



equal
2004-2008

Combattre
les discriminations,
réduire les inégalités,
pour une meilleure
cohésion sociale



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

Représentations et pratiques de lutte contre les discriminations et de développement de la diversité au Centre des Jeunes Dirigeants de Toulouse



Alain Klarsfeld

Responsable du Mastère Spécialisé Responsable Ressources Humaines

Capitolis, Groupe ESC Toulouse

Chercheur au Centre de Recherche Européen sur l'Emploi et les Ressources Humaines (CREER)

Janvier 2007

Remerciements

L'auteur tient à exprimer ses remerciements au programme EQUAL au travers du partenariat de développement « Et pourquoi pas vous avec nous » conduit par le MEDEF de la Haute-Garonne, pour avoir sollicité le Mastère Spécialisé RRH (Responsable Ressources Humaines) afin de mener à bien cette recherche et la rédaction du présent rapport. Je remercie également les étudiants de la promo 3 du Mastère Spécialisé RRH, qui se sont activement engagés à mes côtés dans la réalisation des entretiens qui sont ici analysés. Bien entendu, ces entretiens n'ont pu avoir lieu que dans la mesure où une majorité des membres du Centre des Jeunes Dirigeants ont bien voulu répondre aux questions des étudiants et aux miennes. Qu'ils en soient ici également remerciés.

Alain Klarsfeld

Responsable du Mastère Spécialisé Responsable Ressources Humaines

Capitolis - Groupe ESC Toulouse

Chercheur au Centre de Recherche Européen sur l'Emploi et les Ressources Humaines (CREER)

SOMMAIRE

<i>Introduction : objectifs et méthodologie de l'enquête</i>	4
<i>Etat des lieux des initiatives en matière de diversité en France</i>	5
Les dispositifs volontaristes : les dispositifs publics, associations, chartes, codes, etc.	5
Les processus réglementaires : loi et jurisprudence	11
<i>Les résultats de l'enquête auprès des JD de Toulouse : connaissances, idées, pratiques</i>	15
La discrimination, qu'est-ce-que c'est ?	15
La connaissance de la loi	17
Lutter contre les discriminations et développer la diversité : les idées	19
Lutter contre les discriminations et développer la diversité : les pratiques	21
<i>Conclusion et recommandations</i>	30
<i>Annexe 1 : questionnaire d'enquête</i>	32
<i>Annexe 2 : Charte des dirigeants d'entreprises membres de FACE</i>	33
<i>Annexe 3 : Références bibliographiques</i>	34

Introduction : objectifs et méthodologie de l'enquête

Cette recherche est née de la rencontre de plusieurs éléments convergents. D'une part, les étudiants du Mastère Spécialisé Responsable Ressources Humaines de l'ESC Toulouse ont pour objectif de se professionnaliser afin de s'insérer ou de progresser dans la fonction RH, et doivent approfondir leurs connaissances sur des thèmes d'actualité et d'intérêt pour les professionnels. De l'autre, le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) a inscrit la diversité au cœur de ses préoccupations : un permanent national a été nommé, un programme de travail a été défini, des commissions sont à l'œuvre dans les différentes entités régionales de l'association. L'aboutissement de ce travail a été publié dans un rapport rendu public en juin 2006 : « Faire de la diversité une ressource pour entreprendre » (CJD, 2006). Finalement, le CJD est partie prenante du partenariat de développement « et pourquoi pas vous avec nous » du programme Européen EQUAL, conduit sous la tête de liste du MEDEF de la Haute-Garonne. C'est dans le cadre de ce partenariat que le Président du CJD de Toulouse, avec l'approbation de son bureau, a souhaité faire réaliser par les étudiants du Mastère Responsable Ressources Humaines, un état des lieux des pratiques de gestion de la diversité au sein des entreprises des membres de l'association, afin d'identifier les axes de progrès, tout en contribuant à développer une prise de conscience et une réflexion individuelle tant chez les étudiants que chez chacun des membres du CJD de Toulouse. Au demeurant, et c'est là un des résultats importants du présent rapport, 60% des membres du CJD interrogés souhaitent être davantage informés par le CJD en matière de diversité et de lutte contre les discriminations. L'élaboration du présent rapport va ainsi à la rencontre d'une attente partagée au sein de cette association. Nous souhaitons qu'il la satisfasse au mieux !

