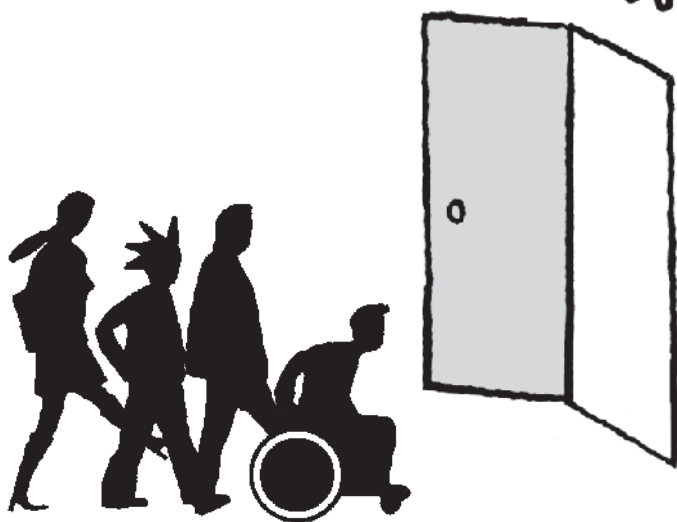


DES PRATIQUES POUR L'EGALITE DES
CHANCES : QUE REPONDENT LES
ENTREPRISES EN 2008/2009

OUVERT
A TOUS



Conçu avec des responsables de ressources humaines (RH), le questionnaire sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) s'adresse aux 250 plus grandes entreprises installées en France. Les informations transmises sur une base volontaire par les entreprises, et leur analyse par la HALDE, permettent d'identifier certaines pratiques intéressantes et d'illustrer les recommandations de la haute autorité.

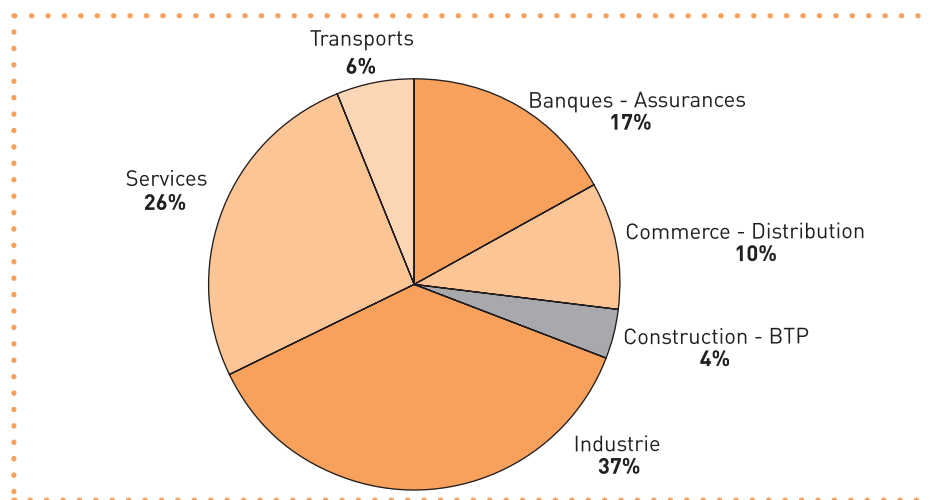
Sur la base des informations qu'elle reçoit, la HALDE met en valeur certaines pratiques qui sont :

- conformes au cadre légal ;
- effectivement menées et documentées (précisions sur le type d'action et ses modalités de mise en œuvre) ;
- accompagnées, dans la mesure du possible, des éléments d'évaluation de leur efficacité (impacts constatés à court terme / attendus à moyen terme).

La mise en place d'une politique de prévention des discriminations s'inscrit sur le long terme, c'est la raison pour laquelle la HALDE tient compte de l'évolution des réponses d'une année sur l'autre et peut valoriser des actions initiées avant 2008.

Cette quatrième édition du guide « *Des pratiques pour l'égalité des chances. Que répondent les entreprises à la HALDE ?* » s'appuie sur l'analyse des 174 réponses reçues. La répartition par secteur d'activité est sensiblement la même qu'en 2007. Depuis 2006, la HALDE enregistre un taux de réponse de plus de 70%.

Répartition des entreprises ayant répondu par secteur d'activité



PRINCIPAUX RESULTATS ET TENDANCES GENERALES

Des actions qui progressent :

- la mise en œuvre d'une politique formalisée
- le travail d'objectivation des procédures de gestion des ressources humaines (recrutement et carrière)
- l'évaluation des actions menées
- le recueil de l'opinion des salariés

■ ➔ Parce qu'elles touchent au cœur de métier de l'entreprise et visent à questionner l'objectivité et la fiabilité des mécanismes de gestion internes, ces actions sont essentielles pour prévenir les discriminations.

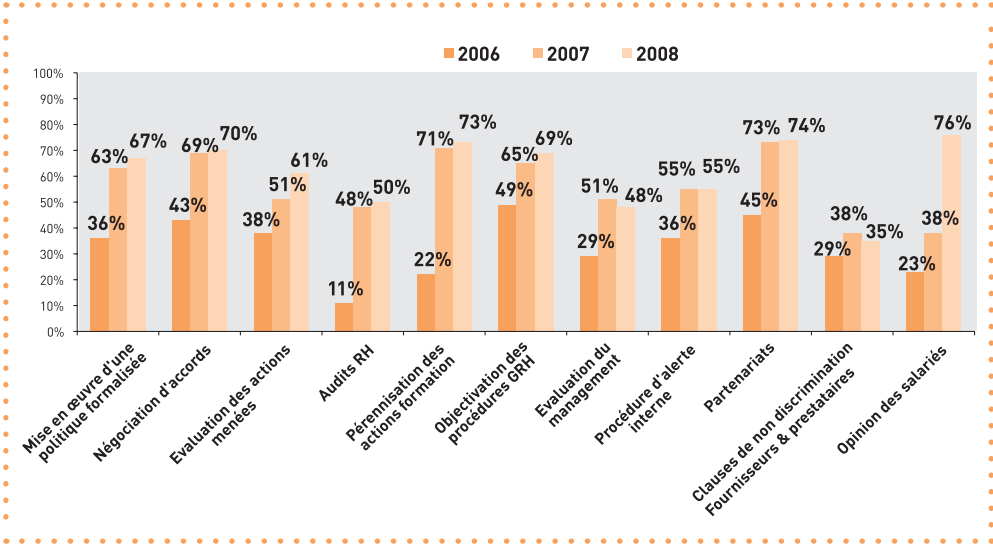
Deux types d'actions sont toujours largement cités par les entreprises : les actions de formation et de sensibilisation sur les discriminations et la conclusion de partenariats pour favoriser l'égalité des chances.

Des actions qui stagnent ou régressent :

- la négociation d'accords
- le développement de procédures d'alerte interne
- la prise en compte du respect du principe de non discrimination dans l'évaluation des managers mais également dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

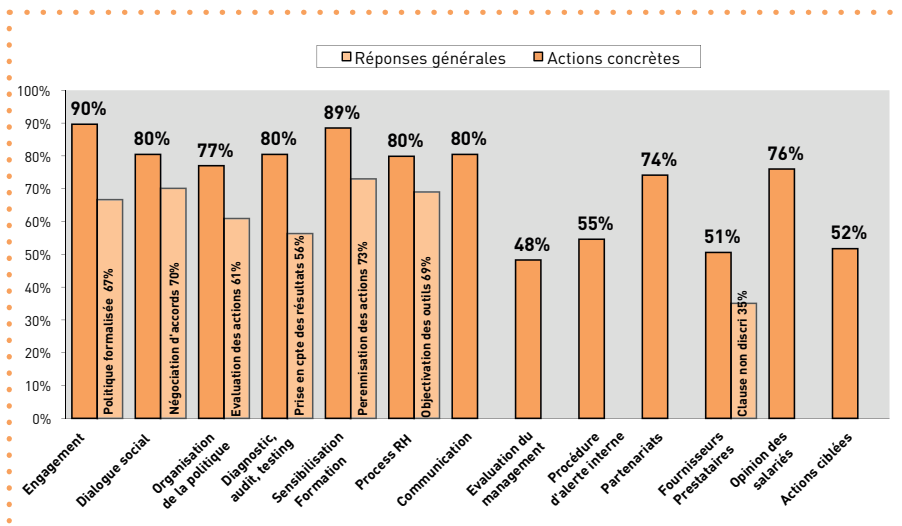
■ ➔ Le dialogue social sur la prévention des discriminations, la mise à disposition de recours pour les salariés victimes de discriminations mais également la responsabilisation du management sont des actions qui touchent à l'organisation du travail. Elles nécessitent d'agir pour et avec les salariés et leurs représentants. La HALDE souligne l'importance de ces actions et rappelle la vigilance exprimée dans les précédents guides. L'efficacité d'une politique de prévention des discriminations passe par l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

**Des actions concrètes en faveur de l'égalité :
évolution des réponses depuis 2006**



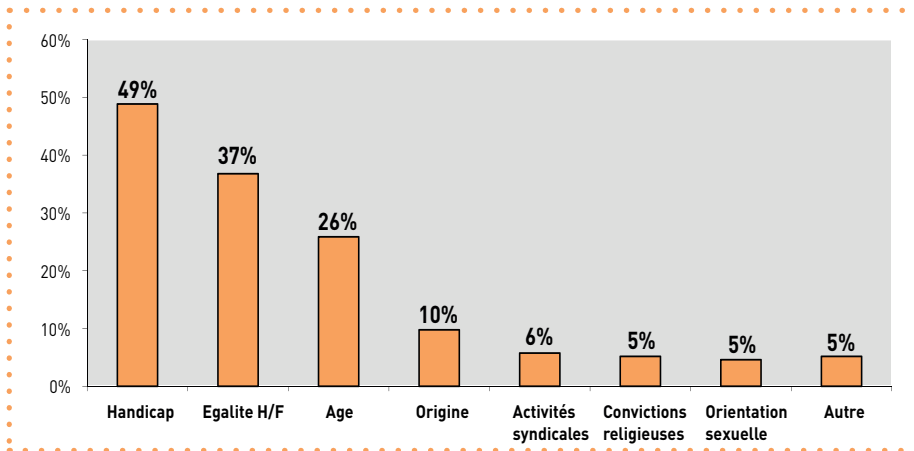
Le graphique suivant présente un aperçu des réponses au « *cadre pour agir et rendre compte* » 2008/2009, en distinguant les questions d'ordre général (ex : « l'entreprise mène-t-elle des actions visant à favoriser la prise en compte des principes d'égalité et de non discrimination dans le dialogue social ? ») et les questions portant sur des actions concrètes (ex : « avez-vous conclu des accords portant sur un thème spécifique lié à l'égalité ? »). Le décalage entre les engagements de principe et leur mise en œuvre concrète est à noter.

