pour s'informer de la mise en œuvre concrète des procédures destinées à prévenir la discrimination.

À l'initiative de la HALDE, un groupe de travail s'est efforcé d'identifier les indicateurs qualitatifs susceptibles d'être pertinents pour apprécier une politique de diversité et de promotion de l'égalité. On retrouvera en annexe un tableau qui récapitule les conclusions de ce groupe de travail et dresse la liste des indicateurs qualitatifs retenus.

### Les procédures d'alerte

Un certain nombre d'entreprises ont mis en place des procédures d'alerte. C'est un des moyens de mettre en évidence les dysfonctionnements des procédures non discriminatoires. Certaines procédures d'alerte sont dédiées plus spécifiquement à une forme particulière de discrimination, le harcèlement. Lorsque le harcèlement est lié à un critère de discrimination prohibée par la loi, il est considéré comme discriminatoire. Ainsi le harcèlement sexuel, dont sont victimes les femmes dans l'écrasante majorité des cas, est considéré comme discriminatoire puisque fondé sur le sexe de la personne. Coca-Cola a mis en place un programme spécifique pour prévenir le harcèlement, le projet ASTREE, qui permet à tout salarié d'alerter la hiérarchie lorsqu'il est victime de harcèlement.

Les procédures d'alerte sont plus ou moins légères. Il peut s'agir d'une procédure anonyme, qui peut être un simple coup de téléphone ou s'effectuer par le biais d'un service internet dédié. Dans d'autres cas, la procédure est plus lourde : la hiérarchie N+2 est saisie dans un premier temps, le cas est examiné ensuite par un groupe spécifique. C'est la procédure que l'on retrouve chez Essilor.

Le dispositif d'alerte, mis en place chez Essilor depuis le 1er juin 2002, est né d'un contexte historique en matière de contentieux de discriminations liées à l'engagement syndical sur certains sites industriels du groupe. Sa mise en place s'inscrit dans le cadre de la Charte de prévention des discriminations illicites dans l'entreprise, signée avec les organisations syndicales le 22 avril 2002.

Un « accord sur les procédures mises en œuvre en cas de recours exercé dans le cadre de la charte pour la prévention de toute forme de discrimination illicite dans l'entreprise » a également été signé le 22 avril 2002.

La procédure est la suivante : le salarié, s'estimant victime d'une discrimination peut saisir sa hiérarchie ou son N+1. Lorsqu'il n'obtient pas de réponse satisfaisante, il peut saisir, en toute confidentialité, le service Ressources Humaines. Ce dernier intervient toujours selon le souhait du salarié, après analyse objective des fondements du recours. Une procédure de conciliation est alors menée. Lors de ce recours, le salarié a la possibilité de se faire assister d'une personne de son choix, appartenant obligatoirement au personnel de l'entreprise.

Depuis la mise en œuvre de cette procédure d'alerte, 28 situations ont été présentées dans le cadre de la commission. Sur ces 28 réclamations, 8 recours se sont avérés être des situations anormales et non justifiables objectivement. Les recours ont été quasi-exclusivement exercés par des représentants du personnel sur certains sites industriels de province. Le règlement à l'amiable de ces recours a pu ainsi se traduire par un rattrapage financier, des augmentations de salaires ou encore un changement de classification.

Chez American Express, les médiateurs ne dépendent que du PDG au niveau mondial et sont indépendants de toute hiérarchie locale pour assurer leur impartialité. Ils peuvent recevoir tout signalement de discrimination.

Des procédures d'alerte concernant le harcèlement existent aussi chez ESSO, par exemple.

CNP Assurances a mis en place un dispositif d'alerte sur le harcèlement moral avec la possibilité de saisir un réseau d'experts et le déclenchement d'une enquête objective qui se conclut par l'adoption des mesures nécessaires.

On le voit, le dispositif d'alerte relève à la fois de l'évaluation et de l'organisation et moyens mis en place pour la promotion de l'égalité.

## **L'organisation et les moyens**

La mise en place d'une organisation dédiée à la promotion de l'égalité constitue en elle-même un indicateur. Les formules retenues sont diverses suivant les entreprises, mais on retrouve quelques grandes lignes générales.

La nomination d'un responsable diversité fait explicitement partie de la charte de la diversité. On retrouve donc souvent un responsable diversité dans les entreprises qui

ont signé cette charte : Areva, BNP Paribas, France Telecom, Générali Assurances, Gaz de France, PPR, Schneider Electric, SNCF, Sodexo, etc. Le responsable diversité est chargé d'assurer la mise en œuvre de la politique décidée au sein du groupe et d'ajuster les moyens.

Les accords portant sur l'égalité professionnelle ou l'emploi des travailleurs handicapés prévoient des dispositifs de suivi, par exemple des commissions dédiées. Sur le même modèle, des groupes de travail, des missions «diversité» servent de lieux d'échanges, d'information et de contrôle de la mise en œuvre de la politique de diversité de l'entreprise. Ces instances produisent un rapport régulier qui est intégré aux documents de Ressources Humaines de l'entreprise et analysé par les représentants du personnel.

La SNCF a par exemple créé un comité de pilotage « diversité recrutement » qui a vocation à suivre la conception, la mise en œuvre et l'application de toutes les mesures concernant la politique de recrutement en regard du choix de la diversité. La SNCF souhaite engager la même démarche concernant le déroulement de carrière afin que l'objectivation soit la règle dans le suivi du parcours professionnel.

Renault a mis en place un observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes au niveau de l'entreprise et installé des commissions égalité professionnelle au sein des comités d'établissement.

Les procédures de suivi parachèvent le dispositif d'objectivation de la gestion des ressources humaines, en permettant de signaler d'éventuels dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements sont inévitables. La HALDE, qui assure la promotion de l'égalité par l'identification des bonnes pratiques et l'échange avec les entreprises, a aussi une mission de lutte contre les discriminations. Il peut arriver qu'au cours du même mois parviennent à la HALDE concernant la même entreprise une bonne pratique et une réclamation pour discrimination. L'entreprise est un ensemble complexe, qui ne marche pas d'un même pas.

On peut donc considérer qu'il s'agit d'une période de transition, avec une réalité de la discrimination dont témoigne le volume de saisines de la HALDE, notamment sur l'emploi, et un engagement des entreprises de plus en plus conscientes de l'enjeu. Il n'y a là rien d'absolument surprenant. La promotion de l'égalité au sein de l'entreprise ne se fera que par un changement de comportement et de mentalité. Entre les déclarations d'intention et la modification des pratiques, s'écoulera un temps plus ou moins long en fonction de la détermination des acteurs.

Il convient de noter que tous les champs évoqués par la « lettre aux entreprises » se retrouvent dans les réponses des entreprises, même si aucune d'entre elles ne s'est engagé dans la totalité des actions recommandées par la HALDE.

## Actions en faveur des publics cibles

Les actions en direction de publics ciblés peuvent résulter soit d'obligations légales, c'est le cas pour les actions en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes ou l'emploi des personnes handicapées, soit de préoccupations propres à l'entreprise comme la discrimination syndicale, la discrimination en raison de l'âge ou la discrimination en raison de l'origine.

L'article 225-1 du code pénal dispose :

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales ».

## Les femmes

3/ Etablir des bilans de gestion des ressources humaines de manière à identifier, et corriger les pratiques discriminatoires dans le déroulement des carrières. Une attention particulière doit être apportée à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi qu'à l'élimination du « plafond de verre » qui freine le déroulement de carrière de certaines personnes à raison de leur origine.

Si la France n'est pas la plus mauvaise élève de l'Europe, l'égalité professionnelle est loin d'être acquise. On estime que les disparités salariales sont de l'ordre de 15 à 20 % et qu'elles ont tendance à s'accroître en montant dans la hiérarchie, soulignant l'effet du plafond de verre.

La loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes fait suite à de nombreuses interventions législatives visant à mettre en œuvre la revendication « A travail égal, salaire égal », alors que la reconnaissance de ce principe date de 1951 (adoption de la convention 100 de l'OIT ratifiée par la France en 1952). Les objectifs de la loi nouvelle sont notamment de supprimer les écarts de rémunération entre salariés femmes et hommes et de concilier l'emploi et la parentalité.

Conformément aux obligations légales, les entreprises ont signé des accords sur l'égalité professionnelle. Cette démarche devrait se développer, et certains voient dans l'existence même de ces accords un indicateur qualitatif de l'engagement de l'entreprise dans une politique de promotion de l'égalité. Il existe bien sûr de nombreuses différences entre ces accords, mais certaines clauses s'y retrouvent assez fréquemment dessinant ce que pourrait être une action non discriminatoire, susceptible d'être étendue.

Ainsi, les procédures de recrutement peuvent être évaluées a posteriori. Très souvent, les entreprises s'engagent à ce que la proportion hommes/femmes dans les candidatures se retrouve au niveau des embauches. Si cette proportion ne se retrouve pas, une alerte est déclenchée. Il en va de même pour les augmentations et promotions. Certaines entreprises procèdent par enveloppes, avec des sommes allouées pour effectuer un rattrapage le cas échéant.

Les actions en faveur de l'égalité combattent aussi les discriminations indirectes. Toutes les études, et celle menée par les femmes cadres chez Dexia ne fait pas exception, constatent que les femmes rencontrent un palier entre 30 et 40 ans.

Ce palier peut s'expliquer par la maternité et les soins apportés aux enfants en bas âge. Beaucoup d'entreprises ont répondu à cette difficulté, en améliorant les dispositifs d'accompagnement de la maternité. Ainsi le départ en congé maternité ou parentalité est assorti d'un entretien d'évaluation. Il en va de même au retour des congés, avec un entretien spécifique qui prévoit les formations éventuellement nécessaires. Durant cette période, les femmes doivent bénéficier des augmentations collectives et de mesures représentatives de la moyenne des promotions et augmentations individuelles dont a bénéficié l'ensemble du personnel. Ainsi, les femmes sont moins pénalisées par les effets des congés maternité-parentalité.

Ces dispositions, reprises par la loi n° 2006-340 et 23 mars 2006 sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes ont maintenant valeur législative et donc une portée obligatoire.

Ce type de dispositions se retrouve, avec ou sans accords spécifiques, dans les entreprises très diverses, qui vont de la Banque de France à Michelin, du Crédit mutuel à EADS. La loi de 2006 s'est inspirée de ces avancées, en les rendant obligatoires, pour favoriser l'égalité salariale et de traitement entre hommes et femmes et pour mieux organiser l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Souvent à l'initiative de femmes, des actions de sensibilisation qui visent à modifier les mentalités et la culture d'entreprise utilisent des méthodes innovantes. On notera le « screening » chez Barclays, une révision de situation professionnelle qui fonctionne à la fois comme une action de promotion de l'égalité et comme une procédure d'alerte. La situation des femmes est réexaminée tous les trois ans, il s'agit de faire une analyse comparative. Si une inégalité apparaît il faut s'interroger sur les causes objectives qui pourraient la justifier, et si ces causes n'apparaissent pas évidentes, rechercher les causes profondes, peut-être discriminatoires qui ont conduit à cette situation. Cet examen approfondi de la situation individuelle, doit amener à prendre des mesures pour faire évoluer la salariée, par des formations, des promotions ou des aménagements.



Plus original encore, le « déjeuner de femmes » auquel est convié un membre de la direction, un homme qui se retrouve isolé de son environnement traditionnel. À lui d'écouter le vécu professionnel des femmes, à lui de découvrir l'entreprise côté femme, à lui cette fois-ci de s'adapter, à des référents et à des préoccupations professionnelles de femmes. C'est une action de sensibilisation aux difficultés que rencontrent les femmes dans l'entreprise.

Les actions en direction des femmes prennent en compte la discrimination en amont. Nombre d'entreprises, notamment dans les domaines techniques, passent des conventions avec des écoles d'ingénieurs et mènent des actions de sensibilisation dans les établissements de formation et d'enseignement pour valoriser les filières techniques et scientifiques auprès des jeunes filles, et créer ainsi un vivier en réduisant le déséquilibre entre garçons et filles dans ces filières.

C'est le cas d'IBM qui, en 2005, a pris une initiative en ce sens. En effet, la faible proportion des femmes dans les filières techniques de l'enseignement se retrouve ensuite au sein des entreprises. Ce déséquilibre a conduit le groupe IBM Europe à la création en 2003 d'un « Women In Technology Council » : il s'agit de mener des actions de sensibilisation vers les jeunes filles des collèges et des lycées pour les inciter à s'orienter vers ces filières.

Les femmes exerçant des métiers scientifiques et techniques au sein de l'entreprise mènent des actions d'interventions et de témoignages auprès des instances éducatives (collèges, lycées, grandes écoles et universités) pour présenter leurs métiers. Dans le cadre de ce programme, une semaine d'exploration scientifique est organisée chaque année et pendant laquelle des jeunes collégiennes et lycéennes sont accueillies dans l'entreprise et découvrent le travail des femmes exerçant des métiers scientifiques et techniques.