L'ensemble des 54 membres de l'association (effectif en janvier 2006) a été contacté en vue de recueillir les données. Une première vague d'entretiens a eu lieu entre février et juin 2006. Une seconde vague de relance a permis la réalisation d'entretiens supplémentaires entre octobre et décembre 2006.

Dans une première section, le guide d'entretien invitait chaque JD à présenter les pratiques de son entreprise en ce qui concerne le recrutement, l'évaluation du personnel, la rémunération et la formation afin de faire émerger les éventuelles actions ou pratiques déjà en place. La seconde section du questionnaire était dédiée à un état des lieux concernant la notion même de discrimination, sa législation, les dispositifs de lutte contre les discriminations. En fin de questionnaire étaient abordés les cas de discrimination dont pouvaient faire état les interviewés dans leur propre entreprise et la politique ou les pratiques de lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité éventuellement mis en place. Le questionnaire figure en annexe du présent rapport.

Le nombre d'entretiens qui ont pu être conduits est de 33, soit un taux de réponse de 61%. Ce taux de réponse peut être vu comme élevé au vu de ce qui survient dans la plupart des enquêtes : des taux le plus fréquemment inférieurs à 10%. Autant dire que cette enquête a reçu un accueil favorable du CJD. Les refus d'être interviewés ont été rares, les entretiens manquants étant attribuables à des questions de disponibilité ou encore de changement de statut (changement d'entreprise, sortie du CJD).

Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes : l'effectif médian est de 30 salariés, l'effectif moyen (hors entreprises de très grandes tailles présentes dans l'échantillon, soit EDF, KPMG et SOCOTEC) est de 104. Cet échantillon recèle des disparités importantes : 10

entreprises comptent plus de 250 salariés, dont trois de 4500 salariés ou plus (SOCOTEC, 4500 salariés, EDF, plus de 100 000 salariés en France, et KPMG, 104 000 collaborateurs dans le monde) ; 7 entreprises sont des 'TPE' de 7 salariés ou moins.

Nous proposerons dans un premier temps un état de lieux général des initiatives en matière de diversité en France sur la base d'une revue de la littérature papier et web, puis présenterons les résultats de l'enquête auprès des JD de Toulouse.

Etat des lieux des initiatives en matière de diversité en France

La présente revue de littérature a pour objectif de montrer que la préoccupation de développer la diversité dans les entreprises, et de lutter contre les discriminations, déborde, et de loin, le CJD, et est partagée tant par des initiatives volontaires venant des entreprises elles-mêmes, ou d'associations ; que par la législateur non seulement français mais européen. Nous aborderons dans un premier temps les dispositifs volontaristes, puis les dispositifs réglementaires visant à développer la diversité et à combattre les discriminations. **Les dispositifs volontaristes** proviennent d'initiatives publiques ou privées mais dépendent du seul bon vouloir de l'entreprise (exemple, la signature d'une charte ou d'un code de déontologie, la signature d'une convention). Ces dispositifs sont souvent lancés par des associations telles le CJD. **Les dispositifs réglementaires** sont obligatoires et reposent principalement dans la loi, les directives européennes, les accords professionnels et la jurisprudence.

Les dispositifs volontaristes

L'action du CJD

Il n'est pas inutile de rappeler l'engagement du CJD au plan national. Le CJD a fait de la diversité un des treize thèmes majeurs autour duquel se réunissent ses commissions et groupes de travail (à côté de thèmes plus traditionnels tels que les relations sociales et la formation professionnelle continue). Une commission nationale s'est réunie entre 2004 et 2006 sur ce thème et a été à l'origine d'un rapport, *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre* (CJD, 2006). Après avoir pris la mesure du phénomène, la commission nationale opte pour une approche globale plutôt que cloisonnée de la diversité et de la lutte contre les discriminations.

« Nous nous distinguons de ce qui a été fait par ailleurs, nous semble-t-il, par notre volonté de prendre le problème dans sa globalité et de le remettre sans cesse en perspective. Le danger est, en effet de le traiter de manière cloisonnée, comme les pouvoirs publics, par exemple, ont tendance à le faire : d'un côté on prend des mesures pour les jeunes, de l'autre pour les seniors, d'un troisième pour les handicapés... » (CJD, 2006, p.7).