Réponses au « cadre pour agir et rendre compte » 2008/2009



Une nouvelle question a été insérée au questionnaire afin d'identifier les critères de discrimination faisant l'objet d'actions plus ciblées.

Actions ciblées

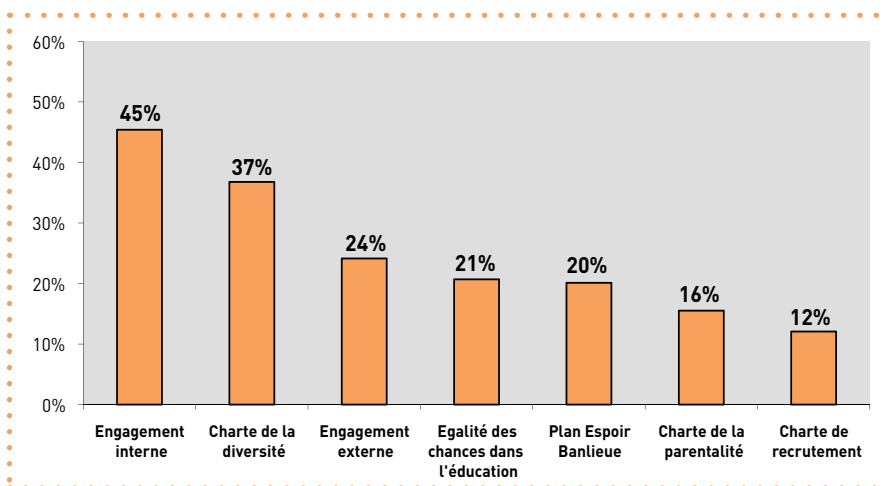


Les actions ciblées par les entreprises concernent majoritairement les thèmes du handicap et de l'égalité entre les femmes et les hommes, très largement citées, suivies de l'âge (notamment le sujet seniors).

1.1 ENGAGEMENT des entreprises : une mobilisation essentielle au plus haut niveau, mais qui doit s'appuyer sur des actions concrètes

90% des entreprises ayant répondu en 2008/2009 déclarent avoir pris des engagements en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, contre 85% l'année précédente ¹.

Types d'engagements formalisés



• DIFFERENTS TYPES D'ENGAGEMENTS

Globalement, les approches générales prenant en compte le principe de non discrimination sont les plus citées (chartes éthiques, codes de déontologie, chartes du recrutement, engagements internationaux). L'engagement des entreprises se concrétise aussi par des partenariats avec les pouvoirs publics (ex : charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation).

HSBC, par exemple, a rédigé une Charte interne de la Diversité, transmise à tous les salariés par e-mail et disponible sur l'intranet. Déclinaison de la Charte nationale de la Diversité, elle précise ce que sont les enjeux de la diversité pour HSBC France, ses engagements, les premières réalisations et les résultats concrets. La Charte comporte dix actions à mener par chacun des salariés afin d'améliorer les relations au quotidien et rendre le travail collectif plus efficace.

¹ On entend par charte ou engagement extérieur les engagements internationaux de type Global Compact, conventions OIT, etc. mais également des engagements nationaux comme la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation.

Au-delà de cet engagement de principe, 67% disent avoir lancé une politique de prévention des discriminations (contre 63% en 2007), c'est-à-dire : se fixer des priorités et les faire connaître en interne. **L'écart entre le niveau d'engagement des entreprises et sa déclinaison en actions concrètes, déjà observé en 2007, persiste en 2008.**

Exemples d'actions concrètes : présenter la démarche assortie d'un plan d'actions au conseil d'administration ou aux partenaires sociaux et comités d'entreprise, l'inscrire à l'ordre du jour des comités de direction / RH ou des conventions de management, créer des comités de pilotage de haut niveau chargés de fixer les orientations stratégiques, sensibiliser les membres du comité de direction.

1.2. MISE EN ŒUVRE de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité : développer des moyens au service d'une stratégie

77% des entreprises, contre 72% en 2007, déclarent avoir mis en place une organisation qui garantisse la mise en œuvre concrète des engagements. Il s'agit de dégager des moyens spécifiques (instances dédiées, budget) et, par la suite, d'évaluer les résultats de cette politique.

• UNE FORTE PRISE EN CHARGE PAR LES SERVICES RH

Pour ce faire, **73% ont créé des instances** (comités composés de cadres dirigeants ; observatoires paritaires) **ou des postes dédiés** (responsables diversité, missions handicap, chargés de l'égalité professionnelle). Des correspondants dans les directions de métiers et de filiales peuvent être désignés en appui afin de développer le plan d'actions mais également de faire remonter les informations, questions et bonnes pratiques.

La plupart des actions en matière de diversité et d'égalité des chances sont cependant largement prises en charge par les équipes opérationnelles et transversales, et relèvent le plus souvent des compétences des services Ressources Humaines.

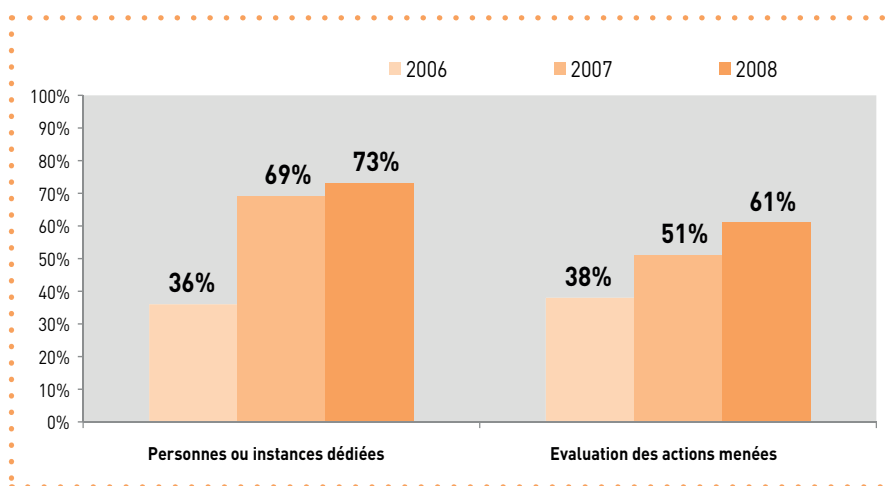
• UNE PROGRESSION DES DEMARCHES D'EVALUATION

51% des entreprises déclaraient évaluer leurs actions en 2007, elles sont désormais 61% en 2008.

Cette progression est à encourager. Si la phase de diagnostic est un préalable essentiel à la mise en œuvre de tout plan d'actions, l'évaluation de l'impact de la politique l'est tout autant : elle permet d'inscrire la politique dans une démarche de progrès continu.

L'usage de tableaux de bord, réunissant de façon régulière un ensemble d'indicateurs désignés comme étant les principaux leviers d'action, est recommandé. Il est utile de suivre à la fois des indicateurs de moyens (ex : mise en place d'un dispositif de recours interne) et de résultats (ex : nombre de plaintes) ; de conjuguer des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. [voir chapitre 3]

Mettre en œuvre une politique de prévention des discriminations



1.3. DIALOGUE SOCIAL : un levier essentiel qui reste à consolider

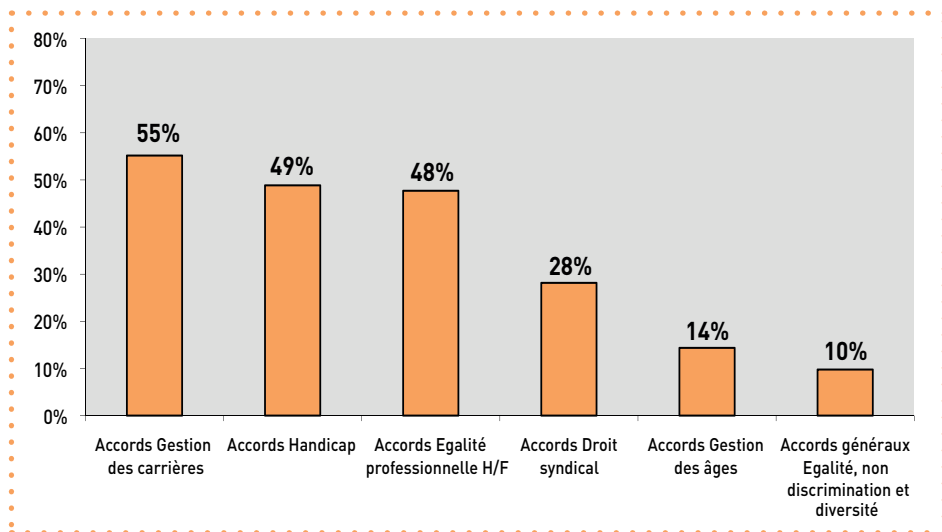
• LES ACCORDS

Comme en 2007, 80% des entreprises déclarent prendre en compte la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité dans le dialogue avec les partenaires sociaux. Un des axes forts est la négociation d'accords collectifs en la matière, citée par 70% des entreprises. Certaines entreprises négocient également des chartes avec leurs syndicats au niveau européen (PPR sur l'emploi des personnes en situation de handicap et des seniors, Bouygues SA Challenger).

Le détail des accords signalés par les entreprises montre cependant que le sujet gagnerait à être davantage pris en compte.