Par ailleurs, le programme « EX.I.T.E. Camp » propose également un suivi aux jeunes filles participantes pour les encourager à adhérer durant l'année scolaire suivante au programme de tutorat électronique « MentorPlace » leur permettant de communiquer hebdomadairement par le biais de courriers électroniques avec une tutrice IBM. Ces échanges ont pour vocation d'aider les jeunes filles à construire un projet scientifique. Ces jeunes filles sont sélectionnées par les principaux de collèges et les proviseurs de lycées pour l'intérêt qu'elles manifestent pour les sciences et leur envie de réussir.

La découverte des métiers scientifiques et techniques au sein de l'entreprise se fait par la réalisation des activités ludiques comme la Lego robotique, la création de sites web, etc.

## Les personnes handicapées

5/ Prendre des mesures volontaristes pour mettre en œuvre concrètement le droit à l'accès et le maintien [dans] l'emploi des travailleurs handicapés, comme l'exige la loi du 11 février 2005.

La prise en compte des disparités à la source se retrouve aussi dans les politiques pour l'emploi des personnes handicapées. Là encore, les entreprises participent au financement d'établissements de formation spécialisée et s'attachent à favoriser l'accès à l'enseignement des jeunes handicapés.

L'article L323-1 (à L123-8-8) du code du travail précise notamment que :

« Tout employeur occupant au moins vingt salariés est tenu d'employer, à temps plein ou à temps partiel, des personnes handicapées bénéficiaires de l'obligation d'emploi visées à l'article L.323-3 dans la proportion de 6 p. 100 de l'effectif total de ses salariés.  
Pour les entreprises à établissements multiples, cette obligation d'emploi s'applique établissement par établissement.  
Les entreprises de travail temporaire définies par l'article L. 124-1 ne sont assujetties à l'obligation d'emploi que pour leurs salariés permanents.  
Toute entreprise qui entre dans le champ d'application, soit au moment de sa création, soit en raison de l'accroissement de son effectif, dispose, pour se mettre en conformité avec cette obligation d'emploi, d'un délai fixé par décret et qui ne peut excéder trois ans.  
Les établissements publics industriels et commerciaux sont au nombre des employeurs visés par le présent article. »

Article L323-9-1 (article 24 de la loi n° 2005- 102 du 11.02.2005) dispose :

« Afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés mentionnés à l'article L. 323-3, les employeurs prennent, en fonction des besoins dans une situation concrète, les mesures appropriées pour permettre aux travailleurs mentionnés aux 1<sup>o</sup>, 2<sup>o</sup>, 3<sup>o</sup>, 4<sup>o</sup>, 9<sup>o</sup>, 10<sup>o</sup> et 11<sup>o</sup> de l'article L. 323-3 d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer ou d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée, sous réserve que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, compte tenu des aides qui peuvent compenser en tout ou partie les dépenses supportées à ce titre par l'employeur.  
Ces aides peuvent concerner notamment l'adaptation de machines ou d'outillages, l'aménagement de postes de travail, y compris l'accompagnement et l'équipement individuels nécessaires aux travailleurs handicapés pour occuper ces postes, et les accès aux lieux de travail. Le refus de prendre des mesures appropriées au sens du premier alinéa peut être constitutif d'une discrimination au sens de l'article L. 122-45-4. »

L'objectif d'emploi à 6 %, que très peu d'entreprises atteignent, a été réaffirmé.

Nombre d'accords d'entreprise prévoient d'affecter les sommes qui auraient dû être versées à titre de contribution à l'Agefiph à des actions de promotion de l'égalité en faveur des personnes handicapées. L'aménagement des postes, l'aménagement des

formations, la mise en place de tutorats, la création de facilités de vie pratique sont autant d'actions prévues à cet égard.

Par ailleurs, la loi encourage les entreprises à passer commande aux entreprises adaptées et aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Le travail ainsi sous-traité est pris en compte partiellement pour le calcul des obligations des entreprises. Tout naturellement, les accords sur l'emploi des personnes handicapées prévoient de renforcer la sous-traitance auprès des structures médico-sociales.

Un certain nombre d'entreprises vont au-delà de leurs obligations. Des partenariats sont noués avec des associations pour l'emploi des personnes handicapées, des actions de mécénat sont mises en place pour favoriser l'accès au sport des personnes handicapées, des financements sont alloués pour la recherche en nouvelles technologies aptes à faciliter l'adaptation et le travail des personnes handicapées.

La Poste, AREVA, Dassault aviation, se sont engagés dans des politiques de promotion de l'égalité en faveur des personnes handicapées.

Ainsi AREVA a mis en place un programme de sensibilisation au travers d'une pièce de théâtre qui interprète différentes saynètes de la vie de l'entreprise face au handicap. Le but est autant de sensibiliser la hiérarchie que les salariés qui seront amenés à accueillir dans leur équipe une personne handicapée. Il s'agit de démonter les mécanismes nourris de préjugés et de peurs invouées.

Chez BNP Paribas, autour de l'adaptation des postes de travail pour les personnes handicapées, c'est tout un programme d'ergonomie et de prévention des risques de santé qui a été mise en place en direction de tous les salariés. Ce programme auquel participent le Service Santé au travail, le Service Achats, le Service Informatique et les comités d'hygiène, présente l'intérêt d'aborder le handicap comme étant non pas le problème de quelques-uns mais bien l'affaire de tous.

De son côté La Poste a mis en place un véritable programme de professionnalisation du recrutement des personnes handicapées. Ce programme couvre toutes les questions relatives à l'adaptation des postes, à l'environnement législatif, au financement, etc. Il est mené en lien avec les acteurs de l'emploi des personnes handicapées et les milieux associatifs au niveau local. Ce programme a été décliné sur tout le territoire national. Il s'est traduit par une nette augmentation de l'embauche des personnes handicapées.

Le taux de 6 % d'emploi de personnes handicapées au sein de l'entreprise est une obligation légale qui peut être atteinte par une volonté clairement affirmée. Ce n'est ni une limite ni un maximum et l'exemple de Renault l'illustre parfaitement.

Renault SAS a atteint un taux de 11,5% d'emploi de personnes handicapées. Ce taux plus important que dans d'autres entreprises témoigne de la mise en application des dispositions de l'accord pour favoriser l'accès et le maintien à l'emploi des personnes handicapées. Renault s'est de plus engagé à favoriser le partenariat avec le milieu protégé.

## **L'engagement syndical**

Certaines entreprises, notamment dans le domaine de l'industrie, ont connu des tensions en raison des politiques menées dans le passé contre l'engagement syndical. Dans la perspective de créer des relations sociales plus harmonieuses, la mise à plat de ces contentieux anciens constitue un préalable.

8/ Assurer avec les partenaires sociaux, dans le cadre d'accords spécifiques ou dans celui du comité d'entreprise, un suivi des actions engagées pour éliminer les discriminations et promouvoir l'égalité des chances.

Des accords sont donc intervenus dans ce domaine, qui ont la particularité de prévoir un suivi attentif de l'égalité de traitement dans la carrière, les augmentations et promotions, et l'accès à la formation.

Ces accords prévoient souvent des procédures d'alerte et des modalités de règlement interne d'éventuels contentieux. Sanofi Aventis, Valeo, Essilor, se sont dotés d'instruments ou d'accords pour combattre la discrimination en raison de l'engagement syndical. ASF, membre du groupe Vinci, a ainsi signé un accord où l'on retrouve les lignes de force que sont la mise à disposition de moyens matériels et humains, et surtout la garantie d'égalité de traitement dans l'emploi, avec des mesures comparatives permettant d'évaluer l'accès à la formation, l'évolution de carrière et les augmentations salariales.

## **Les seniors**

De nouvelles préoccupations voient le jour. La réforme des retraites, qui allonge la durée de la vie professionnelle, oblige les entreprises à repenser la place des seniors au travail. Lorsque la retraite se prenait à 60 ans, lorsque le recours massif à la préretraite était la règle, les entreprises pouvaient considérer que les salariés de plus de 50 ans étaient plus ou moins sur le départ. D'une manière générale, les cadres étaient censés avoir atteint à 45 ans le sommet de leur carrière. Dès lors, les formations, la mobilité et les promotions n'intervenaient plus après 45 ou 50 ans. Cette vision est remise en cause, puisque certains salariés ne partiront pas avant l'âge de 65 ou 67 ans. Il faut donc leur trouver une place, un rôle dans l'entreprise et certaines se sont engagées dans cette voie.

Lorsqu'ils existent, les accords sur la formation professionnelle tout au long de la vie prévoient maintenant un accès spécifique à la formation après 45 ou 50 ans. Chez Valeo, cet accès à la formation fait l'objet de dispositions spéciales de l'accord. Il est même prévu dans certains cas un bilan professionnel complet, de manière à penser la fin de carrière de sorte qu'elle soit profitable aussi bien à l'entreprise qu'au salarié. Au travers de la formation est aussi abordé le problème de la transmission des savoirs.

Nombre d'entreprises constatent que ce sont leurs salariés qui portent la mémoire de l'entreprise et de ses savoir-faire qui, jusqu'à présent, disparaissait purement et simplement au moment du départ.

En même temps qu'ils reçoivent une formation, les seniors sont invités à dispenser une formation aux plus jeunes par le biais du parrainage (coaching) et de la transmission du savoir. Chez EADS, un accord spécial (Accord EADS relatif à la deuxième partie de carrière) règle pour les plus de 45 ans l'évolution professionnelle, la transmission du savoir, les conditions de travail, la santé au travail et l'aménagement de fin de carrière. L'accord Sanofi Aventis organise la validation des acquis de l'expérience en même temps que la transmission des savoirs. Siemens organise la mobilité professionnelle des seniors.

L'ensemble de ces dispositifs en faveur des publics ciblés sont très souvent assortis, de procédures d'alerte et de correction, de mesures comparatives chiffrées, et de commissions ou d'organismes de suivi de l'application des accords ou des mesures. Ces commissions rendent à date fixe un rapport de suivi sur l'application concrète des mesures décidées.

### **Les ZUS et la prévention de la discrimination raciale**

Quelques soient les précautions de langage que l'on prenne, les faits sont là : il vaut mieux s'appeler Alain que Mohamed.

Tous les mécanismes de la société française, dans un environnement marqué par le chômage de masse, la précarité de l'emploi et la pénurie de logements, contribuent à démultiplier les effets des discriminations et les handicaps sociaux sur des populations précises.

Dans le même temps, le consensus social autant que les réussites effectives de l'intégration à la française interdisent la prise en compte et surtout le comptage à partir des origines ethniques ou prétendument raciales.

Néanmoins, les inégalités flagrantes sont prises en compte au niveau administratif et se traduisent par la création des zones. Zones d'éducation prioritaire, zones d'urbanisation prioritaire, zones d'aménagement concerté, zones urbaines sensibles sont des appellations successives ou simultanées qui désignent une réalité, celle de quartiers défavorisés et stigmatisés.

Certaines entreprises ont décidé d'affronter cette réalité. Afin d'échapper à toute critique, leur action se fait par référence aux désignations administratives.

La préoccupation des entreprises en la matière est de faciliter l'immersion dans le quartier où elles sont implantées afin de prévenir les tensions. Les entreprises souhaitent que leur personnel soit à l'image de leur clientèle et reflète la diversité. C'est la raison pour laquelle les groupes de la grande distribution mènent des actions significatives dans ce domaine.

Ainsi, Casino ou Conforama s'attachent à recruter dans leur quartier. Il en va de même pour la RATP et la SNCF qui s'adressent directement aux jeunes des quartiers difficiles. Ces actions sont assorties de la nomination de personnalités

médiatisées chargées de mettre en œuvre la diversification des sources de recrutement. Coca-Cola s'adresse aussi à sa clientèle au travers de sa politique de diversité dans l'action « passeport pour l'emploi » menée à Marseille. Il s'agit de favoriser et de préparer les jeunes à l'entrée dans la vie active par la découverte de l'entreprise et la préparation à l'entretien d'embauche. La Poste, EDF, GDF, Décathlon et Technicatome se sont associés à l'opération sous des formes diverses. Dans d'autres groupes comme Accor, McDonald's, Lafarge ou Vinci, la diversification des viviers de recrutement correspond à une anticipation des évolutions démographiques prévisibles.

Cette diversification s'opère par l'élargissement des filières de recrutement, la mise en place d'une structure de recrutement dédiée, la participation ou l'organisation de forums emploi en banlieue, ou encore par des partenariats avec des établissements d'enseignement classés en ZEP. Ainsi, la plupart des opérateurs de téléphonie mobile se sont engagés dans la formation et le recrutement de jeunes ingénieurs issus des quartiers sensibles ; c'est le cas notamment d'Alcatel et de SFR avec le « Passeport ingénieur télécoms ».

Le groupe PSA Peugeot Citroën se distingue puisque le dispositif mis en place vise non seulement à élargir leur recrutement, mais encore à suivre l'égalité de traitement dans l'évolution de carrière. Il est à noter que le groupe Peugeot-Citroën inclut les agents de maîtrise et cadres dans cette politique.

Le recrutement de jeunes diplômés issus des « minorités visibles » pose un problème particulier. Par définition, ils n'ont pas connu l'échec scolaire. Ils ont fréquenté les établissements universitaires ou les grandes écoles comme leurs camarades. Ils ont en général les mêmes codes vestimentaires et culturels. Ils se heurtent pourtant à une discrimination indéniable, la discrimination dans l'accès à l'emploi en raison de l'origine, des convictions religieuses ou de la couleur de peau, c'est-à-dire qu'ils sont confrontés aux discriminations raciales.