En termes de mesures concrètes, le CJD au travers de sa commission préconise l'adoption du CV anonyme, la tenue de statistiques permettant de suivre les progrès réalisés en matière de diversité, une campagne de sensibilisation, la prise en compte de la diversité dans les critères d'attribution des marchés publics, une meilleure coopération des acteurs de la diversité, un appui à la création d'entreprise par les personnes appartenant à des minorités visibles, la mise à disposition du grand public d'un outil d'autodiagnostic, et une formation de trois jours

En termes numériques, une centaine d'entreprises se sont mobilisées dans le cadre de l'expérimentation du CJD visant à développer la diversité. Ces actions sont très variées, allant de l'embauche d'une personne handicapée ou de salariés « atypiques » tels que chômeurs de longue durée, au recrutement en fonction des compétences, et au CV anonyme expérimenté par une SSII et un cabinet de recrutement. Le rapport rendu par le CJD ne permet pas à ce jour de présenter les résultats ou les caractéristiques agrégées des mesures engagées.

L'initiative EQUAL de la commission européenne

L'initiative EQUAL – dans laquelle s'inscrit le présent rapport - a été mise en place par la Commission Européenne dans le cadre de la stratégie européenne de l'emploi, en complément des directives sur l'égalité de traitement adoptées en 2000, et qui feront l'objet d'une section plus bas dans ce texte. Son but est de promouvoir un échange volontariste d'idées et d'innovations en matière de lutte contre les discriminations dans le cadre de partenariats dits de développement, tissés à l'échelon local. Les partenariats incluent le plus souvent des entreprises, des associations, des institutions éducatives, des collectivités locales, des groupements professionnels et des syndicats de salariés, dans le but de combattre les discriminations fondées sur les différents critères couverts par les directives européennes : homme/femme, origine raciale et ethnique, âge, religion, croyances, orientation sexuelle, handicap. Le budget d'EQUAL est 3,3 milliards d'euros. Les partenariats d'EQUAL doivent faire l'objet de co-financements locaux de la part des Etats et/ou de leurs collectivités territoriales.

Le programme EQUAL se déroule sur 3 ans (2004 – 2007). Au moment de la rédaction de cet article, 3387 partenariats locaux avaient été engagés¹. La France avec 450 partenariats figure parmi les pays européens en ayant signé le plus, seule l'Italie en ayant signé davantage². Il est encore trop tôt pour évaluer les effets de ce programme. Il est à noter qu'il appartiendra à chaque manager de projet local d'évaluer les effets de son action en 2007.

Le FASILD / l'ACSE

Son prédécesseur, le FAS (Fonds d'Action Sociale) a été institué en 1958 pour encourager l'intégration des travailleurs musulmans en provenance d'Algérie. Après l'indépendance de l'Algérie en 1962, le FAS se consacra à l'intégration des « travailleurs étrangers », et plus tard des « travailleurs migrants et de leurs familles » au sens large. Ce n'est toutefois qu'en 2001 que le FAS fut renommé FASILD, incluant désormais la lutte contre les discriminations dans sa mission. Celle-ci, dans sa formulation la plus récente, est de mettre en œuvre des actions dont le but est d'intégrer les travailleurs immigrés résidant en France, et de participer à la lutte contre les discriminations à l'égard de cette population (Art. L. 121-14, Code de l'action sociale). Quoiqu'organe gouvernemental, nous classons le FASILD dans les processus volontaristes, car plutôt qu'un pouvoir de coercition, il a un pouvoir d'incitation au travers de programmes incluant par exemple des partenariats avec des employeurs ou des intermédiaires du marché du travail. A ce jour, les résultats du FASILD sont difficiles à évaluer. Jusqu'en 2004, il ne disposait pas de données statistiques fiables sur les travailleurs immigrés. De plus, son système de reporting, dont la mise en place date du début de l'année 2006, est trop récent

¹ Equal Home Page, http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/

² EQUAL data base, <https://equal.cec.eu.int/equal>, 27 février 2006

pour permettre de mesurer des progrès de quelque nature que ce soit (FASILD, 2004). A compter d'octobre 2006, le FASILD est devenu l'ACSE (Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances).