Une proportion importante des entreprises cite des accords généraux sur la gestion de carrière, prenant en compte le principe de non discrimination. **Les thèmes de négociation privilégiés sont prescrits par la loi** : le handicap et l'égalité entre les femmes et les hommes. Une dizaine d'entreprises évoquent des négociations en cours sur la gestion des âges (seniors).

Types d'accords signalés



Les accords sur l'égalité, la non discrimination et/ou la diversité restent, comme l'année précédente, assez rares :

- PSA PEUGEOT CITROEN (2004), ACCOR (2006), CASINO (2005), AXA (2006), DANONE (2007), EADS (Airbus 2004), Eau de Paris (2004), ESSILOR INTERNATIONAL (2002), GDF-SUEZ (2007), HSBC (2007), SAFRAN (Snecma 2006), TOTAL (2005).
- Nouveaux accords ou démarches signalés pour 2008 : AGRICA (projet), CARREFOUR (2008), GROUPAMA (2008), LVMH (accord signé chez Moët Hennessy et Diageo ; négociation en cours chez Veuve Clicquot et Hennessy), REMY COINTREAU (2008).

➡ Pour plus d'information sur le contenu des différents accords, voir le guide n°3 de la HALDE, qui y consacre un chapitre².

• QUEL DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX ?

67% des entreprises interrogées déclarent impliquer les partenaires sociaux dans le développement et le suivi des actions menées au travers des comités de suivi et/ou de réflexion. Les degrés d'engagement sont variables selon les entreprises, la qualité du dialogue social et l'importance accordée à ce thème.

Les modalités de travail collectif sont classiques : commissions de négociation et de suivi d'un accord ; commissions de recours (notamment sur l'égalité salariale) ; dispositif d'alerte interne et/ou de médiation.

² Chapitre 2 du Guide n°3 téléchargeable sur le site de la HALDE : <http://www.halde.fr/-Guides-.html>.

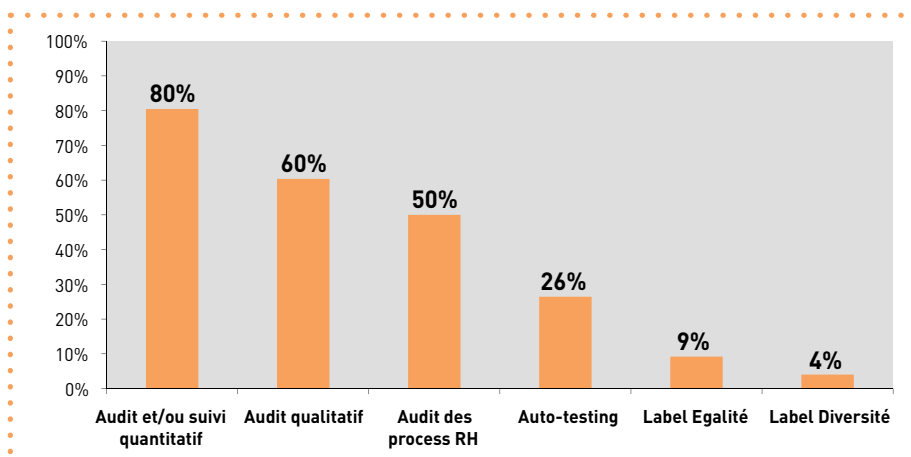
L'implication des partenaires sociaux peut avoir lieu plus en amont : groupes de travail paritaires thématiques (diversité, mixité, handicap, seniors...) ; formations ou séminaires conjoints (AP-HP, Generali Assurances, Groupama).

Certaines entreprises définissent des indicateurs (notamment égalité hommes/femmes, âge, handicap) suivis dans le cadre de structures paritaires existantes : Observatoire des métiers (secteur bancaire) ; commission emploi et formation (Alstom, Banque Populaire) ; accords GPEC³ ou accords formation.

1.4. DIAGNOSTIC, AUDIT ET TESTING : maintenir le cap⁴

Comme l'année passée, près de 80% des entreprises déclarent mener des diagnostics pour détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires (ou pour réaliser un suivi) et 56% d'entre elles saisissent ces résultats pour engager une démarche de progrès.

Types de diagnostics signalés



• UTILISER DES DONNEES INTERNES POUR IDENTIFIER LES ZONES DE RISQUES

Les tendances restent identiques à celles de 2007 : la première démarche citée le plus fréquemment par les entreprises consiste à réaliser un état des lieux de la situation à partir des statistiques disponibles au sein de l'entreprise via les outils RH. Première étape indispensable à l'analyse d'éventuels écarts de situation entre certaines personnes, elle est très souvent complétée par des études qualitatives (60% des réponses). Une majorité des répondants (50%) indique également réaliser des audits des procédures RH ou encore des auto-tests de discrimination (dont le recours est en augmentation de 33% par rapport à 2007).

³ GPEC: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

⁴ Cf guide entreprises 3 – p 63/70

Les analyses portent principalement sur le recrutement et la carrière, et s'alimentent à différentes sources : données statistiques (tableaux de bord RH, bilan social, rapport de situation comparée, études spécifiques) ; des données qualitatives (entretiens) ; identification des bonnes pratiques au sein des actions engagées.

Les différentes grilles d'analyse mobilisées ne sont pas toujours transposables d'une entreprise à l'autre. Il appartient à l'entreprise de déterminer les niveaux d'analyse pertinents, d'identifier les principaux points de vigilance (procédures de recrutement, accès aux postes à responsabilité, moments clés du déroulement de carrière : retour de congé longue durée par exemple) et de se poser les bonnes questions :

- *Quelle est la finalité : s'agit-il de construire des indicateurs de progrès ou de conduire une évaluation ponctuelle ?*
- *Quel est le périmètre d'analyse, le panel de comparaison ?*
- *Quel est le degré de fiabilité de la méthode retenue (objectivité, représentativité, indépendance : recours ou non à un prestataire externe) ? Quelle est la pertinence des données récoltées ? Quel en sera l'usage ?*
- *Y a-t-il des précautions particulières à prendre pour recueillir / traiter / restituer ces données (notamment vis à vis de la CNIL) ?*
- *S'agit-il d'une action ponctuelle ou périodique (reconduction de l'enquête) ?*
- *Les partenaires sociaux sont-ils associés à ce projet ? Comment ? (co-construction du diagnostic ou simple information sur les résultats) ?*
- *Comment s'organise la restitution des résultats ?*

➡ Les **approches « globales »** sont à privilégier autant que possible, prenant en compte l'ensemble des risques de discrimination en abordant les pratiques professionnelles, afin d'éviter une tendance à la segmentation des actions par « groupes » de salariés.

➡ Il peut également être judicieux de croiser plusieurs dimensions. La HALDE constate en effet que le **cumul de certaines caractéristiques** peut aboutir à un risque accru de discrimination (ex : seniors et état de santé ; origine et appartenance syndicale).

Un exemple :

LA POSTE a pris le parti de diversifier autant que possible ses outils de reporting et d'analyse. L'objectif est non seulement d'établir un diagnostic précis ainsi qu'un meilleur suivi mais aussi de couvrir l'ensemble du territoire et d'obtenir une analyse plus nuancée.

L'entreprise s'appuie pour ce faire sur les directions régionales. Le groupe travaille à un protocole commun définissant des indicateurs qui viendront nourrir un rapport diversité d'ensemble à partir des données contenues dans les SIRH⁵. L'objectif est de pouvoir suivre la situation de certaines populations exposées aux risques de discrimination (femmes, salariés de plus de 45 ans et de moins de 26 ans, en situation de handicap, de nationalité étrangère, habitant en zone urbaine sensible), par niveau hiérarchique, de l'opérateur jusqu'au dirigeant, avec une évolution sur trois années.

• LES ENQUÊTES D'OPINION

76% des entreprises ont signalé des enquêtes d'opinion auprès des salariés sur des thèmes liés à l'égalité avant de lancer des actions ou afin d'évaluer l'impact. Si les enquêtes d'opinion sont courantes dans les grandes entreprises, seule leur régularité permet l'établissement d'un baromètre. Elles peuvent également prendre la forme d'enquêtes plus approfondies en direction de certains salariés (femmes, seniors) ou de métiers spécifiques (par exemple les commerciaux).

- ➡ Pour plus d'information sur les enquêtes d'opinion auprès des salariés, voir le guide n°2 de la HALDE⁶.
- ➡ Les pratiques de diagnostic, d'enquête et d'audit signalées par les entreprises sont détaillées dans le chapitre 3.

• PRISE EN COMPTE DES RESULTATS DES DIAGNOSTICS

Certaines entreprises ont signalé les actions mises en œuvre à la suite des diagnostics réalisés :

- Lancement d'une dynamique de changement : sessions de formation, nouveaux audits, actions ciblées sur certains publics. (ex : diversification des profils ou coaching, nomination de comités de suivi ou d'évaluation) ;
- Vigilance renforcée par la mise en place de nouveaux indicateurs de suivi et fixation d'objectifs à atteindre ;
- Révision des procédures : élaboration d'une charte du recrutement, nouveaux outils (guide d'entretien ; formalisation des procédures ; refonte des critères de recrutement...);
- Actions correctives, le cas échéant (enveloppes budgétaires pour les écarts salariaux hommes/femmes).

Une vigilance particulière est à porter lors de la fixation d'objectifs chiffrés de recrutements ou de promotions ciblés au nom d'une certaine représentativité ou d'une recherche de parité. La démarche n'est pas de réserver des postes à des personnes potentiellement victimes de discrimination mais consiste plutôt à se fixer des objectifs de progression vers lesquels tendre au moyen d'actions volontaristes (diversification du sourcing, partenariats avec des agences spécialisées, coaching dédié...).