Le taux de chômage, à diplôme égal, est considérablement plus élevé pour les Mohamed que pour les Alain : ils accèdent difficilement à l'emploi, ou trop souvent à des emplois sous qualifiés. Leurs recherches sont beaucoup plus difficiles, beaucoup plus longues.

L'injustice flagrante dont sont victimes ces jeunes diplômés a des effets pervers bien au-delà de leur personne. La confiance dans l'école comme vecteur de promotion s'en trouve ébranlée, de modèles qu'ils devraient être, ils deviennent des contre-modèles valorisant a contrario d'autres modes d'accès à la société de consommation.

Avec la HALDE, avec les autorités publiques concernées, avec nombre d'associations et d'organismes œuvrant dans ce domaine, certaines entreprises ont mesuré l'enjeu que représente le recrutement des jeunes diplômés issus des minorités visibles, qui souffrent aussi de discriminations (sans que celles-ci ne se confondent avec celles des jeunes issus des quartiers populaires).

Les entreprises qui ont élargi leur base de recrutement le font désormais aussi pour de jeunes cadres. Nombre d'entreprises engagées dans des politiques de diversité s'adressent à ces jeunes diplômés d'une façon directe ou indirecte. La technique du forum d'emploi n'est pas réservée aux emplois non qualifiés, des partenariats sont

noués avec des universités ou des grandes écoles, des conventions sont passées avec des associations comme l'Afip, Africagora, SOS Racisme, APC Recrutement, etc. L'Oréal, Axa, BNP Paribas, Pierre et Vacances sont engagés dans des actions pour faciliter l'accès des jeunes diplômés à l'emploi. Nestlé s'est associé à l'ESSEC pour briser cette forme d'autocensure où des brillants élèves s'interdisent de penser à intégrer de grandes écoles en raison de leur origine.

Parallèlement, après les pionniers que furent l'ESSEC et Sciences-Po, l'enseignement supérieur et les grandes écoles se mobilisent. Les fondations d'entreprise réfléchissent à multiplier les bourses d'études et les autorités publiques, en souhaitant publiquement voir se redresser le pourcentage d'élèves boursiers dans les formations d'élite, témoignent d'une prise de conscience qui, pour être tardive, n'en est que plus vigoureuse.

## **4-Un cadre pour agir et rendre compte des actions mises en place pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité**

Un certain nombre d'entreprises engagées dans la lutte contre les discriminations déplorait de ne pas pouvoir mettre en place des indicateurs chiffrés afin d'évaluer l'impact des mesures mises en œuvre. Nous avons réuni un groupe de travail pour étudier des indicateurs qualitatifs permettant de rendre compte des effets concrets des actions de promotion de l'égalité. Ce groupe de travail, composé des directeurs des ressources humaines de quelques grandes entreprises engagés dans la prévention des discriminations et d'experts, a permis d'élaborer un cadre de référence.

À partir de l'expérience de ces entreprises, un certain nombre de mesures ont été identifiées pour leur pertinence et leur valeur d'indicateurs d'une politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

Ces indicateurs, répertoriés dans le tableau ci-dessous, rendent compte de l'existence et de la nature des mesures prises.

Ils constituent un véritable « cadre pour agir et pour rendre compte », définissent les contours d'une politique de promotion de l'égalité et lancent ainsi une vraie dynamique pour les acteurs de l'emploi.

Ce « cadre pour agir et rendre compte » permet d'une part à l'entreprise de vérifier qu'elle s'est dotée d'outils efficaces pour lutter contre les discriminations, et d'autre part à la HALDE de répertorier et de faire connaître les actions suivant la situation de chaque entreprise.



<b>ACTIONS</b>	<b>MOYENS</b>	<b>INDICATEURS</b> (REALISATION)
Politique et/ou engagement formalisé du Président et des dirigeants en matière de non discrimination et de promotion de l'égalité	Adoption d'une charte et/ ou autre engagement extérieur  Adoption d'une charte interne / d'un Code de déontologie  Elaboration d'une politique formalisée  Inscription à l'ordre du jour de réunions des instances dirigeantes (Comex, CA, CoDir, etc.)	Oui / Non  Oui / Non  Oui / Non  Nombre de réunions des instances dirigeantes où le sujet a été abordé
Dialogue social	Négociation d'accords collectifs d'entreprise sur la question  Création d'une instance de suivi et/ou implication des partenaires sociaux dans d'autres instances traitant du sujet	Oui / Non  Oui / Non
Organisation de la politique	Personne(s) ou instance(s) dédiées  Existence d'une évaluation de la politique	Oui / Non  Oui / Non

Diagnostic/Audit/ Testing	<p>Réalisation d'un audit ou diagnostic qualitatif</p> <p>Réalisation d'un audit ou diagnostic quantitatif (femmes/ personnes handicapées/âge)</p> <p>Réalisation d'un audit interne et/ou externe des process RH</p> <p>Réalisation d'un testing des process RH</p> <p>Prise en compte des résultats de l'audit dans l'élaboration de nouveaux process</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non et actions envisagées</p>
Sensibilisation/Formation	<p>Sensibilisation et Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RH (fonction clés)</li> <li>❖ Dirigeants</li> <li>❖ Managers</li> <li>❖ Salariés</li> </ul>	<p>Oui / Non</p> <p>Nombre de personnes sensibilisées ou formées (en pourcentage de l'ensemble)</p> <p>Nombre d'heures de formation</p> <p>Pérennisation de l'action</p> <p>Sujets abordés</p>
Process RH	<p>Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans les process RH (recrutement, promotion, accès à la formation)</p> <p>Mise en place d'outils objectifs de recrutement et d'évaluation professionnelle (Diversification des sources de recrutement, CV anonyme, méthodes des habilités, mise en situation, etc.)</p> <p>Communication sur les process objectivés mis en place</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non et quels outils objectivés</p> <p>Oui / Non et sous quelle forme</p>

Communication	<p>Elaboration de supports de communication internes (site intranet, plaquette d'information...)</p> <p>Evaluation de l'impact de la communication sur le personnel (nombre de personnes touchées, degré de sensibilisation aux questions de promotions de l'égalité, etc.)</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non et résultats de l'enquête</p>
Management	Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation des managers	Oui / Non
Recours interne formalisé et plaintes	<p>Existence d'une instance qui traite des réclamations internes</p> <p>Outil d'analyse des réclamations enregistrées</p>	<p>Oui / Non et Composition de l'instance</p> <p>Oui / Non et résultats de l'analyse</p>
Partenariats	<p>Education nationale</p> <p>Pouvoirs publics et institutions publiques (collectivités territoriales, ANPE, missions locales...)</p> <p>Associations (handicap, ZUS, etc.)</p> <p>Autres</p>	<p>Partenariat Oui / Non</p> <p>Descriptif et nature du partenariat</p> <p>Résultats du partenariat</p>
Fournisseurs/ Prestataires	<p>Existence d'une clause contractuelle de non discrimination</p> <p>Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les fournisseurs et prestataires</p>	<p>Oui / Non</p> <p>Oui / Non</p>
Opinion des salariés	Enquêtes régulières sur la perception par les salariés de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité	Résultat des enquêtes

## Conclusion

Voilà, brièvement brossé, un panorama des actions menées telles qu'elles apparaissent dans les réponses des grandes entreprises sollicitées par la HALDE.

Il est encourageant. La prise de conscience de la nécessité de lutter contre les discriminations progresse dans les grandes entreprises. Il ne faut pas sous-estimer le rôle des obligations légales et du cadre réglementaire dans ce domaine. Beaucoup de ce qui a été fait a été concrétisé en application d'obligations légales.

Cela illustre le rôle que doit jouer la HALDE dans ce domaine,, à savoir accompagner les changements de comportement par l'échange d'informations et d'expériences, sans pour autant négliger un rôle de contrôle impartial. C'est le volet plus répressif de l'action que mène la HALDE dans la lutte contre les discriminations, qui est complémentaire de son action pour l'égalité.

La promotion de l'égalité passe par un changement de comportement. Les plus grandes entreprises françaises doivent ouvrir concrètement la voie. Dans le même temps, les premières expériences réussies, les bonnes pratiques doivent être étendues, diffusées largement pour pouvoir être reprises par d'autres entreprises.

Dans beaucoup d'entreprises, il ne s'agit encore que d'actions d'application de la loi, souvent spécifiques et morcelées, sans que l'on puisse parler encore d'une politique cohérente, partie intégrante de la stratégie de groupe. On note des domaines totalement en friche, des thèmes très rarement évoqués :

- L'identité et l'orientation sexuelle
- l'apparence physique
- La conviction et la pratique religieuse
- L'état de santé (maladies chroniques)

Les grandes entreprises, dans la mesure où elles disposent des structures et des moyens nécessaires, ont fait figure de précurseurs dans la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité. La démonstration est faite et toutes les entreprises peuvent s'engager dans des actions non seulement de lutte contre la discrimination, qui est une obligation légale, mais aussi de promotion de l'égalité.

Toutefois, l'essentiel des créations d'emplois, l'essentiel de l'emploi en France, sont le fait des PME, voire des très petites entreprises. La loi est la même pour tous, et il n'est pas question de tolérer la discrimination sous prétexte de la taille de l'entreprise. L'adaptation, parfois simplement l'explicitation de mesures souvent simples et légères, doit permettre aux PME de s'engager dans la promotion de l'égalité.

L'action de la HALDE en direction des PME est un axe de travail prioritaire qui s'appuiera sur les bonnes pratiques identifiées dans les plus grandes entreprises.

En poursuivant l'échange d'informations, en examinant la mise en œuvre dans le temps des engagements pris, la HALDE sera en mesure de fournir aux PME des outils spécifiques et adaptés, indispensables à cette partie du tissu économique.

Pendant que cette action de diffusion se développera, la HALDE suivra avec une attention particulière les nouvelles pistes ouvertes, telles qu'elles ont été évoquées par les entreprises destinataires de la « lettre aux entreprises ».

D'ores et déjà, et d'après les informations émanant des correspondants, on peut identifier des projets récurrents :

- Elargissement des actions de sensibilisation/formation à la non-discrimination, à la diversité et à l'égalité auprès des salariés non cadres de l'entreprise et des partenaires sociaux ;
- Renforcement des actions de formation à destination des salariés pour encourager à l'évolution des carrières ;
- Réflexion sur une gestion objectivée des pratiques de recrutement avec mise en place de procédures d'accès à l'emploi et aux stages évitant toute discrimination ;
- Renforcement de la négociation avec les partenaires sociaux ;
- Actions d'audits pour évaluer les actions déjà mises en œuvre ;
- Actions de sensibilisation auprès des fournisseurs ;
- Diversification des recrutements.

Ainsi, de façon pragmatique, à partir des réponses reçues des entreprises, la HALDE poursuivra le travail engagé.

Il nous faudra approfondir l'échange avec les entreprises déjà sensibilisées ainsi que veiller à ce qu'elles poursuivent les actions déjà lancées et à ce qu'elles s'engagent dans les nouvelles pistes ouvertes, de manière à ce que des actions encore éparses se rejoignent en une véritable politique de promotion de l'égalité.

100 nouvelles entreprises seront invitées à se joindre à ce mouvement de lutte contre les discriminations. Ce seront autant de nouvelles expériences, de nouvelles approches qui pourront servir de repères.

Il faut en effet que les PME mesurent l'enjeu qui les concerne tout autant ; l'identification de bonnes pratiques dans des PME viendra compléter les outils spécifiques nécessaires aux petites et moyennes entreprises pour lutter effectivement contre la discrimination.

# **Annexes**

## Fiche 1 : CV ANONYME - AXA FRANCE

**Objectifs :** Le CV anonyme est un moyen de communiquer de façon claire et visible un engagement : l'égalité des chances dans l'accès au processus de recrutement. A travers cette assurance d'égalité des chances, il vise à encourager des catégories de population potentiellement discriminées à se porter candidates à des offres d'emploi de commerciaux diffusées par l'entreprise, alors que dans les procédures classiques et non anonymes, ces personnes se seraient peut-être auto-disqualifiées. Le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuelles discriminations, même inconscientes, liées à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine.

**Public visé :** Tout candidat postulant à des postes de commerciaux.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Le rapport « Les Entreprises aux couleurs de la France » remis au Premier Ministre Jean Pierre Raffarin, par Claude Bébéar fin 2004 proposait, entre autres mesures, l'anonymisation des CV et le Directeur des ressources humaines d'AXA France a été désigné comme promoteur de cette mesure. Dans ce cadre, il a décidé la mise en œuvre de cette mesure au sein d'AXA France.

**Date de lancement :** Janvier 2005

**Description :** Il s'agit d'une procédure d'accès à l'emploi qui consiste à anonymiser les CV afin de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation et d'expérience.

A réception du CV sur le site internet d'AXA (recrute.axa.fr), les informations suivantes sont masquées avant transmission, via intranet, aux responsables du recrutement : nom et prénom du candidat, genre, date de naissance, adresse et adresse e-mail.