Le Label Égalité

Il s'agit d'une initiative gouvernementale dans le domaine de l'égalité homme-femme, créé à l'initiative du Ministère de l'égalité professionnelle en mars 2004. Pour obtenir ce label, les entreprises doivent satisfaire 18 critères différents regroupés en trois grandes familles :

- action en faveur de l'égalité professionnelle : ces actions sont évaluées en prenant en compte l'information et la sensibilisation des dirigeants, des salariés et de leurs représentants ;
- gestion des ressources humaines : actions visant à renforcer l'égal accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle ; analyse des indicateurs relatifs aux conditions d'emploi et à la formation des hommes et des femmes dans l'entreprise ;
- parentalité : actions en faveur de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie de famille³

A ce jour, seules vingt entreprises ont reçu ce label, de Deloitte à Dexia, en passant par PSA, Airbus et Eurocopter. Nous ne disposons pas de données permettant d'évaluer l'éventuelle influence que ce label pourrait avoir sur la base de son impact médiatique.

L'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE⁴)

A la suite d'une demande émanant du Ministère de l'égalité professionnelle, l'ORSE a mis en place une base de données de bonnes pratiques destinées à combattre la discrimination sexuelle et à aider les entreprises à mesurer les effets de ces pratiques. Cette base de données provient des contributions des entreprises adhérentes à l'ORSE, des échanges dans le cadre de groupes de travail et d'études conduites par l'Observatoire. Cette base de données recense des bonnes pratiques dans un grand nombre de domaines : outils de reporting, recrutement, rémunération, mobilité géographique, formation professionnelle, temps de travail, organisation du travail, gestion des hauts potentiels, et services aux salariés.

L'Institut Montaigne et la Charte de la Diversité

L'Institut Montaigne mis en place en 2000 est un cercle de réflexion constitué de responsables d'entreprises, de consultants et d'experts, sous la houlette de Claude Bébéar. Il poursuit deux objectifs. Le premier est d'influencer le débat public en formulant des idées concrètes et originales. Le second est de contribuer à la conception de politiques publiques en vue d'améliorer l'environnement économique et social français⁵. L'Institut Montaigne promeut

³ Source : AFAQ, afaq.org

⁴ Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

⁵ « Tout sur l'Institut Montaigne » : « Pourquoi l'Institut Montaigne », www.institutmontaigne.org, author's translation

activement la diversité et la lutte contre les discriminations. L'une de ses contributions a été la rédaction et la signature de la Charte de la Diversité en octobre 2004 par une quarantaine d'entreprises dont environ la moitié des entreprises du CAC 40. Les entreprises signataires s'y engagent à

«respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs [et à] chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans [leur] effectif, aux différents niveaux de qualification⁶.»

L'Institut Montaigne est également à l'origine de la proposition du CV anonyme. Ici, la proposition de norme professionnelle a été adoptée comme loi au mois de mars 2006. L'Institut Montaigne promeut également activement la discrimination positive. En termes de diffusion, on peut dire que la Charte de la Diversité a connu davantage qu'un succès d'estime. Signée à l'origine (octobre 2004) par 40 entreprises, la Charte de la Diversité était, en février 2006, adoptée par 275 entreprises, dont, outre une large part des entreprises du CAC 40 et des PME, quelques collectivités territoriales. Au 22 août 2006, ce chiffre avait encore plus que doublé (594). Il est bien sûr difficile d'évaluer, au-delà de la diffusion, l'impact réel de la signature de la Charte de la Diversité sur les pratiques de management des entreprises concernées. Une des premières mesures disponibles de son impact est disponible : il s'agit de la qualité du reporting en matière de diversité évalué par Novethic qui a procédé à une comparaison des entreprises signataires et non-signataires au sein du CAC 40. Parmi les six groupes notés au plus haut (les « leaders »), cinq sont signataires de la Charte de la Diversité. Réciproquement, parmi les 18 groupes classés dans les deux catégories inférieures de ce classement, seuls trois ont signé la Charte de la Diversité. Il est à noter que pas un seul des quatre groupes figurant dans le groupe inférieur n'est signataire de la Charte de la Diversité (Novethic, 2006). Ainsi, la signature de Charte de la Diversité semble s'accompagner en général de qualité dans les processus de reporting en matière de diversité.