⁵ SIRH : Systèmes d'information de gestion des ressources humaines

⁶ Chapitre 5 du Guide n°2 téléchargeable sur le site de la HALDE : <http://www.halde.fr/-Guides-.html>

1.5. ACTIONS DE COMMUNICATION : une impulsion nécessaire sur la durée

140 entreprises déclarent communiquer en interne sur leur engagement et/ou la lutte contre les discriminations, soit plus de 80%. Elles développent des moyens de communication variés pour informer les acteurs internes (salariés, managers) et externes (clients, fournisseurs) et faire connaître leurs actions, notamment sur les thématiques du handicap et de l'égalité professionnelle.

La communication interne est une étape importante qui permet de matérialiser l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité. Communiquer sur le sujet, c'est donner la possibilité aux salariés de s'exprimer, c'est pourquoi il est nécessaire que le message mentionne également les **recours à disposition**.

Des moyens traditionnels sont mis en œuvre par la plupart des entreprises interrogées, d'autres font preuve d'originalité pour communiquer de manière plus percutante ou plus ciblée :

- Sensibilisation lors de réunions du personnel ou d'ateliers d'information, déjeuners-débats (associant parfois des membres de la direction)
- Panneaux d'affichage (code de conduite, campagne de sensibilisation handicap...)
- Articles dans la presse interne (informatifs ou témoignages)
- Diffusion d'informations ponctuelles avec les bulletins de salaire (GEFCO ; THALES) ou informations ciblant certains salariés (ex : les femmes cadres / AUCHAN)
- Diffusion de plaquettes ou guides d'information sur un thème particulier (handicap, égalité des chances, livret de parentalité) en interne et/ou en externe
- Intranet dédié mettant à disposition des informations sur la politique de l'entreprise, les textes d'engagement, les accords mais également des quiz (AGRICA ; REXEL), des clips vidéo (DEXIA) ou des modules de formation à distance
- Enquêtes d'opinion internes
- Communication sur les actions de parrainage ou marrainage (REXEL) et les partenariats conclus en faveur de l'égalité des chances
- Création d'un logo diversité spécifique (MICHELIN ; BNP PARIBAS) et d'objets associés (tee-shirts, cartes postales, stylos... / PPR)
- Représentations théâtrales sur les principaux sites de l'entreprise (AGF ; GENERALI ; TOTAL) avec parfois une dimension participative des salariés (théâtre forum)
- Expositions dans le cadre de la semaine pour l'emploi des travailleurs handicapés ou de la journée de la femme (AIR FRANCE ; AXA)
- Création d'une « journée interne de la diversité » (RENAULT)

- Diffusion de guides de bonnes pratiques pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité et l'égalité des chances à tous les collaborateurs de l'entreprise, avec une actualisation régulière (AXA ; VINCI ; DANONE ; ACCOR)
- Création d'une base internationale d'échanges de bonnes pratiques diversité (MICHELIN)
- Diffusion de films de sensibilisation ou réalisation de films sur la politique de l'entreprise en matière de handicap (CLUB MED ; GENERALI) ou de diversité (PSA), envoyés aux managers (HSBC) ou à l'ensemble du personnel (MICHELIN ; PPR)
- Création de kits de communication et sensibilisation notamment sur le handicap (témoignages audio, vidéo et photos des salariés et managers, kakémonos) mais aussi sur l'égalité professionnelle (FRANCE TÉLÉCOM)
- Organisation de trophées internes en matière de ressources humaines ou de responsabilité sociale d'entreprise, intégrant la dimension égalité (GDF-SUEZ ; HSBC) ou plus ciblés sur le handicap et l'accessibilité (LA POSTE ; IMERYS), encourageant les salariés à présenter des projets
- Mise en œuvre d'une politique participative au travers d'organisation de forums thématiques en ligne ou de journées portes ouvertes (GENERALI)
- Création d'une fresque Diversité mise en place dans le principal lieu de passage du siège social (MICHELIN)

Les actions sont nombreuses et variées, mais très peu d'entreprises déclarent évaluer l'impact. Lorsque c'est le cas, elles ont essentiellement recours à des enquêtes d'opinion auprès des salariés ou à des groupes tests de salariés (GENERALI). Une entreprise signale la création d'une adresse mail Diversité afin de recueillir les ressentis relatifs à la diffusion d'un film sur la diversité (HSBC).

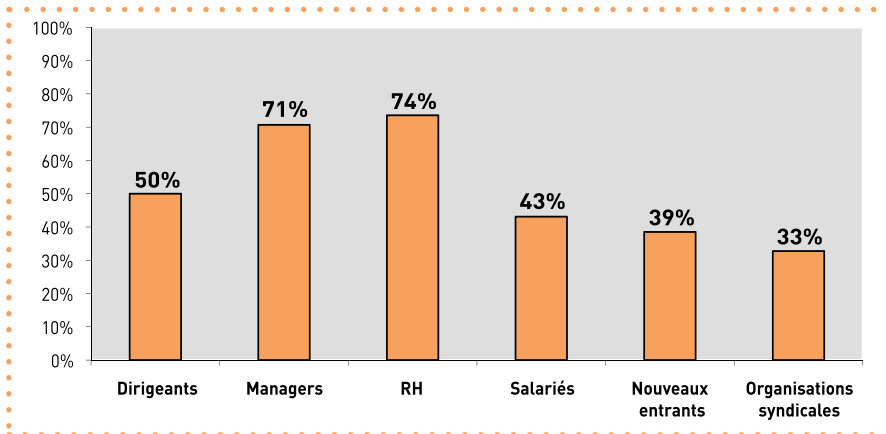
1.6. SENSIBILISATION & FORMATION : casser les stéréotypes et les réflexes discriminatoires

89% des entreprises ayant répondu à la HALDE déclarent mettre en place des actions de sensibilisation et de formation, proportion identique à celle de 2007. C'est une des mesures les plus suivies par les grandes entreprises. 73% d'entre elles reconduisent ce type d'actions chaque année.

Ces chiffres élevés recouvrent sans doute des actions très diverses (sensibilisation ponctuelle ou au contraire actions réitérées régulièrement sous forme de sessions de perfectionnement), visant différents types de publics.

- LES PUBLICS VISES PAR LES ACTIONS DE SENSIBILISATION - FORMATION

Sensibilisation & formation : publics visés



Les publics visés par ces actions sont principalement les services RH ainsi que les managers, cités respectivement par 74% et 71% des entreprises ayant lancé des actions.

Certaines entreprises témoignent de la difficulté de toucher les lignes hiérarchiques qui représentent un maillon clé, impliquées largement dans toutes les étapes de la gestion de carrière des collaborateurs. Elles cherchent à systématiser la sensibilisation à la non discrimination dans les cursus de formation des managers nouvellement embauchés ou nommés.

Exemple : suite à un audit sur le processus de recrutement, AREVA a mis en place un parcours de professionnalisation à destination des équipes RH mais aussi des managers afin d'homogénéiser les pratiques de recrutement et de rendre les diagnostics posés plus objectifs. Ce parcours établit en 12 étapes les actions clés et garde-fous à observer s'agissant de la non discrimination. La formation associée prend en compte l'apprentissage des notions de discriminations directes et indirectes, les questions à poser ou les questions interdites. En complément une formation sur les préjugés a été réalisée au sein de l'équipe recrutement central (environ 700 recrutements par an pour le groupe).

L'application du principe d'égalité de traitement nécessite de faire des choix fondés exclusivement sur des critères objectifs : l'enjeu de la formation est donc de **mettre à disposition des outils permettant de maîtriser des techniques simples de neutralisation des stéréotypes** pour renforcer sa capacité à bien choisir et se centrer sur les compétences (guides d'information, guides d'entretien ou d'évaluation non discriminante, guides de bonnes pratiques).

Il s'agit en somme :

- D'aider concrètement la hiérarchie de proximité à **gérer les situations de discrimination ou de harcèlement**,
- De susciter son implication et sa **responsabilisation en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances**,
- De **renforcer l'application du principe de management par les compétences**.

Seules 50% des entreprises signalent mener des actions de sensibilisation auprès des dirigeants. Garants des orientations stratégiques et porteurs de l'engagement politique de l'entreprise, ceux-ci ne doivent pas être négligés.

MICHELIN a ainsi sensibilisé 25 équipes de direction de l'entreprise (200 dirigeants) sur le thème de la diversité et la définition de plans d'actions.

Enfin, si 80% des entreprises déclarent communiquer sur la prévention des discriminations auprès des salariés (contre 76% en 2007) en mettant à disposition une information de premier niveau, seules **43% mènent des actions de sensibilisation ou de formation auprès des salariés et 39% auprès des nouveaux salariés embauchés.**

Les représentants du personnel en entreprise demeurent peu formés : 33% des entreprises déclarent prendre en compte ce public particulier. Les formations dont ils bénéficient concernent majoritairement l'égalité professionnelle et le handicap et sont dispensées dans le cadre des négociations d'accords sur ces thèmes. Ils bénéficient rarement de formations plus généralistes en tant que membres de commissions dédiées à l'égalité et/ou la diversité en charge du suivi des actions.

GENERALI ASSURANCES a organisé un séminaire de 2 jours associant des responsables de la Direction des Relations Humaines et une quarantaine de partenaires sociaux issus des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, consacré à l'égalité des chances et animé par des intervenants extérieurs.

VEOLIA a réalisé une formation des élus du Comité de Groupe France au risque de discriminations et aux préjugés.