La première sélection est donc exclusivement fondée sur la formation et l'expérience.

Un e-mail automatique est envoyé pour informer le candidat de sa présélection. Il l'invite à prendre un contact téléphonique avec le responsable du recrutement afin de convenir d'un rendez-vous. L'anonymat est levé après l'envoi du mail automatique. Dans le cas où la candidature n'est pas retenue, un mail automatique en informe le candidat et le CV reste anonyme.

**Moyens :** L'investissement s'est limité à la mobilisation des équipes informatiques internes pour adapter les sites internet et intranet.

**Facteurs clé de succès :** Tout d'abord, la simplicité du système et ensuite la communication vers les recruteurs pour que ce nouveau processus ne soit pas considéré comme une critique de leurs pratiques antérieures mais comme un nouvel outil mis à leur disposition.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Nécessité d'adapter le texte des mails adressés automatiquement aux candidats afin qu'il ne subsiste aucune ambiguïté sur la réalité de l'anonymisation de leurs CV.

**Evaluation de l'initiative réalisée par la structure :** Sur les 40 000 CV reçus, 20 000 sont reçus par internet et donc traités de manière anonyme. La part relative des recrutements issus des candidatures déposées anonymement sur internet augmente. Elle représente aujourd'hui plus du quart des recrutements de commerciaux, contre 20% l'an dernier (soit en 2005, 135 des 503 recrutements).

**Evolution possible :** Extension à d'autres types de CV, autres que les CV concernant les postes de commerciaux, sachant que ces derniers représentent plus de 80 % des recrutements d'AXA.

## Fiche 2 : KIT DE RECRUTEMENT – VALEO

**Objet de l'initiative :** Création d'un « kit de recrutement » afin de développer des pratiques de recrutement objectives et transparentes aptes à prévenir toutes formes de discriminations.

**Objectifs :** Mise en place d'un « kit de recrutement » à l'usage des managers du groupe amenés à conduire un processus de recrutement et des responsables des ressources humaines chargés d'accompagner cette démarche.

**Public visé :** Responsables opérationnels, cadres de la fonction Ressources Humaines.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Un précédent guide avait été mis en œuvre mais l'adoption d'un nouveau référentiel de compétences en 2004 et la refonte du processus de recrutement ont rendu nécessaire l'élaboration d'un nouveau support.

**Date de lancement :** 28 mars 2006

**Description :** Le kit est composé des documents suivants :

La charte de mobilité interne

Un document descriptif des outils mis à la disposition des recruteurs, du processus de recrutement lui-même et des messages à adresser aux candidats

Un guide du recrutement

Des documents décrivant des compétences transverses et des questions permettant d'évaluer ces compétences

Des formulaires : évaluation du candidat, profil de poste avec descriptif du profil de candidat recherché.

Des cartes postales représentant les visuels de la communication recrutement

**Moyens :** Ce kit a été développé en associant des professionnels de la fonction ressources humaines avec des opérationnels lors de sessions de travail.

**Facteurs clé de succès :** Implication des responsables des ressources humaines et des responsables opérationnels dans cette démarche avec l'appui des équipes fonctionnelles ressources humaines et communication.

**Evaluation de l'initiative réalisée par la structure :** Déploiement en cours actuellement par les Branches.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de l'initiative :** Déploiement en cours actuellement par les Branches.

**Evolution possible :** Développement d'une formation par internet (e-learning).



### Fiche 3 : GUIDE DU RECRUTEUR POUR SENSIBILISER ET FORMER A LA DIVERSITE - PSA PEUGEOT CITROEN

**Objectifs** : Recruter les meilleures compétences et mieux refléter la société et son environnement.

**Public visé** : Les recruteurs et les responsables hiérarchiques au sein du groupe PSA.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre** : Le groupe PSA a signé un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise le 8 septembre 2004 avec l'ensemble des représentants syndicaux. L'article 2.2 de cet accord prévoit de « Garantir l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi » et plus précisément de veiller à des libellés de postes non discriminants, de sensibiliser et de former les recruteurs du groupe, de garantir des critères objectifs de recrutement et de suivre une procédure de recrutement précise. Le « Guide du recruteur » a été créé afin de respecter ces objectifs.

**Date de lancement** : 2004

**Description** : Le « Guide du recruteur » rappelle la loi et en particulier l'article L.122-45 du code du travail sur la non-discrimination et l'article 225-2 du code pénal qui condamne les actes de discrimination jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et jusqu'à 45000 euros d'amende. Il stipule également que toute consigne orale ou écrite reçue par le recruteur qui serait manifestement illégale n'aura pas à être suivie et devra être signalée.

Il rappelle les informations dont la collecte est interdite et propose une « Fiche de candidature » que les recruteurs doivent utiliser impérativement lors de tout recrutement. Il donne des recommandations sur la conduite de l'entretien avec des mentions particulières sur plusieurs types de populations potentiellement discriminées (ex : les candidats provenant de Zones Urbaines Sensibles, les femmes, les salariés âgés, les personnes handicapées). Il stipule que le candidat sera évalué selon des tests non discriminants comme les tests d'aptitude ou les techniques de recrutement par simulation. Chaque entretien sera suivi d'un compte-rendu et les données concernant chaque candidat seront détruites dans un délai maximum de deux ans.

**Moyens** : L'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise du 8 septembre 2004 prévoit des audits internes réguliers du processus de recrutement. Le « Guide du recruteur » s'adresse à tous les recruteurs et tous les responsables hiérarchiques du groupe.

En parallèle, un « observatoire de la diversité et de l'égalité » a été mis en place. Une plaquette de communication « De nos différences naît notre différence », reprenant les grands axes de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise, a été diffusée en interne à 50000 exemplaires afin de sensibiliser le personnel.

**Partenaires** : Projet Européen EQUAL/ FSE.

**Facteurs clé de succès** : Le « Guide du recruteur » est détaillé et accompagne le recruteur sur l'ensemble du processus.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure** : Le processus de recrutement du groupe a été évalué en 2005 par un intervenant extérieur.

#### Fiche 4 : LE PLACEMENT DES STAGIAIRES SOUS LA RESPONSABILITE DE L'ETABLISSEMENT SCOLAIRE - ACCOR

**Objet de la bonne pratique :** Faciliter l'accès aux stages des jeunes, notamment issus des quartiers situés en Zones Urbaines Sensibles (ZUS), en confiant l'affectation des stagiaires aux établissements de formation. Les stages ou périodes de formation en entreprise ne font donc pas l'objet d'une sélection par les établissements d'accueil.

**Objectifs :** Offrir une égalité de traitement à tous les jeunes ayant choisi la voie de la formation professionnelle, en laissant aux établissements scolaires le choix d'affectation de leurs élèves en stage dans les unités d'Accor.

**Public visé :** Les élèves des établissements des lycées professionnels et technologiques et les étudiants des universités ou des écoles supérieures.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** L'entreprise est impliquée dans la formation aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Elle a noué des relations étroites avec les Ministères en charge de l'éducation, de la formation et de l'emploi, ainsi qu'avec de nombreuses écoles professionnelles et/ou supérieures. Un accord a été conclu dans ce cadre en 1999 avec le Ministère de l'Education nationale, portant sur la formation initiale et continue. Cet accord a été renouvelé en 2003.

**Description :** Les établissements du groupe ACCOR accueillent des stagiaires proposés et affectés par leurs écoles. Les stages ou périodes de formation en entreprise ne font donc pas l'objet d'une quelconque sélection par les hôtels du groupe. En outre, Accor a conclu des engagements avec un nombre significatif de lycées ou de CFA implantés en zone sensible. Ils se concrétisent notamment par la création de formations « d'Initiatives Locales » destinées aux élèves en difficulté scolaire. Douze formations de ce type, réalisées en collaboration avec les Missions générales d'insertion de l'éducation nationale, ont ainsi été proposées.

**Moyens :** Cette pratique a été formalisée par le partenariat du groupe avec le Ministère de l'éducation nationale, conclu en 1999 et renouvelé en 2003.

L'entreprise organise avec les Académies des comités de pilotage dans lesquels les programmes d'actions de formations sont définis.

Les Délégations régionales « emploi » de l'entreprise mettent en œuvre et animent ces programmes en relation directe avec les établissements scolaires et facilitent ainsi l'accueil des élèves.

**Facteurs clé de succès :** Le placement des stagiaires sous la responsabilité de l'établissement de formation favorise une égalité de traitement dans l'accès aux stages, y compris pour les jeunes issus de ZUS.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** En 2005, les établissements du groupe Accor ont accueilli 3 507 stagiaires venant de 142 établissements.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de la bonne pratique :** Un point est fait régulièrement sur l'accueil des stagiaires lors des Comités de pilotage académiques.

## FICHE 5 : L'ACCES AUX POSTES A RESPONSABILITES DES FEMMES – DEXIA

**Objectifs :** Dresser un constat sur la place des femmes au sein du groupe DEXIA et élaborer des recommandations pour améliorer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

**Public visé :** Les femmes salariées, plus particulièrement celles exerçant des postes de décision.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** DEXIA Groupe compte seulement 9% de femmes à ses postes à responsabilité. Face à ce constat, neuf femmes cadres supérieurs du groupe ont rédigé, avec une totale libre parole, ce livre blanc entre avril et septembre 2004. Trois entités du groupe ont fait l'objet de l'analyse : Dexia Banque, Dexia Crédit agricole et Dexia Banque International.

**Date de lancement :** Avril 2004.

**Description :** Le livre blanc met en exergue plusieurs freins à la promotion des femmes dans la prise de décision :

- des freins de nature culturelle : la culture d'entreprise est jugée trop machiste
- des freins de nature structurelle : des problèmes de disponibilité : maternité, temps partiel, mobilité, absence de possibilité de travail à distance
- des freins liés à la gestion des ressources humaines basée sur des valeurs masculines : détection des hauts potentiels ne prenant pas en compte les valeurs féminines, différenciation en matière de formation entre les femmes et les hommes, division sexuée des métiers, différences de rémunération liées aux différences de parcours entre les femmes et les hommes.

Le livre blanc propose des recommandations visant à renforcer la place des femmes dans le management de DEXIA.

Achevé en septembre 2004, le livre blanc a été remis en même temps à la Direction et au Comité d'Entreprise. Le comité de direction du groupe a lancé des actions sur la base des recommandations du livre blanc.

**Moyens :** La démarche du livre blanc est basée sur des interviews et des échanges entre hommes et femmes salariés du groupe, réunis dans le cadre de groupes de travail.

**Partenaires :** Ce livre blanc a été élaboré sous la conduite de Christina Lunghi (Association Arborus), avec l'aide d'Annie Corvet de l'Université de Liège (Belgique), Directrice du centre de recherche EGID (Etudes sur le genre et la diversité en gestion).

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** La synthèse du livre blanc a été diffusée aux 24 000 salariés du groupe en février 2005. Un DVD, intitulé « La place des femmes dans le groupe DEXIA », reprenant les enseignements du livre blanc, est utilisé pour former les cadres dirigeants du groupe avec un message de conclusion du Président.

**Evolution possible :** Le bilan de l'application de ces mesures fera chaque année l'objet d'une information aux membres du Comité d'Entreprise Européen et sera également exposé localement aux représentants du personnel.

**Objet de la bonne pratique :** Etude sur les trajectoires de carrière des cadres (hommes/femmes) à Gaz de France.

**Objectifs :** L'étude vise en particulier à comprendre les freins gênant l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

**Public visé :** L'échantillon a été construit par répétitions avec le comité de pilotage et les gestionnaires de carrière :

- Une enquête statistique a été réalisée sur les cadres dirigeants, les cadres à potentiel et les cadres en général. Le fichier d'étude comporte 9000 cadres.
- Une enquête par entretiens a permis de regrouper 80 récits de carrière, mettant en exergue les phases cruciales.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Gaz de France souhaite promouvoir la lutte contre les discriminations et la diversité (en termes de nationalité, culture, formation, âge et genre) des personnels, notamment des personnels aux postes de direction. Le groupe s'est fixé pour objectif, la féminisation accrue de la population des cadres dirigeants. C'est dans cette perspective que cette étude a été lancée.

**Description :** L'étude s'attache à décrire les représentations sociales associées à la carrière des cadres dans l'entreprise et à cerner les impacts concrets de ces représentations sur les trajectoires professionnelles des hommes et des femmes, ainsi que les leviers d'action possibles. L'enquête a été menée en trois phases, de novembre 2004 à avril 2005.

**Partenaires :** Sophie Pochic et Cécile Guillaume, chargées de recherche au CNRS et Docteurs en sociologie.

L'équipe « Sciences de l'organisation de l'homme et de la société » de la Direction recherche de Gaz de France.

**Facteurs clé de succès :** L'implication des gestionnaires de carrière et des cadres dirigeants, la restitution orale de l'étude à tous les interviewés, ainsi qu'aux comités de carrière (150 personnes), qui permet le débat.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Cela a permis de faire ressortir les idées reçues et l'inanité des préjugés.

Utilisation de l'étude par le comité de carrière et des gestionnaires pour communiquer sur la situation, à savoir les normes de carrière implicites et explicites existantes ainsi que les freins rencontrés par les femmes.