Le texte de la Charte de la Diversité

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La Charte de la Diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- 1.** Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
- 2.** Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
- 3.** Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
- 4.** Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
- 5.** Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
- 6.** Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

⁶ Engagements 2 et 3 de la Charte de la Diversité

L'ANDCP

L'ANDCP⁷ (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) représente la fonction Ressources Humaines en France. S'inspirant davantage du discours rationnel, que sur celui de l'efficacité de mesures coercitives, son congrès national de 2004 était dédié au lien entre lutte contre la discrimination et performance. Un groupe national de travail sur la diversité a vu le jour. Il est intéressant de noter que, sur cet arrière-plan de discours rationnel, ce groupe a été à l'origine d'une proposition de loi lors du congrès de l'ANDCP qui s'est tenu un an plus tard, consistant à proposer une obligation de négocier annuellement sur la diversité au niveau de l'entreprise, sur la base de données quantitatives, sur le modèle de l'obligation déjà existante en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes par la loi de mai 2001 (voir ci-dessous). Les autres propositions défendues par l'ANDCP s'inspirent davantage de l'approche rationnelle telle qu'exposée ci-dessus : création d'un label « diversité » sur le modèle de label « égalité » déjà existant ; promotion de tests de recrutement basés sur les compétences sur le modèle de « tests d'habiletés ». L'attribution du label diversité se ferait sur la base d'un audit et porterait sur les objectifs, résultats et améliorations en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de pratiques managériales, de partenariats avec l'éducation nationale et avec des associations actives dans le champ de la diversité. Les entreprises qui recevraient le label pourraient bénéficier de subventions (ANDCP, 2005, p.18). En revanche, l'ANDCP s'est déclarée hostile au CV anonyme adopté en mars 2006. Début 2006, l'ANDCP a lancé un réseau national de correspondants diversité dans chacune de ses différentes entités locales. Bien entendu, ces initiatives sont trop récentes pour tenter d'en évaluer les résultats à ce jour.

L'Institut de Mécénat Social

« Créée en 1986 par un groupe de chefs d'entreprise, l'association IMS–Entreprendre pour la Cité encourage l'engagement des entreprises dans une politique qui favorisent la responsabilité sociétale, la cohésion sociale et le développement des territoires où elle est implantée. L'IMS s'implique très activement dans la promotion de la non-discrimination et de la gestion de la diversité et s'est engagé dès 2002 aux côtés d'Adecco, d'Adia, du FASILD et de la DPM dans le projet européen « Latitude » (mené dans le cadre du programme communautaire « Equal » et cofinancé par le FSE).

Avec son réseau de 120 entreprises, l'IMS développe aujourd'hui un programme spécifique sur la gestion de la diversité (qui inclut la non-discrimination), et accompagne les entreprises dans la mise en place de politiques de prévention des discriminations et de gestion de la diversité. À ce titre, l'IMS multiplie les occasions d'échange entre entreprises, développe des outils de diagnostic et de pilotage, et des outils de sensibilisation et de formation. »⁸

⁷ Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel

⁸ Présentation sur le site www.social.gouv.fr

La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)

La FACE axe ses missions autour de trois axes majeurs : lutte contre les exclusions ; développement de la diversité et de la mixité ; partenariats avec les associations locales. Créée à l'origine par 14 entreprises en 1993, la FACE compte aujourd'hui 1257 entreprises réparties en 23 clubs locaux. Les dirigeants de la FACE adhèrent à une « charte des dirigeants d'entreprises membres de FACE ». Cette charte figure en annexe (annexe 2).

En conclusion des dispositifs de lutte volontaristes, nous pouvons en dresser une liste non exhaustive d'organismes et initiatives, au-delà du CJD qui est pleinement partie prenante de ces approches : FASILD devenu ACSE, EQUAL, ORSE, ANDCP, l'Institut Montaigne, Institut de Mécénat Social, le label Egalité, la Fondation Agir Contre l'Exclusion. Ainsi l'action du CJD s'inscrit bien dans un mouvement d'ensemble de la société. Ces dispositifs tendent à encourager et promouvoir le développement de la diversité par des programmes subventionnés ou non. Leur ressort repose sur l'incitation, la communication et la pédagogie, plutôt que sur la contrainte. Pourtant, l'action en faveur de la lutte contre la discrimination et de la diversité n'est plus une seulement une option, aussi avantageuse soit-elle pour les entreprises. C'est une véritable obligation imposée par le législateur dans le contexte juridique français actuel. C'est ce que nous mettrons en évidence dans la section suivante.