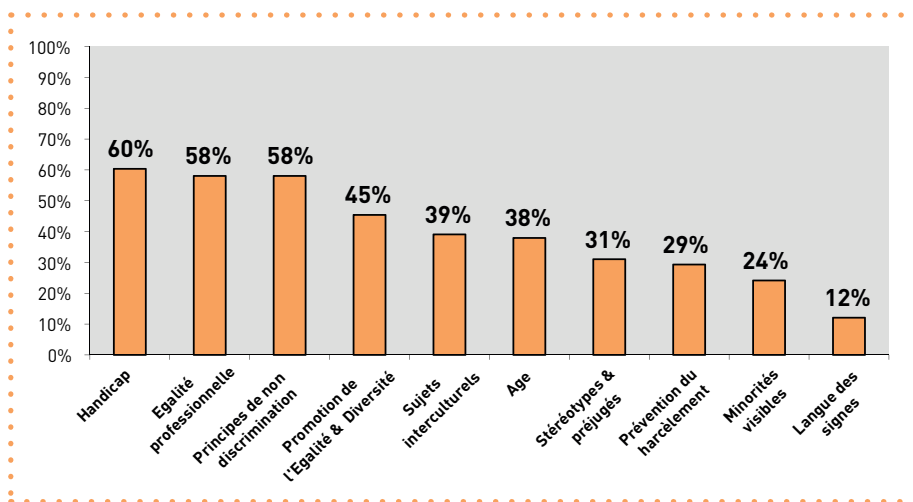
A la marge, d'autres publics ont été formés sur la problématique du handicap : référents diversité, référents handicap, médecins du travail, assistantes sociales et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)⁷, direction de la communication (accessibilité de la documentation), direction des achats (partenariats avec les ESAT, politique d'achat responsable), personnel d'accueil et de sécurité (SANOFI AVENTIS ; LA POSTE).

⁷ CHSCT : Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

• LES SUJETS ABORDES LORS DES ACTIONS DE SENSIBILISATION - FORMATION

Globalement, les entreprises semblent privilégier **des approches juridiques centrées sur le droit de la non discrimination ou sur deux thématiques principales : handicap et égalité professionnelle** (citées par plus de 60% des entreprises). Des approches plus généralistes sur les enjeux de la diversité sont citées par 45% des entreprises.

Sensibilisation & formation : sujets abordés



Les différences interculturelles et la gestion des âges (seniors ou relations intergénérationnelles) sont citées par plus de 35% des entreprises. Il est à noter que la gestion des expressions religieuses sur le lieu de travail n'a pas été évoquée par les entreprises interrogées.

Du point de vue des pratiques RH, **les sujets les plus largement abordés concernent : le recrutement, les techniques d'entretien et l'évaluation**. D'une durée variable (de 0.5 à 2 jours), les modules de formation sont parfois intégrés dans les cursus de formation au management ou aux métiers RH.

De manière générale, **les conditions de la formation** (notamment la durée et le lieu) relèvent également de l'égalité des chances. Certaines entreprises prévoient par exemple dans leurs accords égalité professionnelle que les frais de garde d'enfants occasionnés par des formations hors temps de travail soient pris en charge par l'entreprise, afin de ne pas risquer d'exclure certaines femmes du parcours de formation.

➡ Voir en complément – Chapitre 3 Former et sensibiliser

1.7. OBJECTIVATION ET TRAÇABILITÉ DES PROCÉDURES RH : deux enjeux majeurs

En 2008/2009, 80% des entreprises font part de leur vigilance et signalent des pratiques visant à objectiver et sécuriser leurs procédures RH. **71% des entreprises disent avoir travaillé à des procédures de recrutement plus objectives et 68% au niveau de la gestion des carrières.** La tendance se maintient donc par rapport à 2007.

Pour mémoire, une discrimination consiste à traiter une personne de manière défavorable en raison d'un critère prohibé par la loi (art. L1132-1 du code du travail).

Toute décision de recrutement, de promotion, d'augmentation salariale, ou d'accès à une formation doit impérativement pouvoir être **justifiée, le plus objectivement possible et sans aucun lien avec les critères de discrimination** prohibés que sont : l'âge ; le sexe ; l'origine ; l'orientation sexuelle ; les mœurs ; les caractéristiques génétiques ; le handicap ; l'état de santé ; la situation de famille ; l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ; le patronyme ; les opinions politiques ; les convictions religieuses ; les activités syndicales ; l'apparence physique ; la grossesse.

23

Les réponses des entreprises permettent d'identifier de nombreuses pistes d'action et points de vigilance. Cependant, rares sont les entreprises qui se lancent dans une approche globale, visant l'ensemble des procédures RH. Les actions citées restent souvent ciblées et éparées.

• LE RECRUTEMENT :

La diversification des sources de recrutement est une action largement citée par les entreprises. Cette démarche s'appuie sur de nombreux acteurs : associations, cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, entreprises d'insertion, monde de l'éducation, acteurs publics (Pôle Emploi, ministères) et/ou locaux (missions locales, conseils régionaux ou généraux), voire des clubs de sport ou appel au réseau de clients et prestataires.

Ces politiques volontaristes visent certaines populations susceptibles d'être discriminées ou défavorisées : personnes expérimentées sans diplôme, jeunes non diplômés ou bacheliers ayant une expérience professionnelle, recrutement de jeunes diplômés de filières universitaires littéraires et sciences sociales (Charte Phénix), personnes issues des quartiers populaires, en situation de handicap, ou candidatures féminines.

Exemples d'actions visant à promouvoir l'égalité des chances :

- professionnalisation via l'apprentissage et/ou la création de filières de formation dédiées (personnes en situation de handicap ou issues des quartiers populaires), remise à niveau selon le métier cible (classes passerelles) ;
- forums de recrutement ;
- opérations de recrutement sur le territoire (ex : Train pour l'emploi et l'égalité des chances ; partenariats avec des villes et/ou les syndicats d'employeurs) ;
- information dans les écoles d'ingénieurs et les forums pour promouvoir certains métiers, notamment les filières scientifiques afin de susciter des candidatures féminines.

La diversification des sources de recrutement va dans le sens d'une plus grande égalité des chances. Ce type d'action positive doit cependant s'appuyer sur le principe de non discrimination : si certaines entreprises disent se fixer des objectifs chiffrés, ce doit toujours être « à compétences égales », afin d'éviter toute dérive. Dans cette perspective, il paraît essentiel que cette ouverture du sourcing s'accompagne d'un travail d'analyse et de **sécurisation des procédures de recrutement mais également de sensibilisation de l'ensemble des recruteurs** (RH ou managers).

Parmi les autres actions et outils cités par les entreprises, on peut noter :

Des outils pour diagnostiquer : recours à des tests de recrutement, des enquêtes, des audits.

Des outils pour informer et responsabiliser : chartes de recrutement, codes de déontologie, chartes sur la communication de recrutement diffusés aux recruteurs et aux candidats.

Des outils pour former les recruteurs : « kits » de recrutement, guides de bonnes pratiques internes, guides d'entretien distribués aux RH et hiérarchies, guides des procédures (rappels méthodologiques, recommandations, points de vigilance), sessions de formation intégrées au cursus métier (mises en situation - ex : accueillir un candidat avec un handicap-, préjugés et stéréotypes, droit de la non discrimination, bonnes pratiques en matière de conduite d'entretien et informations à recueillir).

Des outils de suivi : définition d'indicateurs chiffrés (ex : rapport entre le nombre de candidatures de chaque sexe et le nombre d'embauches réalisées, suivi des nouveaux embauchés issus de quartiers prioritaires, notamment dans le cadre du plan Espoir Banlieue).

Des outils pour formaliser et objectiver la procédure de recrutement dans ses différentes phases :

- présélection selon des critères objectifs à partir de référentiels de compétences, fiches d'analyse des besoins, fiches de tri des CV, de cotation des candidatures, supports d'entretiens...

- informatisation : recueil des candidatures via le site Internet de l'entreprise (permet un accès ouvert aux offres d'emploi), logiciel de traitement et de gestion des candidatures, traçabilité des candidatures (ex : comptes rendus d'entretien) ;
- mise à disposition d'outils d'aide à la sélection : méthode de recrutement par simulation, tests de dextérité, mises en situation et jeux de rôles.

Afin de favoriser l'égalité des chances, certaines épreuves peuvent être aménagées pour des candidats en situation de handicap (ex : temps supplémentaire).

CV anonyme, CV universel, recrutement sans CV

L'option du **CV anonyme** est privilégiée par quelques entreprises, certaines étant en phase d'expérimentation, mais l'approche reste encore peu développée (AXA pour les commerciaux, CARREFOUR, LA POSTE, RATP, PSA pour les cadres, PPR, SANOFI AVENTIS, SCOR). Les motivations, les techniques et les résultats sont sensiblement différents d'une entreprise à l'autre. Si l'outil permet d'adresser un message fort à destination de certains candidats qui s'autocensurent, il ne règle pas, à lui seul, la question de l'objectivation des procédures de ressources humaines.

Le CV anonyme avait été rendu obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus par la loi sur l'égalité des chances du 31 mars 2006, mais les décrets d'application n'ont pas été publiés. Une expérimentation à grande échelle est en cours avec des entreprises ainsi que des cabinets de recrutement, avec l'appui du Pôle Emploi. Les résultats sont attendus pour le printemps 2010.

Deux entreprises (LA POSTE ; L'ORÉAL) signalent une réflexion en cours sur le **CV universel** qui a pour objectif de standardiser les CV reçus pour en faciliter la comparaison en s'appuyant sur des normes précises. Il est cependant trop tôt pour vérifier l'impact de cet outil du point de vue de l'égalité des chances et de la qualité du recrutement.

Deux entreprises du secteur de la grande distribution (CASINO et AUCHAN) signalent une expérimentation menée avec l'APEC⁸ : **le recrutement sans CV.**

Sur une population ciblée, il s'agit pour les candidats, expérimentés ou débutants, de postuler en renseignant un questionnaire anonyme disponible sur le site de l'APEC, permettant d'identifier leurs savoir-faire, aptitudes professionnelles et motivations. Les références, la formation ou encore la durée de l'expérience professionnelle sont des éléments du CV qui ne font donc pas partie des critères de sélection pour décrocher un entretien.

⁸ APEC : Agence Pour l'Emploi des Cadres

L'objectif est de rendre plus efficace la procédure de recrutement en optimisant le premier entretien en face-à-face mais aussi de diversifier les profils des candidats, en attirant des personnes issues d'autres secteurs que la grande distribution.

Des actions simples signalées, permettant d'éviter tout réflexe discriminatoire :

- Vigilance sur la formulation des annonces pour les offres d'emploi ou de stage (éviter les mentions de critères restrictifs tels que le sexe, l'âge...);
- Suppression de certaines mentions dans le CV ou restriction de l'accès à des données telles que l'âge, le sexe, la nationalité, la photographie ou le lieu de résidence ;
LA POSTE signale par exemple la suppression de la condition de détention du permis de conduire B pour les postes de facteurs, et signale que, sur certains postes, la méthode de recrutement par simulation a permis de se libérer de la condition de diplômes.
- Clauses de non discrimination dans les contrats avec les cabinets de recrutement.