## Fiche 7 : L'ACCES AUX POSTES A RESPONSABILITE POUR LES FEMMES - ALCATEL

**Objet de la bonne pratique :** L'initiative « Les femmes et le leadership » d'Alcatel est un programme sur cinq ans qui vise à favoriser un rééquilibrage hommes-femmes aux postes de direction du groupe.

**Objectifs :** Augmentation du nombre de femmes aux postes de direction du groupe (de 10% d'ici à fin 2008).

**Public visé :** L'ensemble des responsables hiérarchiques du groupe.

Les femmes du réservoir de talents d'Alcatel ("Leadership Pipeline") qui identifie les salarié(e)s qui ont la potentialité de devenir les dirigeants de demain. Il est composé de "Haut potentiels" (3/4) et de salariés du "Top management" (1/4).

L'ensemble des salarié(e)s du groupe.

*Historique/Contexte de la mise en œuvre :*

En 2004, les femmes représentaient 23.6% des salariés du Groupe, 18.9% des hauts-potentiels et 7% du top-management.

*Pour remédier à cette situation, Serge Tchuruk, Président – Directeur Général d'Alcatel, a annoncé en mars 2005 le lancement de l'initiative « Les femmes et le leadership ».*

**Date de lancement :** 8 mars 2005.

**Description :** Le programme a été conçu pour abolir les barrières qui limitent l'accès des femmes aux postes de direction. Des moyens et des outils spécifiquement adaptés ont été développés pour aider les femmes à atteindre leur plein potentiel de carrière: développement des réseaux professionnels, accompagnement, formation, sensibilisation à l'égalité hommes/femmes.

**Moyens :** Les réseaux des ressources humaines, de la communication et du développement durable d'Alcatel sont mobilisés autour de cette problématique et de nombreuses actions sont mises en place à l'échelle du groupe ou localement. Un espace intranet dédié a été créé pour permettre à l'ensemble des salariés du groupe de s'informer, de participer ou d'intégrer le réseau.

**Partenaires :** DIAFORA, European Professional Women Network.

**Facteurs clé de succès :** L'engagement de la Direction, la mobilisation du réseau des ressources humaines, la prise de conscience de l'enjeu, la sensibilisation des hommes et des femmes, la création d'opportunités, l'implication des salariés à l'aide d'outils en ligne et interactifs.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** **Les difficultés identifiées à ce jour sont principalement liées aux barrières psychologiques et à l'évolution des mentalités.**

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** **Les résultats du plan d'action sont publiés dans la section « indicateurs socio-économiques » des publications annuelles du groupe, rubrique « diversité ». Ils font l'objet d'un suivi régulier du Comité Exécutif d'Alcatel.**

**Fiche 8 : ENCOURAGER LES SALARIES A S'ENGAGER DANS DES FORMATIONS DIPLOMANTES – PROGRAMME EVOLUANCE GROUPE DANONE**

**Objet de la bonne pratique :** Déploiement en interne de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

**Objectifs :** Développer l'employabilité et la mobilité des salariés en facilitant l'obtention de diplômes professionnels reconnus (par les Ministères de l'Education nationale et de l'Agriculture), incluant la validation de leur expérience.

**Public visé :** Ouvriers, employés et agents de maîtrise tous métiers confondus (industriel, tertiaire, logistique).

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Le programme France, nommé EVOLUANCE, vise à encourager les salariés à s'engager dans des formations diplômantes.

**Date de lancement :** Octobre 2003

**Description :** Sensibilisation des partenaires sociaux et des équipes de direction des différents sites, communication sur la VAE, réunions d'information, entretiens de ciblage des diplômés, élaboration par le candidat de son dossier de validation avec l'aide d'un accompagnateur de l'Education nationale, présentation devant un jury, obtention et remise du diplôme.

**Moyens :** Deux coordinateurs du programme, un collaborateur du groupe Danone et une personne détachée de l'Education nationale à 2/3 de son temps.

**Partenaires :** Signature d'une convention de partenariat en juillet 2003, renouvelée en novembre 2005, avec le Ministère de l'Education nationale, et l'organisme collecteur des fonds de la formation : l'AGEFAFORIA.

**Facteurs clé de succès :** Deux personnes dédiées à ce programme, une réelle volonté politique et l'effet « boule de neige » généré par les premiers diplômés, lesquels encouragent ceux qui étaient hésitants.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Les sites sont au nombre de 40 répartis sur tout le territoire, ce qui entraîne la nécessité de travailler avec 20 académies différentes, où le niveau de maîtrise de la VAE par les accompagnateurs est hétérogène. En interne, la difficulté est de convaincre les opérationnels des effets positifs qu'entraîne l'obtention d'un diplôme pour des salariés qui maîtrisent leur poste actuel.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Compte tenu des 694 salariés entrés dans la démarche, dont 310 diplômés depuis le début de l'opération, la cible a été réévaluée à 850 à fin 2006. Les retombées sont très positives en termes de motivation et d'entretien des capacités d'adaptation.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de la bonne pratique :** La parole à une diplômée : « Cela concrétise 35 années de travail et me permet d'être cohérente vis-à-vis du discours que j'ai toujours tenu à mes enfants sur l'importance des études ».

## Fiche 9 : AIDE AU RECRUTEMENT POUR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP - LA POSTE

**Objet de la bonne pratique :** Elaboration d'une fiche d'aide au recrutement des personnes en situation de handicap.

**Objectifs :** Mettre à disposition des Ressources Humaines au sens large un outil pratique conçu comme un « vade mecum » en matière de recrutement des personnes handicapées. Cette fiche les accompagne de manière très pragmatique dans leurs démarches de recherche de candidatures.

**Public visé :** Essentiellement les Ressources Humaines, mais également les médecins, les assistants sociaux, les managers.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Aide à la professionnalisation du recrutement des personnes handicapées.

**Date de lancement :** Septembre 2004.

**Description :** Ce document présente les messages clés de l'entreprise en matière d'emploi des personnes handicapées. Ensuite, par le biais de questions/réponses, il positionne le rôle des différents acteurs internes intervenant lors de l'insertion d'une personne handicapée. Il apporte des réponses pratiques aux problématiques de financements, d'aménagement de poste ou d'environnement de travail, de formation et d'adaptation au poste.

**Moyens :** Communication des textes de référence en la matière (loi, décrets, réglementation postale...).

Communication des coordonnées et missions des acteurs du placement sur tout le territoire national. Explicitation des différentes modalités de collaboration avec ces acteurs.

**Partenaires :** Les acteurs externes institutionnels ou associatifs du placement des personnes handicapées.

**Facteurs clé de succès :** Forme pratique et opérationnelle de l'outil, sa large diffusion.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** La mise à disposition par les acteurs du placement de candidatures correspondant aux besoins des recruteurs n'est pas systématique mais conditionne le recours ultérieur à ces structures.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Une augmentation notable des recrutements. Un recours accru à ces acteurs externes (contractualisation de partenariats, etc.).

**Evolution possible :** Reprise ou intégration de la fiche dans d'autres outils « ressources humaines » créés par les Directions de métier.

**Fiche 10 : FORMATION DES DIRIGEANTS AUX BONNES PRATIQUES DE RECRUTEMENT -  
GLAXOSMITHKLINE FRANCE**

**Objet de l'initiative :** Professionnaliser et mettre en place des pratiques communes de recrutement entre les services opérationnels et les ressources humaines dans un souci d'objectivation et d'homogénéisation des processus.

**Objectifs :** Fiabiliser le processus de recrutement, mieux sélectionner les candidats, garantir l'équité à chaque candidat en donnant des chances identiques lors du recrutement.

**Public visé :** Les managers recruteurs de l'entreprise.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Etre en phase avec les projets de l'entreprise concernant son éthique, son image et sa réputation, partager des outils simples, opérationnels et pratiques avec les responsables hiérarchiques.

Apporter aux responsables hiérarchiques des informations, un éclairage et des techniques leur permettant d'améliorer leurs pratiques et d'élargir leurs connaissances dans le domaine des ressources humaines.

**Date de lancement :** Automne 2005.

**Description :** Cette technique d'entretien se base sur des questions liées aux compétences.

Le but est de poser les questions adaptées à ces compétences, de savoir utiliser et analyser les informations recueillies.

Cela permet de rechercher des informations factuelles basées sur des compétences clés.

Être en mesure d'évaluer les expériences passées d'un candidat.

Mesurer l'affinité motivationnelle (Job Fit) du candidat afin de s'assurer que les activités et responsabilités du poste à pourvoir sont en lien avec l'environnement que le candidat recherche et trouve satisfaisant.

**Moyens :** Formation dispensée en interne par les collaborateurs ressources humaines aux managers recruteurs.

**Partenaires :** La société DDI.

**Facteurs clé de succès :** L'adhésion des managers recruteurs et l'amélioration de la qualité des recrutements.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** La contrainte temps au vu du nombre de managers recruteurs à former.

**Evaluation de l'initiative réalisée par la structure :** prévue courant 2006

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de l'initiative :** à ce stade, retours très positifs.

**Evolution possible :** Faire évoluer le Kit de formation en fonction des retours à venir.



## Fiche 11 : SENSIBILISATION A LA DIVERSITE PAR LE THEATRE - CASINO

**Objectifs :** Sensibiliser, par le théâtre, les salariés du groupe Casino à la diversité au sein de l'entreprise.

**Public visé :** L'ensemble des cadres de la Direction des ressources humaines (y compris ceux des filiales) du groupe, soit 100 personnes.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Cette action visait à sensibiliser l'ensemble des cadres de la Direction des ressources humaines à la diversité et l'égalité des chances au sein de l'entreprise. Le groupe Casino a sollicité l'aide de l'IMS – Entreprendre pour la Cité pour mettre en œuvre cette action.

Les scènes de théâtre visaient plus précisément à :

- mettre en exergue l'aspect « gagnant-gagnant » d'une gestion de la diversité au sein de l'entreprise ainsi que les apports d'une démarche de prévention des discriminations
- sensibiliser l'auditoire au sujet de la discrimination à l'emploi en revenant sur les manifestations des phénomènes discriminatoires au sein de l'entreprise.

**Date de lancement :** 7 et 8 septembre 2004.

**Description :** Cette action de sensibilisation, d'une durée de 2h30, a consisté dans un premier temps à l'interprétation d'une pièce de théâtre « Liberté, Egalité, Diversité » par trois comédiens, suivie d'une séquence interactive qui aborde le thème de la discrimination à l'emploi (fondée sur le sexe, l'âge ou l'origine) au travers de situations professionnelles quotidiennes : recrutement, organisation du travail, management d'équipe, réunions, formation...

**Moyens :** Cette action de sensibilisation a été préparée en collaboration avec l'IMS – Entreprendre pour la Cité et la compagnie « Théâtre à la Carte ».

**Partenaires :** IMS Entreprendre pour la Cité et la compagnie « Théâtre à la Carte ».

**Facteurs clé de succès :** Cette action de sensibilisation basée sur la participation des salariés permet d'impliquer le public dans une réflexion sur l'égalité des chances et la diversité et favorise l'acquisition de comportements plus objectifs.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de la bonne pratique :** Les 100 cadres de la Direction des ressources humaines du Groupe Casino ont apprécié particulièrement la séquence interactive qui leur a permis de réagir concrètement à des situations de discriminations au sein de l'entreprise.

**Evolution possible :** Un accord cadre signé par le Groupe Casino avec la Direction des Populations et des Migrations (DPM) et le Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre la Discriminations (FASILD) prévoit de former 200 salariés en septembre 2006 parmi lesquels des cadres en ressources humaines, des recruteurs, des personnes en charge de la formation...

## Fiche 12 : EQUITE ET PREVENTION CONTRE LE HARCELEMENT AU SEIN D'UN REGLEMENT INTERIEUR - ESSO/EXXONMOBIL

**Objet de la bonne pratique :** Action de sensibilisation sur l'équité dans l'entreprise au sein des sociétés du groupe ESSO / EXXONMOBIL en France.

**Objectifs :** Sensibiliser l'ensemble des salariés du groupe à l'équité dans l'emploi et à la prévention contre le harcèlement dans le cadre des règlements intérieurs des établissements du groupe en France.

**Public visé :** L'ensemble des salariés du groupe ESSO / EXXONMOBIL en France.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** L'élaboration de ce règlement intérieur repose sur une démarche de partenariat avec la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Nanterre. Après la phase de mise en conformité du règlement intérieur avec la législation française, le texte a été soumis pour avis aux représentants du personnel.

**Date de lancement :** Octobre 2005.

**Description :** Le règlement intérieur d'établissement rappelle les règles en vigueur dans l'établissement. Deux chapitres ont été intégrés à ce règlement : « Equité dans l'emploi » et « Harcèlement ».

Le chapitre « Equité dans l'Emploi » précise notamment que « La hiérarchie à tous les niveaux est responsable de la mise en œuvre de cette politique et se doit de maintenir un environnement de travail exempt de toute discrimination, d'identifier et de résoudre tout problème en matière d'égalité des chances (...). Il appartient tant à la société qu'aux salariés de maintenir un environnement de travail exempt de toute forme de discrimination ou de harcèlement portant notamment sur l'ethnie, la couleur, le sexe, la religion, la nationalité, la citoyenneté, l'appartenance syndicale ou politique, l'âge, un handicap physique ou mental. Toute personne faisant l'objet ou ayant été témoin de discrimination ou de harcèlement doit en faire part au plus vite à sa hiérarchie, un membre de sa direction, la Direction des ressources humaines ou un représentant du personnel ».