Les processus réglementaires : loi et jurisprudence

Historiquement, bien que le principe de non discrimination soit inscrit depuis longtemps dans les constitutions successives de la République au travers des principes d'« égalité » et de « fraternité », sa mise en œuvre ne s'avère avoir pris réellement son envol qu'au cours des dix dernières années, sous l'influence de la jurisprudence française et de l'œuvre législative de l'Union Européenne, qui a été transcrite de multiples façons dans nos lois nationales.

La jurisprudence française en matière d'égalité de traitement

Dans un des ses "grands arrêts" marquant un revirement en matière de droit du travail, l'arrêt Ponsolle contre Delzongle de 1996, la Cour de Cassation a, pour la première fois, en matière d'égalité de traitement en matière de rémunération, mis la charge de la preuve sur l'employeur. En l'espèce, il s'agissait d'un salarié qui alléguait une différence injustifiée de salaire en sa défaveur, ce alors qu'il occupait un poste identique, avec un coefficient égal, et détenait qui plus est une qualification supérieure⁹. L'employeur ne pût qu'invoquer une différence d'ancienneté qui jouait ici en faveur du salarié le mieux rémunéré. Or, relève la Cour de Cassation, cette différence d'ancienneté n'aurait su justifier une différence de salaire dans la mesure où elle était déjà prise en compte au travers de l'attribution d'une prime d'ancienneté. Dans cette affaire, la Cour de Cassation a adopté une façon de concevoir la charge de la preuve usuelle aux Etats-Unis en matière de discrimination (Gomez-Mejia et al., 2001 ; Dessler, 1997), et plus récemment auprès de la Cour de Justice de Communautés Européennes. Pour la Cour de Cassation, il incombe en effet à l'employeur de justifier la différence de salaire en apportant la preuve que le salarié le mieux rémunéré effectue un travail méritant un salaire plus élevé. La jurisprudence jusque là en vigueur aurait mis le salarié s'estimant lésé en demeure de prouver que la qualité de son travail était identique à celle de son collègue mieux rémunéré, ce qu'il aurait bien été en peine de faire. Dans les nouvelles conditions, il devient ainsi infiniment plus facile pour le salarié d'obtenir gain de cause devant un tribunal devant toute différence de traitement quelle qu'elle soit. Les différences fondées sur un critère discriminatoire bénéficient de cette jurisprudence s'appliquant au concept beaucoup plus large d'égalité de traitement. Cette conception a été reprise dans une directive européenne adoptée en 2000.

La Directive Européenne en matière de discrimination dans l'emploi

Plusieurs directives européennes adoptées depuis 1976 ont progressivement dégagé une définition européenne des critères discriminatoires, plus limitative certes que le droit français : le sexe, la religion, les croyances, l'origine ethno- raciale, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap. Surtout, les directives les plus récentes ont fait leur, la conception de la charge de la preuve adoptée par la jurisprudence telle qu'exposée dans la section précédente, usuelle aux Etats-Unis. **Il incombe dans un premier temps au salarié d'établir des faits à partir desquels il peut être simplement présumé qu'il y a eu discrimination ; il incombe ensuite à la partie défenderesse, c'est-à-dire l'employeur, de prouver qu'il n'y pas eu atteinte au**

⁹ Arrêt n° 92-43.68029, 29 Octobre 1996

principe de non discrimination¹⁰. Elles introduisent également la distinction entre discrimination directe et indirecte, la discrimination indirecte se fondant, à la différence de la discrimination directe, sur un critère prétendument « neutre », mais sans rapport justifié avec le but poursuivi, et ayant pour effet de léser telle ou telle catégorie de salarié bénéficiant de la couverture des directives. Un exemple de discrimination indirecte est l'instauration d'un test de port de charges lourdes pour des postes d'encadrement dans une chaîne de grande distribution¹¹. Un tel test contribue à écarter 'en toute bonne conscience' les femmes des postes d'encadrement alors que les missions confiées ne nécessitent en rien de porter des charges lourdes. Enfin, les directives européennes précisent les domaines de gestion des ressources humaines dans lesquels il ne doit pas y avoir de discrimination : l'accès à l'emploi, à la formation professionnelle, les promotions, la rémunération. Elles consacrent le droit à agir au nom du salarié pour les associations spécialisées dans la défense de telle ou telle catégorie (minorités ethniques, femmes, etc.).