Les entreprises signalent l'utilisation de tests psychotechniques comme des outils garants de l'objectivité du recrutement. De manière générale, quels que soient les outils de présélection utilisés, la HALDE rappelle que :

- **Les dossiers ou formulaires de candidature ne doivent pas comporter d'informations qui n'apporteraient pas d'indications sur les compétences et capacités professionnelles** et pourraient donner lieu à des réflexes discriminatoires (ex : handicap ; situation de famille ; profession des parents ; âge et prénom des enfants...).
- **Tous les tests de recrutement ne se valent pas** : leur utilisation doit viser l'évaluation des compétences ou du potentiel du candidat, au regard du poste proposé.
- **Ces outils ne doivent pas être porteurs d'exigences disproportionnées au regard du poste.** Par exemple, proposer des exercices de français (rédaction, textes à trous...) pour des postes de conducteurs de bus risque d'écartier des candidats d'origine étrangère n'ayant pas une maîtrise parfaite de la langue française écrite.
- **Quelle que soit la nature des outils de présélection, le candidat peut toujours risquer de faire l'objet d'une discrimination durant l'entretien** de la part d'un recruteur non sensibilisé. Pour sécuriser l'entretien, le recruteur doit être en capacité de justifier tout refus par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Au-delà de ces nombreux outils, quelques points à améliorer sont également à noter :

- Aucune entreprise n'a signalé des actions concernant **l'accessibilité des sites Internet de recrutement**, qui est pourtant indispensable à l'égalité des chances ;
- La majorité des actions concerne très souvent les candidatures Internet, qu'il s'agisse d'offres d'emploi ou de stages. Il convient également de vérifier que les **candidatures échappant à ce canal font bien l'objet d'une égalité de traitement** (cooptation, candidature spontanée, CV papier recueillis par des opérationnels en contact avec des clients ou par des recruteurs lors de forums).

Promouvoir une réelle égalité des chances, c'est mettre en œuvre une politique qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, et notamment **les stagiaires**. Les pratiques signalées doivent également s'appliquer à l'accès aux stages, et à tout le moins respecter des procédures rigoureuses pour le recrutement de stagiaires. Une fois dans l'entreprise, les stagiaires ne sont pas préservés de tout risque de discrimination ou de harcèlement discriminatoire. Si elle existe, toute procédure de recours interne doit pouvoir leur être accessible.

• LA GESTION DE CARRIÈRE

Chaque étape de la gestion de carrière nécessite une attention particulière en raison des conséquences de chaque décision de la hiérarchie. Exclure systématiquement de l'accès à la formation un salarié senior ou une femme, parce que l'on suppose a priori qu'il est trop tard pour investir sur ces collaborateurs ou bien qu'ils n'auront pas la disponibilité ou la motivation nécessaires, aura par exemple un impact en termes d'évolution de carrière, et par là de rémunération, et finalement de motivation.

En matière de gestion de carrière, les entreprises citent des outils RH classiques pour prévenir les discriminations : le travail sur les **référentiels de compétences, la formalisation de l'entretien annuel d'évaluation**, ou le recours à des centres d'évaluation (assessment centers) sont signalés comme des outils amenant une plus grande objectivité et une meilleure transparence dans les critères d'évaluation. L'évolution, la qualification et la rémunération sont déterminées sur la base des compétences réellement exercées dans la durée, du comportement professionnel et de la performance au poste de travail, sans faire nécessairement référence au diplôme ou à l'ancienneté.

Comme dans le cas du recrutement, ces outils ne sont garants de l'égalité des chances que dans la mesure où les **responsables en charge de l'évaluation des collaborateurs et les membres des comités de carrière sont sensibilisés et formés à la prévention des discriminations**.

Traquer les écarts :

Au-delà de la sécurisation des outils, certaines entreprises traquent les éventuelles inégalités de traitement en mettant en place des **systèmes de reporting** à toutes les étapes de la gestion des carrières (recrutement, accès à la formation, rémunération, promotion, durée moyenne d'occupation dans un poste, suivi de parcours professionnels). Un système d'indicateurs et de réajustements correctifs est souvent défini à l'occasion de la négociation d'accords sur la non discrimination ou l'égalité professionnelle.

S'il est très important de pouvoir caractériser une décision au plan individuel, de repérer les différences de traitement et de corriger les situations, il est également nécessaire de pouvoir **introduire une réflexion à un niveau d'analyse plus collectif**. Les suivis de cohortes, par exemple sur le parcours de carrière d'une population donnée, permettent d'**introduire des modes de comparaison internes visant à mettre à jour d'éventuelles discriminations systémiques**.

Une *discrimination systémique* résulte de modes de gestion qui semblent traiter tout le monde de manière équitable mais qui, en pratique, ont pour conséquence d'exclure ou de désavantager certains groupes de salariés : les exigences du poste, les critères d'embauche, l'évaluation des emplois, la rémunération, la dotation, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement, les conditions de travail et même les politiques et les règlements.

La HALDE a eu par exemple à se prononcer sur l'attribution d'une prime d'assiduité dont les modalités excluaient de fait certains salariés absents en raison de l'exercice de leur droit de grève, leur état de santé ou en congé maternité, paternité ou parental d'éducation⁹.

Autres procédures contribuant à l'égalité des chances et citées par les entreprises :

- Procédure de revue des rémunérations pour repérer et corriger les écarts de rémunération ;
- Dispositifs d'identification des emplois-repères et des passerelles ;
- Bourses internes à l'emploi : la publication des postes à pourvoir permet une transparence du marché interne qui contribue à l'égalité des chances ;
- Vigilance sur l'accès à la formation, mise en place d'une procédure d'accès à la formation transparente, clairement définie et informatisée. Certaines entreprises proposent des formations spécifiques à leurs salariés (coaching femmes sur des postes à responsabilités, offre VAE¹⁰ pour des collaborateurs moins qualifiés).

Peu d'entreprises ont signalé des actions portant sur la conciliation entre vie privée et activité professionnelle alors que cette approche peut avoir un véritable impact sur l'évolution de carrière.

⁹ Délibération n°2008-22 du 11 février 2008

¹⁰ VAE: Validation des acquis de l'expérience

Elles sont en revanche plus nombreuses à signaler des mesures d'accompagnement des **travailleurs en situation de handicap** :

- Définition des règles pour le déroulement de carrière et la notation des agents handicapés ou souffrant de problèmes de santé et les représentants du personnel ;
- Mise en place de procédures permettant d'anticiper les mesures d'accompagnement requises pour la participation à un concours ou le suivi d'une formation par un travailleur handicapé (matériel, interprétariat...) ;
- Réflexions sur l'accessibilité du système informatique de gestion pour les déficients visuels ;
- Adaptation des outils de communication pour la diffusion de messages institutionnels aux déficients visuels (exemple de l'organisation des élections professionnelles et du rôle des instances).

• LA TRANSPARENCE DES PROCESS RH

Garantir l'égalité des chances en emploi, c'est d'abord faire preuve de transparence sur la gestion de carrière. **58% des entreprises déclarent informer les salariés sur les procédures RH**, du rappel du principe de non discrimination au recrutement au lancement des campagnes d'information sur l'évaluation et les rémunérations :

- par les divers supports de communication interne (magazines internes, parfois envoyés au domicile des collaborateurs, circulaires internes), affichage (et en particulier l'Intranet, accessible à l'ensemble des salariés) ou dans certaines rubriques dédiées aux RH ou au management ;
- à l'occasion de réunions de direction ou dans le cadre des formations RH ou management (notamment lors de sessions sur l'évaluation) ;
- par des réunions d'information à l'attention des collaborateurs sur les outils d'évaluation et les règles de promotion chaque année au moment des entretiens annuels. Il est également informé des moyens de recours en cas de désaccord ;
- par la diffusion de « kits » visant l'appropriation des outils RH par les managers (« kit mobilité carrières » permettant d'expliquer les principes d'évaluation).

Cette communication interne est importante car elle engage effectivement l'entreprise auprès de ses salariés. Elle est d'autant plus recommandable, du point de vue de la HALDE, si :

- elle est **multiforme, récurrente et renouvelée** ;
- elle donne une information sur la politique menée et les ressources existant en interne ;
- elle rappelle les **voies de recours** ouvertes aux salariés en cas de discrimination mais également les suites données aux cas signalés.

1.8. PRISE EN COMPTE DU RESPECT DU PRINCIPE DE NON DISCRIMINATION DANS L'ÉVALUATION DES MANAGERS : des acteurs clés à responsabiliser en priorité

48% des entreprises ont déclaré prendre en compte le respect de la non discrimination dans l'évaluation des managers, cette action ne semble pas particulièrement se développer. En 2006, 29% signalaient cette initiative, et 51% et en 2007.

Cette rubrique paraît être comprise au sens large par les entreprises qui sont nombreuses à répondre que les managers sont les garants du respect des valeurs de l'entreprise et se doivent de les mettre en pratique dans leur gestion quotidienne.

Les entreprises sont rares à signaler un critère d'évaluation parfois même assorti d'objectifs en termes de respect du principe de non discrimination et/ou de promotion de la diversité.

Il importe de bien définir ces critères afin qu'ils ne soient pas interprétés dans un sens erroné par les managers et conduisent à des actions contre-productives (favoriser telle ou telle personne du fait de son origine ethnique ou de son sexe ne peut être accepté par exemple).

Pour être réellement mis en application et intégré dans les pratiques managériales, le **principe de non discrimination doit être clairement explicité dans le cadre d'une communication claire**, voire même de sessions de formation, d'outils RH à disposition des managers (guide du recrutement, guide d'entretien...). Ces actions sont essentielles. L'étape supérieure est de le faire figurer parmi les critères d'évaluation des managers.