Le chapitre « Harcèlement » précise notamment que « La politique de la société est d'empêcher toute forme de harcèlement fondé notamment sur l'ethnie, la couleur, le sexe, la religion, la nationalité, la citoyenneté, l'appartenance syndicale ou politique, l'âge ou un handicap physique ou mental. La société demande au salarié de ne pas avoir, ni d'accepter, de tels comportements sur le lieu de travail ou à l'occasion du travail. Les collaborateurs qui considéreront avoir été victimes de harcèlement devront sans délai avertir leur hiérarchie ou les Ressources Humaines. Tout collaborateur qui sera témoin ou aura connaissance d'une pratique de harcèlement est encouragé à en avertir immédiatement sa hiérarchie ou les Ressources Humaines. »

**Moyens :** La publication de ce règlement intérieur diffusé à tous les salariés a donné lieu à plusieurs réunions de concertation avec les représentants du personnel. Tout nouvel embauché se voit remettre un exemplaire du règlement intérieur au moment de son accueil dans l'établissement.

**Partenaires :** La Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Nanterre, les inspections du travail concernées et les représentants du personnel, les Comités d'établissement.

**Facteurs clé de succès :** Le travail constructif mené avec les partenaires sociaux dans l'entreprise, à tous les niveaux. Le caractère très opérationnel du règlement intérieur. La rapidité de la démarche (18 mois de travail pour la mise en œuvre en France).

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Texte novateur qui énonce des valeurs essentielles de l'entreprise dans un texte traditionnellement réservé à une énumération de règles et de devoirs.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Impact positif de la large diffusion du règlement intérieur à tout le personnel (édition d'une brochure).

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de la bonne pratique :** Réduction attendue des contentieux et clarification des procédures en cas de litiges.

**Evolution possible :** Source d'inspiration pour les partenaires prestataires de services.

## Fiche 13 : TEST DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT - PSA PEUGEOT CITROEN

**Objectifs :** Vérifier qu'il n'existe pas de discrimination dans le déroulement de la procédure de recrutement chez PSA.

**Public visé :** Les candidats au recrutement pour l'ensemble du groupe.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Le test de discrimination est un mode d'enquête destiné à établir l'existence d'une pratique discriminatoire. Il consiste à constater l'attitude, par exemple, d'un employeur lorsqu'il est confronté à un individu ou un groupe d'individus « de référence » d'une part et, d'autre part, à un individu ou un groupe d'individus susceptibles d'être discriminés en raison de leur origine réelle ou supposée, de leur âge, de leur sexe... Cette méthode, classique dans les pays anglo-saxons, a bénéficié des recommandations du Bureau International du Travail.

PSA Peugeot Citroën a appliqué cette méthode à sa propre procédure de recrutement, afin de vérifier la bonne application de l'accord sur la diversité, signé le 8 septembre 2004.

**Date de lancement :** Mars à juin 2005.

**Description :** Le test de discrimination (autotesting) au recrutement a été confié à un Observatoire extérieur. Il porte sur l'envoi de CV en réponse à des offres d'emploi pour des postes de cadres, de techniciens et d'ouvriers. Les variables retenues sont : le sexe, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, le lieu d'habitation, l'orientation sexuelle et l'obésité. L'enquête a été réalisée au siège social ainsi que dans les différents sites industriels.

Les résultats du test de procédure de recrutement révèlent un taux de réponse de 41,6% pour les candidats susceptibles d'être discriminés, un taux sensiblement plus élevé par rapport aux candidats de référence (39%).

**Moyens :** La méthode du test de recrutement porte sur le traitement des CV. L'Observatoire des discriminations a privilégié la méthode de l'audit par couple qui repose sur l'envoi de 2 CV en réponse à une même offre d'emploi, accompagnés d'une lettre de candidature, CV qui ne diffèrent que par une caractéristique : la variable à tester (âge, sexe, lieu d'habitation, etc.).

**Partenaires :** L'Observatoire des Discriminations de l'Université Paris I, dirigé par Jean-François Amadiou.

**Facteurs clé de succès :** Evaluation par un observatoire extérieur. Les tests de discrimination utilisés sont des outils de mesure de l'application de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale signé avec l'ensemble des syndicats du groupe.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Non renseigné.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Ce test de discrimination est lui-même une évaluation de l'accord sur la diversité du groupe PSA.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de la bonne pratique :** Non renseigné.

**Evolution possible :** Elargir le principe d'une évaluation à d'autres étapes du processus de gestion des ressources humaines, comme par exemple l'évolution de carrière.

## Fiche 14 : PROCEDURE D'ALERTE EN CAS DE DISCRIMINATION - ESSILOR

**Objectifs :** Assurer au salarié qui s'estime victime d'une discrimination des moyens de recours appropriés aux situations sensibles.

**Public visé :** Les salariés du groupe.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Ce dispositif est né d'un contentieux concernant des discriminations liées à l'engagement syndical sur certains sites industriels du groupe. Suite à ces affaires, réglées depuis, le groupe Essilor a souhaité développer un dispositif d'alerte permettant de prévenir les litiges.

Le dispositif d'alerte s'inscrit dans le cadre de la Charte de prévention des discriminations illicites dans l'entreprise, signée avec les organisations syndicales le 22 avril 2002. Le champ d'application de cette charte couvre notamment : les conditions d'accès à l'emploi, à un stage, les critères de sélection, les conditions de recrutement, de mutation, de reclassement et de promotion professionnelle, la rémunération, l'accès à la formation, les conditions de travail.

**Date de lancement :** Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2002.

**Description de ces procédures :** Le salarié, s'estimant victime d'une discrimination, peut saisir sa hiérarchie ou son N+1. Lorsqu'il n'obtient pas de réponse satisfaisante, il peut saisir, en toute confidentialité, le service des ressources humaines. Ce dernier intervient en accord avec le salarié, après analyse objective des fondements du recours. Une procédure de conciliation est alors ouverte. Lors de ce recours, le salarié a la possibilité de se faire assister d'une personne de son choix, appartenant obligatoirement au personnel de l'entreprise.

**Moyens :** Le service ressources humaines dispose d'une grille d'entretien pour recueillir les éléments d'une discrimination ressentie et/ou vécue par le salarié. Un dossier est ensuite constitué et présenté en commission interne à laquelle assistent des personnes des services des ressources humaines, au niveau central et local.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Depuis la mise en œuvre de cette procédure d'alerte, 28 situations ont été présentées dans le cadre de la commission. Sur ces 28 réclamations, 8 recours se sont avérés être des situations anormales et non justifiables objectivement. Les recours ont été quasi exclusivement exercés par des représentants du personnel sur certains sites industriels de province. Le règlement à l'amiable de ces recours a pu ainsi se traduire par un rattrapage financier, des augmentations de salaires ou encore un changement de classification.

**Evolution possible :** Le Groupe Essilor souhaite ouvrir prochainement un chantier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les initiatives de sensibilisation et d'information qui seront lancées dans ce cadre seront l'occasion de rappeler l'existence de cette procédure d'alerte.

**Objet de l'initiative :** Mise en place d'un Comité « Egalité des Chances ».

**Nom de la structure :** VINCI.

**Objet social/Secteur :** Construction / Concessions / Energies / Routes.

**Objectifs :** Le Comité « Egalité des chances » identifie les enjeux, analyse l'actualité, recense les pratiques des entreprises du Groupe et d'autres organismes, propose un programme d'actions, produit des outils pratiques.

**Public visé :** Les Directeurs des Ressources Humaines et les Directions opérationnelles et fonctionnelles.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Sensibilisé par différents mouvements externes (agences de notation, études du secteur, prises de position politiques, Global Compact, rapport Bébéar...) et soutenu par une politique volontariste de la Direction, le groupe a mis en place un Comité « Egalité des chances ».

**Date de lancement :** 2004.

**Description :** Le Comité « Egalité des chances » est composé de Directeurs des ressources humaines (de VINCI et de chacun de ses pôles), du Délégué au développement durable, de la Déléguée à la Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité, du Responsable des relations sociales, du Directeur de la coordination Achats, de Chargés de communication interne et de Responsables ressources humaines.

Le Comité « Egalité des chances » a constitué des groupes de travail thématiques pour dresser un état des lieux et dégager des orientations favorisant l'embauche, le maintien dans l'emploi des plus de 50 ans, l'intégration et la promotion des personnes issues de l'immigration, des femmes et des personnes handicapées.

**Moyens :** Réunions bimensuelles.

**Partenaires :** Le Comité « Egalité des chances » a fait appel à plusieurs organismes pour mettre en place des actions de formations (FORUM) et des études (LAB HO) et pour intervenir lors de réunions associant des chefs d'entreprises : Association des Paralysés de France, Fadela AMARA pour son expertise sur les politiques de diversité et son action au sein de la HALDE, l'AGEFIPH (Association Nationale de Gestion de Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées).

**Facteurs clé de succès :** La légèreté de la structure, les interactions transversales, l'implication constante des membres du Comité « Egalité des chances », la liberté de ton et l'appui de la Direction Générale.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Convaincre qu'il faut restructurer la gestion des ressources humaines en revisitant les pratiques du recrutement jusqu'à la retraite et dégager les actions prioritaires au-delà de la sensibilisation.

**Evaluation de l'initiative par la structure :** Non renseigné.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de l'initiative :** Une évaluation du Comité « Egalité des chances » est prévue en fin d'année.

**Evolution possible :** En fonction de l'évaluation, il est envisagé de remodeler ce Comité dans ses missions et ses membres.

## Fiche 16 : LES FORUMS EMPLOI POUR FACILITER LE LIEN ENTRE LES ENTREPRISES ET LES JEUNES DIPLOMES ISSUS DES QUARTIERS SENSIBLES

**Objectifs** : Diversifier les recrutements en facilitant l'embauche des jeunes diplômés issus des quartiers sensibles.

**Public visé** : Les jeunes issus des quartiers sensibles.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre** : A diplôme égal, le taux de chômage des cadres issus de l'immigration est en moyenne deux fois supérieur à celui de l'ensemble des actifs de même niveau (16% contre 8%). Le fait par ailleurs d'habiter un quartier sensible est un élément qui peut accentuer les situations de discrimination rencontrées par ces jeunes diplômés. Organisées de façon ponctuelle, les opérations « Forums emploi » sont, pour la plupart, portées par des collectifs d'acteurs et des associations œuvrant à la promotion de l'égalité.

**Date de lancement** : Développées au début des années 2003-2004, ces opérations se sont depuis multipliées.

**Description** : Les forums emploi sont des rencontres ponctuelles, organisées par des collectifs et des associations à l'attention des candidats à l'embauche potentiellement victimes de discrimination. Forums « Emploi et diversité », « Emploi et Compétences », « Nos quartiers ont du talent », quels que soient les noms que prennent ces forums, le principe est toujours le même : faciliter le contact entre le candidat à la recherche d'un emploi et l'employeur pour promouvoir l'égalité dans l'accès à l'emploi et aux stages.

Les entreprises, présentes à ces forums, proposent aux candidats à l'embauche un premier entretien. Ce sont également des lieux où les entreprises fournissent des conseils sur la rédaction des CV et la conduite d'un entretien d'embauche. Les initiatives dans ce domaine sont nombreuses. Les entreprises passent en général par une présélection des candidats basée sur l'adéquation entre le type de poste à pourvoir et le profil du candidat. Les rencontres sont ensuite organisées au cœur des quartiers situés en Zones Urbaines Sensibles. Le rapprochement employeurs/candidats retenus se développe également depuis peu sous la forme de très brefs entretiens professionnels, rencontres de quelques minutes avec des responsables en ressources humaines.

*Quelques exemples d'initiatives :*

L'association Alliances a organisé un forum des stages en entreprise le 30 mars 2006. Récemment, le MEDEF a signé un partenariat avec l'ANPE afin de généraliser l'opération « Nos quartiers ont du talent » lancée par le MEDEF 93-Ouest. Ce partenariat permettra de généraliser la mise en place de forums emploi sur l'ensemble du territoire national pour faciliter l'embauche des jeunes diplômés bac+4 et bac+5. En Seine-Saint-Denis, le MEDEF propose également des séances d'accompagnement (« coaching ») pour préparer les jeunes candidats aux entretiens d'embauche. Sur les 200 jeunes diplômés recensés dans le cadre de l'opération, 120 ont eu un entretien d'embauche et 53 ont d'ores et déjà été recrutés. Les jeunes recrutés font également l'objet d'un accompagnement personnalisé, sous forme de parrainage pour faciliter leur intégration professionnelle.

**Partenaires** : Des associations telles qu'IMS-Entreprendre pour la Cité, Alliances, Africagora, l'Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés (AFIJ), l'Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle (AFIP), des services publics de l'emploi telles que les agences locales pour l'emploi ou encore les missions locales, et des collectivités territoriales.