1.9. RECOURS INTERNE FORMALISÉ POUR LES PLAINTES¹¹: mieux informer les salariés de leurs droits

55% des entreprises disent mettre en place des **dispositifs de recours** interne visant à signaler et traiter des cas de discrimination et/ou de harcèlement. Cette pratique reste stable par rapport à 2007.

Le traitement des discriminations peut entrer dans le champ de compétence de la direction des ressources humaines, des représentants du personnel, de la médecine du travail ou encore du CHSCT. Toutefois, par manque d'information sur leurs droits et du fait parfois d'une certaine autocensure, les salariés utilisent peu ces instances. Or, **l'absence de réclamation ne signifie pas absence de difficultés**. C'est pourquoi certaines entreprises créent, dans le cadre de leur politique de prévention des discriminations, des instances visant à traiter les difficultés signalées par les collaborateurs.

¹¹ Plus d'info - Guide n°2, Chapitre 5

Les outils mis à la disposition des salariés ont souvent une vocation plus large que les seuls cas de discriminations (situations de souffrance au travail), ou bien se situent sur le registre de la déontologie. Pour permettre le recueil de réclamations, différents **modes de saisine** peuvent être mobilisés : saisine directe des instances ou personnes en charge de cette mission par courrier ou téléphone, numéro vert traité par un organisme indépendant avec possibilité (ou non) d'effectuer un appel de manière anonyme ; saisine par mail ou intranet.

95 entreprises ont indiqué l'existence d'une instance au sein de leur établissement : commissions paritaires dédiées (commission de l'égalité professionnelle et discrimination, commission de recours interne de classification) ; responsable diversité ; correspondant éthique ; association externe à l'entreprise.

Le suivi des réclamations semble en revanche assez peu formalisé. Rares sont les entreprises signalant la mise en place de tableaux de reporting, parfois précis : date de réception de la saisine, date de traitement, instances sollicitées, nature de la sollicitation, existence d'un soutien syndical, actions menées... (IBM, LA POSTE, PPR, PSA).

Questions à se poser

31

A la mise en place du dispositif :

- Quel est le périmètre du dispositif (discrimination, harcèlement, souffrance au travail) ?
- Qui peut être amené à saisir ce dispositif ? Un salarié victime de discrimination ; un salarié témoin de comportements discriminatoires ; un salarié constatant l'existence de pratiques ou de process discriminatoires dans l'entreprise ?
- Le dispositif repose-t-il sur un principe d'anonymat ? Comment est-il garanti ?
- Le principe de confidentialité est-il bien garanti ?
- Quelle est la protection du salarié qui saisit le dispositif, mais aussi quels sont ses devoirs ?
- Quelle est la légitimité de l'instance / la personne en charge du dispositif ?
- Les partenaires sociaux y sont-ils associés ? Sont-ils informés ?
- Quel est le mode de remontée et de traitement des signalements ?

Pour évaluer les résultats (à communiquer aux salariés) :

- Quel a été l'impact du dispositif ?
- Quelles ont été les suites données ?
- Des actions correctrices ont-elles été mises en œuvre ? Lesquelles ?

1.10. FOURNISSEURS & PRESTATAIRES : les sensibiliser et les responsabiliser

51% des entreprises déclarent prendre en compte le respect du principe de non discrimination dans leurs relations avec leurs fournisseurs et prestataires. Cette démarche n'a pas progressé par rapport à 2007.

36% des entreprises ont inséré une clause spécifique dans les contrats conclus avec leurs fournisseurs et prestataires (38% en 2007). Il s'agit de « clauses de non discrimination » ou de « respect de l'égalité des chances et de la diversité » (sans quotas chiffrés) concernant les cabinets de recrutement et agences d'intérim. D'autres accompagnent ces clauses d'un questionnaire voire d'un audit auprès des fournisseurs afin de vérifier la bonne application de ces principes (HSBC, PSA, L'ORÉAL). Le non respect de cette clause peut donner lieu à l'obligation de mettre en place un plan d'actions ou être sanctionné par un déférencement (VALEO).

Certaines entreprises incitent également leurs fournisseurs et prestataires à les alerter lorsqu'un interlocuteur ou une filiale de l'entreprise ne respecte pas ces principes (ex : refuser certaines candidatures pour un motif discriminatoire) mais également à leur faire part de toute bonne pratique à diffuser largement (VINCI).

43% communiquent vers ces partenaires sur les engagements et la politique de l'entreprise ou élaborent avec leurs prestataires des chartes sur lesquelles ils doivent s'engager formellement à accompagner les politiques définies par l'entreprise cliente et à mettre en place des plans d'actions (EADS, DANONE). Il arrive que l'ensemble des fournisseurs bénéficient d'une sensibilisation générale sur la politique de l'entreprise (L'ORÉAL) ou bien sur des sujets précis comme l'égalité professionnelle ou le handicap (STERIA).

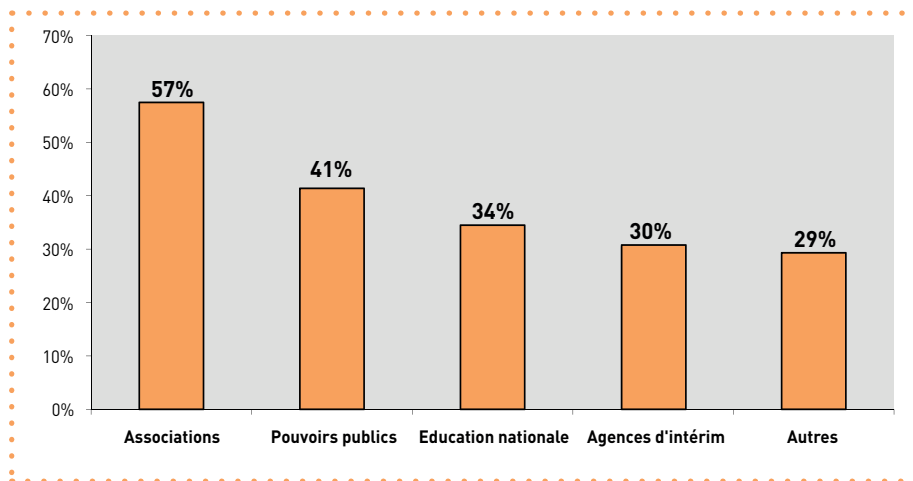
Cette démarche nécessite une sensibilisation de la Direction des achats de l'entreprise ou tout service en relation avec les fournisseurs comme le service d'audit interne, rarement cités comme cibles des actions de formation sur la prévention des discriminations (VINCI ; THOMSON ; IBM).

1.11. PARTENARIATS¹² : des actions multiformes

Le développement de partenariats reste une pratique largement citée par les grandes entreprises. Comme en 2007, **74% des entreprises** déclarent conclure des partenariats permettant par diverses voies, de prévenir les discriminations et/ou de promouvoir l'égalité des chances.

¹² Plus d'information sur les partenariats en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes – Voir Guide n°3, p 81

Types de partenariats



Plusieurs types de partenariats peuvent être distingués avec :

- **Les associations :**

Les entreprises recourent à des **associations spécialisées dans le recrutement de certains profils ou favorisant l'insertion professionnelle** (jeunes habitants des quartiers, personnes issues des minorités visibles, personnes handicapées, femmes), menant des actions de sensibilisation des salariés en entreprise ou, plus en amont, d'accompagnement des jeunes (soutien scolaire, parrainage et tutorat, bourses d'études, stages). Sont ainsi citées des associations comme : l'AFIP, Nes&Cités, l'Afij, Unis Cité, Nos quartiers ont des talents, Promotion des talents, Proximité... ainsi que de très nombreuses associations travaillant dans le domaine du handicap.

Des associations ou des réseaux travaillent également sur l'égalité professionnelle, comme par exemple :

- l'association ARBORUS, qui travaille avec les entreprises pour intégrer cette question dans leurs pratiques de gestion ;
- le Cercle InterElles qui rassemble des entreprises qui ont déjà un réseau actif de femmes et qui agissent dans un environnement scientifique ou technologique ;
- l'association « Elles Bougent » qui a pour but de susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieures et techniciennes de l'automobile, de l'aéronautique, du spatial, du transport ferroviaire, du maritime et de l'énergie.

Les **écoles de la deuxième chance** (E2C) sont des écoles sous statut associatif conçues pour aider à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes sortis du système éducatif sans qualification et sans emploi. Financées par les régions, le Fonds Social Européen et la taxe d'apprentissage, elles sont soutenues par des grandes entreprises et des entreprises locales. 4 500 stagiaires ont bénéficié de ce dispositif sur 41 sites implantés dans 12 régions et 25 départements¹³.

- **Les pouvoirs publics :**

De nombreuses entreprises ont signé l'**engagement national pour l'emploi des quartiers prioritaires** (Plan Espoir Banlieue) : signé pour trois ans, cet engagement vise à promouvoir le recrutement des jeunes de moins de 26 ans domiciliés en ZUS (zone urbaine sensible) ou en zone couverte par un CUCS (contrat urbain de cohésion sociale), ainsi que le recrutement des enfants de harkis.

Certaines entreprises mentionnent un engagement avec le ministère de la Défense visant à soutenir les **Etablissements Publics d'Insertion de la Défense** (EPIDE) dont la mission est d'assurer l'insertion sociale et professionnelle de jeunes, âgés entre 18 et 22 ans, ayant des difficultés scolaires, sans qualification ni emploi, en risque de marginalisation et volontaires au terme d'un projet éducatif global¹⁴.

Une entreprise signale la signature d'une charte de partenariat avec la Délégation à l'Outre-Mer pour promouvoir l'égalité des chances des ultramarins (CASINO).

- **L'Education nationale et l'enseignement supérieur :**

La **charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation** vise à apporter une réponse adaptée aux difficultés majeures que rencontrent certains jeunes dans l'éducation, l'orientation et l'insertion professionnelles (intervention de salariés et de chefs d'entreprise dans les classes ou dans les universités ; visites de classes en entreprise, offres de stages). Les entreprises signataires sont regroupées au sein du Réseau National des Entreprises pour l'Egalité des chances dans l'Education Nationale (RNEE)¹⁵.

Les entreprises signalent des **partenariats classiques avec des établissements scolaires** (collèges, lycées, universités ou grandes écoles) portant essentiellement sur les stages ou l'alternance.

Plusieurs entreprises citent également des partenariats conclus avec l'Institut d'études politiques de Paris dans le cadre du programme des conventions d'éducation prioritaire, visant à favoriser l'accès à une formation supérieure sélective à des bacheliers méritants issus des quartiers défavorisés. Certaines participent aux projets de financement des « **lycées expérimentaux** » situés en banlieue.

¹³ <http://www.fondatione2c.org/srt/e2c/home>

¹⁴ <http://www.epide.fr/>

¹⁵ <http://www.lereseau.asso.fr/>

L'implication des entreprises peut prendre plusieurs formes : participation au jury d'admission, intervention de managers en cours, soutien financier, visite d'entreprise, tutorat, offres de stages, recrutement.

Enfin, des chaires d'enseignement sur le management et la diversité commencent à voir le jour, financées par des entreprises (Chaire « Management & Diversité » de l'université Paris-Dauphine ; Chaire « Diversité et performance » à l'ESSEC).

• **Les intermédiaires de l'emploi publics et privés :**

Le Pôle Emploi est un partenaire incontournable des entreprises pour mettre en œuvre un recrutement non discriminant ou travailler à une meilleure égalité des chances en faveur des jeunes (Plan Espoir Banlieue) ou des personnes en situation de handicap (agence spécialisée Handipass) ou sur la problématique des seniors. L'APEC et l'AFPA¹⁶ sont ponctuellement sollicitées par les entreprises. Cette dernière travaille par exemple sur la montée en compétences de travailleurs handicapés ou accidentés. Les Missions locales et les Caps Emploi (handicap) sont également des relais actifs.

Les **agences d'intérim et cabinets de recrutement** sont également sollicités pour diversifier les recrutements dans le cadre de conventions de partenariat spécifiques. GENERALI déclare par exemple travailler avec les sociétés d'intérim ayant signé des conventions avec l'AGEFIPH. LVMH a signé avec ADECCO une convention « handicap et compétence » portant sur le recrutement de salariés handicapés et sur la mise en place d'actions de sensibilisation.

• **Autres :**

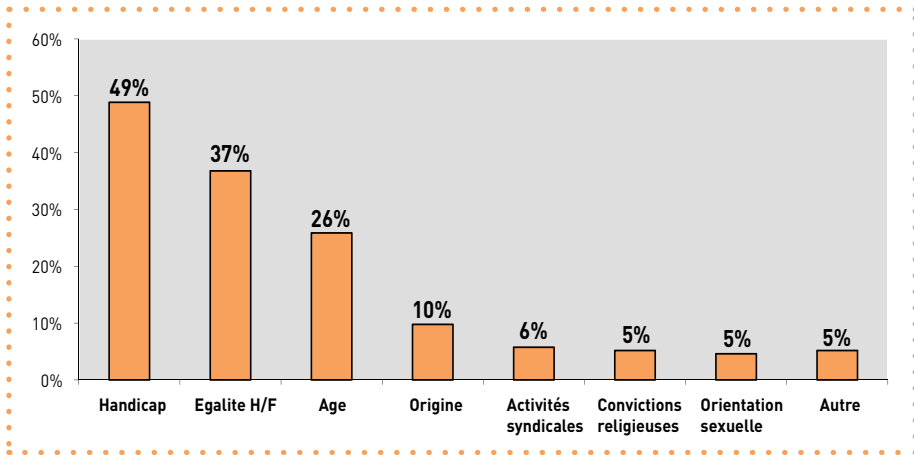
Des groupes de réflexion et clubs d'entreprises pour échanger sur leurs pratiques : FACE, CREPI (Clubs Régionaux d'Entreprises pour l'Insertion), l'ORSE, l'ANVIE, l'IMS, Dynamique Diversité, le Club Etre (rassemblant des chargés de mission handicap), l'Association française des managers de la diversité (AFMD), Groupement d'Intérêt Scientifique du Centre de Recherche et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail.

1.12. DES ACTIONS CIBLEES majoritairement sur l'égalité professionnelle et le handicap

52% des entreprises déclarent mener des actions en direction de certaines personnes susceptibles d'être discriminées.

¹⁶ AFPA : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

Actions ciblées



Globalement, les actions en faveur des personnes en situation de handicap, des femmes ou des seniors se concrétisent majoritairement par :

- des accords ;
- une attention particulière à d'éventuels écarts en matière de rémunération, de promotion, d'accès à la formation et la mise en place d'actions correctrices, le cas échéant ;
- des engagements chiffrés en matière de recrutement ou promotion ;
- des actions de communication et de formation à destination du management et des gestionnaires RH (surtout sur le sujet handicap) ;
- une sensibilisation des salariés (Trophées de l'accessibilité de LA POSTE) ;
- des actions d'accompagnement ;
- des actions de sourcing ciblées sur certains publics via des forums spécialisés ou prestataires spécialisés ou partenariats (handicap, seniors, personnes issues de l'immigration).

D'autres mesures plus spécifiques sur le handicap :

- des diagnostics accessibilité ;
- des mesures d'aménagement du poste et des conditions de travail : outils de communication permettant l'emploi de personnes sourdes (dispositifs de visio-interprétation, recours à un interprète) ;
- une mise aux normes des bâtiments en matière d'accessibilité. (installation d'étiquettes en braille, de bandes d'éveil à la vigilance et de bandeaux de sécurité pour les personnes mal et non voyantes) ;
- une aide aux conjoints ou aux enfants handicapés des salariés (traducteur langue des signes, transports en taxi, participation à l'achat du matériel de vie...) ;
- une prévoyance retraite améliorée pour les handicaps lourds ;

- des actions de communication en faveur des publics handicapés ; dispositifs de professionnalisation (intérim/alternance) ; partenariats avec des établissements de formation et/ou création en amont de cursus de formation spécifiques adaptés ;
- une amélioration des procédures d'accompagnement et d'aménagement (individualisation des parcours ; aide aux démarches de reconnaissance de handicap) et formation des tuteurs sur le handicap (BANQUE POPULAIRE ; AUCHAN) ;
- une approche « client » : dans le secteur des assurances, développement de produits et services d'assurance à destination des personnes en situation de handicap (APRIL) dans le domaine de la grande distribution, création d'une plateforme d'accueil spécialisée pour les consommateurs sourds et malentendants (DANONE) ou formation de salariés en contact avec la clientèle à l'accueil et la prise en charge de clients en situation de handicap (GUERLAIN).

Sont plus rarement évoquées les actions en matière de **maintien dans l'emploi**, en lien **avec l'âge et l'état de santé** : organisation de séminaires sur le maintien dans l'emploi rassemblant managers, responsables RH, assistants sociaux, médecins du travail, médecins conseil, correspondants handicap, création d'une mission dédiée à l'employabilité, mise en place de projets de reclassement (SUEZ et la mission P.H.A.R.E -Personne Handicapée Anticiper Reclassez Employer- ; GENERALI et son programme « CaPITHalisez vos compétences »).

37

Les mesures permettant de favoriser le maintien dans l'emploi sont particulièrement intéressantes car elles bénéficient à l'ensemble des salariés : anticiper les évolutions de carrière et adapter les postes de travail, c'est travailler à une meilleure gestion prévisionnelle des carrières et des compétences et favoriser le bien-être au travail de chacun.

Sur l'âge, ont été recensées des actions spécifiques à destination des jeunes, visant plutôt le recrutement et/ou la professionnalisation, et les seniors, où il s'agit plutôt de développement de carrière, voire de maintien dans l'emploi. Peu d'entreprises semblent aborder le sujet sous l'angle de la gestion des âges et/ou de l'intergénérationnel, si ce n'est dans le cadre des accords GPEC.

Les actions concernent les jeunes diplômés de l'université ou les jeunes éloignés de l'emploi, en situation de handicap ou issus des quartiers. Pour répondre à ces situations, les entreprises s'appuient sur des partenariats avec des écoles ou des associations, des formules de professionnalisation et de tutorat.

Le sujet « seniors » est davantage pris en compte dans les plans d'actions :

- consultation des salariés concernés via des enquêtes ou des groupes de réflexion ;
- accompagnement RH plus développé (entretiens carrières, parcours de formation, bilan de compétences, diagnostic mobilité, réflexions sur les conditions de travail...) ;
- développement des formules de tutorat.

Les discriminations liées à l'appartenance syndicale sont discutées dans le cadre d'accords sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social, qui s'accompagnent parfois d'études plus approfondies sur de possibles écarts de rémunération ou décrochage de carrière par rapport aux salariés non syndiqués.

En mai 2009, AXA France a signé avec les fédérations syndicales une charte sur la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle.

Les critères de l'origine, des convictions religieuses, de l'orientation sexuelle sont traités dans le cadre plus général de formations à la non discrimination et/ou à la promotion de la diversité. Ils sont abordés aussi de manière spécifique : séminaires d'échange avec un spécialiste des questions de religion ; création de réseaux de salariés concernés par les sujets LGBT¹⁷ ; partenariats avec des associations spécialisées dans le sourcing de « minorités visibles ».

➡ **Le sujet de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fait l'objet d'un développement plus approfondi dans le chapitre 2.**

Si les actions ciblées sur certains publics sont intéressantes, ce n'est qu'à condition de compléter et non de se substituer à une démarche globale de sécurisation des process RH, démarche vertueuse dont les efforts bénéfiques pour tous les salariés vulnérables à la discrimination, qu'ils soient identifiables (femmes, seniors) ou non (religion, orientation sexuelle).

¹⁷ Lesbiennes, Gays, Bisexuels et Transexuels. – En savoir plus sur l'homophobie au travail et les discriminations liées à l'orientation sexuelle : Chapitre 3 du Guide n°3 téléchargeable sur le site de la HALDE, <http://www.halde.fr/-Guides-.html>