**Facteurs clé de succès** : La présélection des candidats basée sur l'adéquation entre le type de poste à pourvoir et le profil du candidat, l'accompagnement des jeunes pour aider au déroulement des entretiens, la volonté d'embaucher des jeunes issus des quartiers sensibles, l'existence réelle de postes à pourvoir.

**Difficultés dans la mise en œuvre** : Le faible nombre de postes à pourvoir.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de l'initiative** : Les situations à l'issue de ces forums varient d'une personne à l'autre. Au mieux, « Les forums emploi » permettent de décrocher un deuxième entretien et par la suite un poste dans une entreprise.

## Fiche 17 : LE PASSEPORT INGENIEUR TELECOM POUR LA FORMATION DES JEUNES ISSUS DES QUARTIERS ZUS

**Objectifs** : Accompagner les élèves inscrits en BTS industriel du génie électrique ou en Bac technologique dans des lycées situés en ou à proximité de Zones Urbaines Sensibles (ZUS) par des moyens humains (tuteurs), matériels (bourses complémentaires, cours d'anglais), logistiques (stages, apprentissage, etc.) pour leur permettre de faire une Ecole d'ingénieurs (dont Ecoles d'ingénieurs télécoms) ou une Ecole de commerce/management.

**Publics visés** : Les élèves inscrits en BTS industriel du génie électrique ou en Bac technologique dans des lycées situés en/ou à proximité de ZUS.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre** : Les entreprises partenaires du « Cercle Passeport Promotions Télécoms » (SFR, Alcatel, Motorola, Ericsson, Nokia, Siemens) s'engagent ensemble, dans le cadre du programme « Egalité des chances », auprès des jeunes issus de ou à proximité de ZUS pour la promotion sociale par des formations de haut niveau.

**Date de lancement** : La convention pour le « Passeport Ingénieur Télécoms » a été signée le 8 mars 2005 entre SFR, le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement. La convention sur le « Cercle Passeport Promotions Télécoms » a été signée en avril 2006 entre 6 entreprises (SFR, Alcatel, Motorola, Ericsson, Nokia, Siemens) et 5 Ministères (les Ministère de l'Emploi et de l'Education nationale ; les Ministères Délégués à la promotion de l'égalité des chances, à la cohésion sociale et à la parité, à l'enseignement supérieur et à la recherche).

**Description** : Le secteur des télécoms se mobilise avec l'Etat pour la formation des jeunes issus des quartiers situés en ou à proximité de zones urbaines sensibles. Cette mobilisation conjointe d'un secteur professionnel et des ministères responsables montre la volonté des entreprises et des administrations d'incarner dans leurs recrutements la société française dans sa diversité.

**Moyens** : La rentrée scolaire 2006 accueillera la première promotion des élèves bénéficiaires du « Cercle Passeport Promotions Télécoms » : plus de 300 tuteurs volontaires et près de 40 lycées et une vingtaine d'Ecoles d'ingénieurs et d'Ecoles de commerce et de management. Ce dispositif repose sur les actions suivantes : information sur les métiers en entreprises et les programmes proposés, tutorat individualisé, bourse complémentaire en Ecole (1500 €/an/par étudiant), accueil en entreprises (stages, apprentissage...), aide à l'embauche ou à la création d'entreprise.

**Partenaires** : Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, Alcatel, Motorola, Ericsson, Nokia, Siemens.

**Facteurs clé de succès** : Des jeunes reconnus pour leur mérite et décidés à franchir les étapes d'une formation exigeante. Des lycées et des Ecoles d'ingénieurs et de commerce déterminées à s'ouvrir à la mixité économique et sociale. Six entreprises qui se mobilisent ensemble pour favoriser les recrutements de jeunes issus de quartiers sensibles à des postes de responsabilité. Des ministères engagés pour la mobilisation des personnels en charge de l'Education.

**Difficultés dans la mise en œuvre** : Coordination nationale et régionale entre acteurs publics et privés. Mobilisation des moyens et du temps nécessaire au sein des entreprises. Information et mobilisation permanentes des acteurs régionaux.

**Évaluation** : Réalisée par la coordination nationale du Cercle Passeport Promotions Télécoms, sous la responsabilité de SFR.

**Évolution dès la rentrée 2006** : Aux côtés de la filière « Passeport Ingénieur Télécoms », deux autres filières de formation qualifiantes ont été identifiées avec le Ministère de l'Education Nationale et proposées aux entreprises membres du Cercle, avec en perspective pour les jeunes un titre « d'ingénieur télécoms », d'« ingénieur généraliste » ou de « responsable commercial et de gestion ». Ces deux nouvelles filières permettent en effet, via les baccalauréats technologiques STI et STG puis deux années de classes préparatoires aux grandes Ecoles TSI et ECT, d'ouvrir les actions du Cercle aux autres métiers des Télécoms et plus directement aux jeunes filles, présentes de façon plus significative dans la filière commerciale que dans la filière ingénieur.

**Fiche 18 : ACCOMPAGNEMENT POUR UNE INTEGRATION DES PERSONNES HANDICAPEES  
- LA POSTE**

**Objectifs :** Une équipe pluridisciplinaire accompagne l'intégration des personnes handicapées au sein de l'entreprise avec pour objectif la prévention du handicap ou de son accentuation et l'accès des handicapés à l'ensemble des postes de travail.

**Public visé :** Les personnes handicapées et en situation d'inaptitude physique et les responsables hiérarchiques qui peuvent s'appuyer sur le savoir-faire des acteurs médico-sociaux.

**Date de lancement :** Accord social 2004.

**Description :** Dès l'envoi du CV, la personne reconnue COTOREP est contactée pour expliquer le processus de sélection et un questionnaire est proposé afin de préparer les aménagements nécessaires à un correct déroulement des épreuves de sélection. Une fois embauchée, la visite d'embauche est l'occasion pour le médecin de prévention de l'établissement recruteur de préconiser les aménagements nécessaires du poste de travail et d'initier le travail avec l'APACT (Association pour la Prévention et l'Amélioration des Conditions de Travail). En cas de difficultés personnelles évoquées par l'agent, à l'occasion de cet entretien, le médecin l'oriente vers l'assistante sociale en charge de l'établissement. Un suivi est mis en place par le médecin de prévention pour s'assurer d'une bonne intégration dans le milieu du travail. La Poste a par ailleurs mis en place un financement de l'aménagement du véhicule personnel de la personne handicapée.

**Moyens :** Des crédits spécifiques non liés aux objectifs fixés au responsable hiérarchique ont été mis en place, tant pour l'aménagement des postes de travail que pour les véhicules personnels.

**Partenaires :** L'ADAPT (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées), l'ATHA (Association des travailleurs handicapés de la Poste).

**Facteurs clé de succès :** Une bonne collaboration entre la Direction, les acteurs de la santé et les assistantes sociales de la Poste ainsi qu'une bonne acceptation de l'équipe accueillante.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Des réticences et une méconnaissance du dispositif par les managers, un manque de personnel dans les secteurs de médecine de prévention et d'assistante.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Retour très satisfaisant quand le dispositif a fonctionné selon les principes prévus, mais encore trop de prises en charges tardives ou oubliées à un moment de la chaîne.

**Evolution possible :** Une réflexion sur les dysfonctionnements de la chaîne va être initiée. La mise en place au plus haut niveau hiérarchique d'ateliers sur le recrutement et l'intégration du personnel handicapé.



**Objectifs :** Piloter les différentes actions engagées sur le sujet de la diversité et du recrutement. Le Comité de pilotage est destiné à suivre l'état d'avancement des actions, les réorienter si nécessaire, anticiper sur les besoins qui en découlent tant financiers qu'en matière de communication ou de ressources humaines.

**Public visé :** Département du recrutement, Chargés de recrutement.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre :** Ce comité de pilotage a été mis en place à la suite d'un travail d'audit du processus de recrutement.

**Date de lancement :** Mai 2005.

**Description :** Le Comité est constitué de la personne responsable du Département du Recrutement de la SNCF, du pilote du Conseil de la Diversité (qui fédère l'ensemble des actions menées sur ce thème : recrutement, formation, gestion de carrière...) et des principaux responsables des actions engagées.

Il est chargé de piloter un plan d'actions concernant :

- La formation à la gestion de la diversité des acteurs du recrutement (opérationnels impliqués et spécialistes de l'évaluation), notamment sous l'angle juridique
- La démarche d'habilitation des chargés de recrutement opérationnels (destinée à garantir le meilleur professionnalisme de chacun)
- La sécurisation de l'ensemble des processus liés au recrutement et présentant un lien avec la diversité (traçabilité des décisions prises, audit juridique du dispositif...)
- La création d'outils pratiques (réalisation d'un mémo juridique, rénovation du dossier destiné aux candidats...)
- Les actions menées avec des associations et des institutionnels (ANPE, Missions Locales...) en faveur de l'égalité des chances.

**Moyens :** Des moyens financiers ont été dégagés pour la réalisation des formations dédiées à la gestion de la diversité. Le Comité en a établi le cahier des charges et suivi la qualité de la prestation. Les acteurs du Comité ont également un accès direct au Directeur Ressources Humaines de l'entreprise, ce qui permet de valider les options prises.

**Facteurs clé de succès :** La stimulation de l'ensemble des responsables des actions par des points d'avancement mensuels. Des actions concrètes, avec des objectifs précis et des échéances à court terme.

**Difficultés dans la mise en œuvre :** Passer de l'idée au financement nécessite de démultiplier la force de conviction.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure :** Le Comité a permis de concrétiser rapidement des actions multiples, de positionner la problématique diversité en tant que sujet phare de l'entreprise, de donner du poids aux actions en les relayant à un haut niveau de l'entreprise. Après 6 mois de fonctionnement, le Comité ayant rempli ses objectifs a cessé son existence.

**Evolution possible :** La SNCF a fait le choix de se lancer en 2006 dans une politique « égalité et compétences ». Un pilotage des opérations menées dans ce cadre est nécessaire et a conduit à mettre en place un Comité spécifique, dénommé le « Comité inter-directions Egalité des chances ». Il est chargé de suivre les nouvelles opérations suivantes : forums de recrutements, groupe de travail sur le thème de l'égalité des chances, actions de placement de stagiaires issus de quartiers Zones Urbaines Sensibles.

**Fiche 20 : DIALOGUE SOCIAL AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES - AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE, SOCIETE DU GROUPE VINCI**

**Objectifs** : Favoriser le dialogue social en donnant aux représentants du personnel les moyens matériels nécessaires à l'exercice de leur mandat, en veillant à leur évolution et perspectives de carrière individuelle, et en établissant un traitement égal entre les organisations syndicales.

**Public visé** : Cadres et non cadres titulaires d'un mandat syndical et/ou de représentant du personnel.

**Historique/Contexte de la mise en œuvre** : Volonté de développer une politique de dialogue social avec les organisations syndicales avec une harmonisation des pratiques des différents établissements.

**Date de lancement** : Signature du 1<sup>er</sup> accord sur le droit syndical le 17 décembre 2001 basé sur des travaux préparatoires antérieurs.

**Description** : Faciliter l'exercice de la représentation du personnel en octroyant des moyens supplémentaires aux 7 organisations syndicales présentes dans la société, calculés en fonction de leur représentativité aux dernières élections (hauteur des contributions financières, calcul des heures de délégation...), et en mettant en place une Commission de dialogue social chargée de suivre toutes les difficultés d'interprétation de l'accord collectif.

**Gestion de carrière des représentants du personnel** : Entretien professionnel avec le service en charge des ressources humaines, examen chaque année par la Direction des Ressources Humaines de la rémunération dans le cadre des augmentations salariales.

**Moyens** : Attribution de moyens en heures de délégations supplémentaires, en matériel (bureau, forfait téléphone...) et en financement (enveloppe attribuée à chaque syndicat représentatif dont le montant est calculé en fonction de son taux de représentativité).

**Partenaires** : Directeur des ressources humaines en lien avec les Directeurs d'établissements, les Responsables des ressources humaines, les Responsables opérationnels, les Représentants du personnel.

**Facteurs clé de succès** : Accompagnement de l'accord par la Direction de la société et suivi et retours réguliers par l'ensemble des partenaires.

**Evaluation de la bonne pratique réalisée par la structure** : Suivi de l'évolution salariale et de la gestion de carrière des intéressés, suivi des heures de délégation avec mise en place d'un système auto-déclaratif par les organisations syndicales.

**Evaluation, le cas échéant, par les utilisateurs de la bonne pratique** : Indicateurs ci-dessus déclinés dans tous les établissements avec les correspondants des ressources humaines.

**Evolution possible** : Mise en place d'un indicateur de suivi sur le climat social comprenant le nombre de réunions des délégués du personnel, des comités d'établissement et du comité central d'entreprise, des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, des organisations syndicales avec la Direction ; le nombre et le type de questions remontées ; l'analyse des sujets évoqués ; l'analyse des tracts ; l'analyse des résultats des élections professionnelles.

## Annexe 2

### Analyse globale des réponses obtenues

#### I- Analyse chiffrée

**110 réponses reçues jusqu'au 10 avril 2006.** Seules deux réponses sont arrivées après le rapport annuel : Entreprise Rémy Cointreau et AGF

**Tableau de répartition à double entrée par nombre d'envoi de réponses et taille de l'entreprise**

	Entreprises	%	Entreprises de plus de 10 000 salariés	%	Parmi lesquelles entreprises de plus de 100 000 salariés	%
Entreprises ayant envoyé une réponse	110	75,34	64	86,49%	19	100%
Entreprises n'ayant pas envoyé de réponse	36	24,66%	10	13,51%	0	0%
Total	146	100%	74	100%	19	100%

#### **Type de réponse des 110 entreprises**

Type de réponse	Simple lettre marquant l'intérêt de l'entreprise	Lettre avec des documents en annexes
Chiffres		
Nombre	46	63
Pourcentage	42%	53%

#### **Nombre d'engagements signés**

**66 entreprises ont signé au total 104 textes d'engagements. Les entreprises nous ont signalé ces textes dans leur courrier et parfois nous les ont adressés en intégralité.**

**44 entreprises n'ont pas signé d'engagements ou ne nous en ont pas informé.**

### Tableau récapitulatif des principaux engagements cités par les entreprises

Type d'engagement	Engagement global de RSE et Développement durable	Charte de la Diversité	Accord Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes	Accord Handicap	Accord Droit Syndical	Accord avec des partenaires sociaux
Nombre d'entreprise	9	28	17	19	5	7

### Les différents types d'engagement

Type d'engagement	Engagement global (RSE et Développement durable)	Engagement unilatéral	Engagement avec les partenaires sociaux
Nombre d'entreprise	9	13	12

Parmi les 13 entreprises ayant signé des engagements unilatéraux identifiés, on compte :

- 4 entreprises ayant signé des chartes du recrutement
- 3 entreprises ayant signé des accords sur la Formation tout au long de la vie
- 2 entreprises ayant signé des chartes sur la gestion des carrières
- 2 entreprises ayant signé des chartes de prévention des harcèlements
- 1 entreprise a signé un accord sur les procédures de recours (Essilor International)
- 1 entreprise a signé un accord Senior (EADS)

### **Les initiatives concrètes des entreprises (sur les 110 entreprises ayant répondu)**

Diagnostic : 21 entreprises

Nomination d'un responsable ou d'une mission : 17 entreprises

Instance de suivi : 5 entreprises

Dispositif d'alerte : 5 entreprises

Evaluation des dispositifs : 6 entreprises

Sensibilisation et Formation : 32 entreprises

Tests de mise en situation pour les postes à qualification : 10 entreprises

Test des habiletés : 5 entreprises

Grille d'évaluation objective des compétences : 5 entreprises

CV anonyme : 4 entreprises

Guide de recrutement : 5 entreprises

Actions de communication : 16 entreprises

Actions engagées avec des partenaires : 17 entreprises.

## Annexe 3

### Recommandation générale n°2006-135 du 22 mai 2006

Le Collège :

Vu la loi n°2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité ;

Vu le décret n°2005-215 du 4 mars 2005 relatif à la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité ;

Sur proposition du Président,

Décide :

La haute autorité a été saisie à plusieurs reprises des difficultés que rencontrent certains jeunes pour obtenir des stages de formation ou des emplois saisonniers en raison d'une pratique liée à « la préférence familiale » au sein des entreprises et des administrations. Des études récentes ont montré que la pratique de la préférence familiale joue au détriment de tous les jeunes issus de milieux défavorisés disposant d'un capital relationnel très limité. Or les stages et les emplois saisonniers jouent un rôle déterminant dans les premières étapes du parcours professionnel de ces jeunes.

Afin de garantir une meilleure égalité de traitement entre les candidats dans l'accès aux stages et aux postes d'auxiliaires durant les périodes de vacances, la haute autorité demande aux entreprises et aux administrations, au-delà du respect du principe de non-discrimination inscrit dans la loi, de promouvoir l'égalité dans leurs pratiques de recrutement des stagiaires et des emplois saisonniers.

La haute autorité recommande aux employeurs publics et privés les mesures suivantes :

1) **Elargissement de la diffusion des annonces de recrutement de stagiaires et d'auxiliaires de vacances** à la presse écrite, aux diffuseurs en ligne d'offres d'emploi, aux agences locales pour l'emploi (ANPE, APEC) et aux missions locales. En ne se limitant pas à une diffusion sur le seul réseau interne, l'entreprise ou l'administration marquera sa volonté de promouvoir activement l'égalité des chances.

2) **Formalisation et homogénéisation des pratiques de recrutement des stagiaires et d'auxiliaires de vacances en élaborant des procédures écrites, diffusées à l'ensemble des personnes chargées de ces recrutements.** Cette recommandation va dans le sens d'une meilleure transparence et objectivation des pratiques de recrutement au sein de l'entreprise ou de l'administration.

3) **Sensibilisation et formation de l'ensemble des personnes, impliquées dans ces recrutements**, à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité. Le contenu de la formation pourrait porter sur la connaissance du **cadre législatif afin de sensibiliser les personnels au caractère délictuel d'une discrimination, ainsi que sur les pratiques objectives de recrutement**.

4) **Limitation des procédures de « recommandation » par des tiers aux seuls postes pour lesquels des contraintes spécifiques existent**. Lorsque le type de poste l'exige, notamment pour des raisons de sécurité, l'exigence d'une recommandation doit être en effet directement proportionnée aux risques inhérents aux postes concernés.

La haute autorité suggère également que les recommandations des candidats par les personnes reconnues comme «digne de confiance», soient élargies notamment aux professeurs d'université, aux responsables de missions locales et d'associations.

5) Adéquation entre le profil exigé du candidat et les **compétences objectives nécessaires** au poste de stage ou d'emploi saisonnier proposé. Par exemple, le critère de l'expérience, dans ce cadre, en tant que stagiaire au sein de la même entreprise ou administration, doit être supprimé des critères de recrutement lorsqu'il ne répond pas à une nécessité justifiable.

6) Participation éventuelle à un **réseau de parrainage**, soit directement, soit par le biais d'un organisme intermédiaire (associations ou clubs d'entreprise par exemple), afin d'accompagner et soutenir l'insertion professionnelle des jeunes qui ne disposent pas d'un capital relationnel dans le secteur où ils souhaitent faire carrière.

La haute autorité souhaite que ces mesures soient mises en œuvre au sein des administrations et des entreprises dès les recrutements de l'été 2006.

La haute autorité évaluera les efforts que les entreprises et les administrations accompliront dans un objectif de promotion de l'égalité des chances dans l'accès aux stages et aux emplois saisonniers.

*Le Président*

*Louis Schweitzer*

## Annexe 4

### Délibération n°2006-174 du 3 juillet 2006

Le Collège :

Vu la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, notamment son article 15

Vu le décret n° 2005-215 du 4 mars 2005 relatif à la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité,

Sur proposition du Président,

Décide :

Le Président de la haute autorité a adressé, le 5 décembre 2005, un courrier aux 146 plus grandes entreprises françaises. 110 d'entre elles ont répondu. Ces réponses ont été analysées afin de dégager les bonnes pratiques susceptibles de contribuer à l'objectif de promotion de l'égalité.

Dans les points évoqués en annexe de ce courrier, le Président souligne l'importance du suivi et de l'évaluation des actions entreprises pour combattre et prévenir les discriminations dans le domaine de l'emploi.

Les entreprises ont fait part de leur souhait de disposer d'indicateurs permettant de mesurer les effets des actions entreprises pour lutter contre les discriminations, et d'évaluer leur politique de promotion de l'égalité.

Compte tenu des recommandations de la CNIL, qui déconseille la mise en œuvre d'indicateurs quantitatifs dans le domaine des discriminations liées à l'origine, à une race supposée, aux convictions religieuses notamment, nombre d'entreprises ont souhaité disposer d'indicateurs qualitatifs.

A l'initiative de la HALDE, un groupe de travail, réunissant des représentants d'entreprises, s'est attaché à identifier les indicateurs qualitatifs permettant l'évaluation des mesures prises pour lutter contre toutes les formes de discriminations et pour promouvoir l'égalité.

Un certain nombre d'indicateurs qualitatifs ont été retenus et formalisés dans un « Cadre pour agir et rendre compte ».

La haute autorité recommande l'utilisation de ce cadre, autant pour informer la HALDE que pour structurer la politique de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité au sein des entreprises de plus de 300 salariés.

Le Président  
Louis Schweitzer

## Annexe 5

### Bibliographie indicative

#### Ouvrages, rapports d'étude et articles de revue

AMADIEU, Jean-François; GIRY, Sylvain ; Observatoire des discriminations. : Olivier, Gérard et Mohammed ont-ils les mêmes chances de faire carrière ?, avril 2006, 9 pages

AMADIEU, Jean-François; Observatoire des discriminations. : Testing recrutement, mars 2006

AMADIEU, Jean-François; Observatoire des discriminations. : L'obèse : l'incroyable discriminé, septembre 2005, 6 pages

ARBORUS. : L'impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise, juillet 2005

APEC. : Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer, février 2006, 45 pages

Autre cercle (L'). : Le monde du travail et les homosexuels : actes du colloque national du 27 sept 2003, 67 pages

CATALA, Nicole ; CIFFOP. : L'emploi des seniors : enquête d'entreprises, Documentation française (La), 2005, 64 pages

CEGOS. : Enquête sur la discrimination en entreprise auprès des acteurs de la Fonction Ressources Humaines, juin 2006, 12 pages

DARES. : Les écarts de salaires horaires entre hommes et femmes en 2002 : une évaluation possible de la discrimination salariale, Premières Informations et Premières Synthèses, juin 2006

D'AUTUME, Antoine ; BETBEZE, Jean-Paul ; HAIRAUT, Jean-Olivier. : Les seniors et l'emploi en France, Documentation française (La), décembre 2005, 241 pages

GAVAND, Alain. : Prévenir la discrimination à l'embauche – Pourquoi et comment agir ?, Editions d'Organisation, 2006, 304 pages

FAUROUX, Roger. : La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, septembre 2005, 50 pages

LACHAUD, Yvan. : Insertion professionnelle des jeunes handicapés, décembre 2005, 65 pages

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie. : Le " plafond de verre " : quelles sont les barrières à la carrière des femmes cadres en France ?, Ethique, n° 23, octobre 2005, pp. 42 -47

LANGLOIS, Philippe. : Promouvoir le vieillissement actif : les modestes propositions des partenaires sociaux, Droit social, n° 2, février 2006, pp. 155-157

LARET-BEDEL, Catherine ; FAVREAU-BRETTEL, Michèle, La politique en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes en France, Regards sur l'actualité, n° 317, janvier 2006, p. 37-44

LAUFER, Jacqueline ; SILVERA, Rachel. : Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle, Regards sur l'actualité, n° 317, janvier 2006, pp. 51-62

MARISSAL, Jean-Pierre ; ROBIN, Stéphane. : La discrimination sur le marché du travail envers les personnes handicapées, Economie du handicap, mars 2006, pp. 151-178



MERON, Monique ; WIERINK, Marie. : Les obstacles à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, Regards sur l'actualité, n° 317, janvier 2006, pp. 19-36

NOVETHIC. : A la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40 : diversité et non-discrimination dans le reporting développement durable des entreprises du CAC 40, 164 pages

SANTELLI, Emmanuelle ; Institut des Sciences de l'Homme. : Les cadres d'origine étrangère face aux discriminations : Du constat statistique au vécu biographique, mars 2006, 26 pages

SILVERA, Rachel ; VESIEZ, Didier. : Egalité salariale, comment négocier l'égalité hommes/femmes ?, Semaine Sociale Lamy, n° 1264, juin 2006, pp 6-14

STULZ, Vivianne. : La discrimination à l'embauche, Semaine Sociale Lamy, n° 1255, avril 2006, pp 151-178

VIGEOGROUP. : L'égalité professionnelle dans les entreprises européennes : les chemins de la non discrimination, entre effet de communication et engagements tangibles ; mars 2006, 20 pages

YSATI, Jamila. : Beurs, Blacks et entreprise, Eyrolles, octobre 2005, 229 pages

### Outils de prévention

AFIP, La barrière des préjugés, vidéo, décembre 2005 (réalisateur : Luc Saint Eloy et Foued Mansour)

ARTE, Qu'est ce qu'elle a ma gueule ?, vidéo, 14 février 2006, 46mn

Association des Paralysés de France, Changeons de regard, vidéo, 11 octobre 2005, 16mn56s

Autre Cercle (L'), Référentiel de bonnes pratiques à destination des entreprises pour le respect de la diversité LGBT dans le monde du travail, janvier 2006

BENGUIGUI Yamina, Le plafond de verre- les défricheurs, vidéo, 11 janvier 2006, 1h44

Demain, Nuit spéciale contre la discrimination, février 2006

France 5, Les gueules de l'emploi, vidéo, 21 mars 2006, 52mn (Réalisatrice : Martine Delumeau, Date de réalisation : 2002)

LATITUDE, Dirigeants d'entreprise : des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise, guide réalisé dans le cadre d'un programme européen, novembre 2005

LATITUDE, Responsables RH : des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise, guide réalisé dans le cadre d'un programme européen, novembre 2005