La transcription des directives européennes dans le droit français

La transcription de la directive européenne sur l'égalité de traitement dans la loi française s'est faite rapidement, par **la loi du 16 novembre 2001**. Cette loi renforce notablement le dispositif français de lutte contre les discriminations. Tout d'abord, le spectre des critères de discrimination couverts par la loi s'étend pour inclure de nouveaux critères : l'âge, l'orientation sexuelle, le patronyme, les caractéristiques génétiques. La loi précise que sont visées toutes les décisions susceptibles d'affecter un salarié, et la liste déjà longue de type de décisions (recrutement, promotion, mobilité, formation, etc.) n'est donnée qu'à titre indicatif et non impératif. La loi reprend la conception de la charge de la preuve des directives européennes ainsi que la notion de discrimination indirecte. Elle précise également que les associations mais également les syndicats peuvent ester en justice sous réserve que le salarié ne s'y oppose pas. Les attributions du FAS sont étendues et le FAS devient le FASILD (aujourd'hui l'ACSE, voir ci-dessus dans la section précédente intitulée « les dispositifs volontaristes »), les deux nouvelles additions à ce sigle manifestant que la lutte contre les discriminations fait désormais partie de ses prérogatives, et non plus seulement l'action sociale. La création institutionnelle la plus récente est la création de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité), organe gouvernemental ayant des pouvoirs d'investigation, de médiation mais également de sanction en matière de discrimination.

Sans que l'on puisse parler *stricto sensu* de transcription de directive européenne, **l'accord interprofessionnel sur l'égalité des chances dans l'entreprise** signé en octobre 2006 par le MEDEF et la plupart des organisations syndicales de salariés, vient compléter la législation en donnant une impulsion supplémentaire à l'amélioration des pratiques d'entreprises. Il prévoit la nomination d'un correspondant diversité et l'organisation d'actions de formation et de communication « lorsque la taille et le mode d'organisation de l'entreprise le permettent », l'identification des stéréotypes ayant cours dans l'entreprise ou la branche, la mise en place de processus de recrutement et de progression de carrière fondés sur les compétences et les capacités professionnelles (concernant le recrutement) ; les compétences exercées et les performances (concernant la progression du salarié). Les entreprises doivent chercher à diversifier leurs « sources de recrutement » et à assurer l'égalité des salariés pour l'accès à la

¹⁰ Directive 2000/78/EC, 27 Novembre 2000

¹¹ Ce cas, réel, est celui de la chaîne américaine de location de meubles « Rent-a-center » à la fin des années 90

formation professionnelle. L'accord prévoit également un point sur les expérimentations en matière de CV anonyme le 31 décembre 2007, et plus généralement, un recensement des « bonnes pratiques ». Il institue pour les branches professionnelles une obligation d'intégrer de façon transversale la diversité aux autres thèmes de négociation sans toutefois aller jusqu'à instaurer l'obligation spécifique de négocier demandée par l'ANDCP dans ses propositions de 2005 (voir ci-dessus). Il institue également une obligation d'information des représentants du personnel dans le cadre des attributions du Comité d'Entreprise. Un de ses points originaux est qu'il institue un nouveau critère de discrimination : le lieu de résidence.

Les lois et accords sur l'égalité hommes femmes et le handicap

Des accords collectifs intersectoriels et des lois ont été également adoptés dans des domaines spécifiques après 2000, rendant plus « opérationnel » encore le cadre général posé par la directive sur l'égalité de traitement dans l'emploi qui vise, elle, l'ensemble des discriminations.

La loi du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle oblige les employeurs à négocier avec les syndicats afin de réduire la discrimination entre hommes et femmes là où les législations précédentes ne faisaient qu'encourager ce type négociation sans le rendre réellement obligatoire. **L'accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 sur la mixité et l'égalité professionnelle** va plus loin car il contient entre autres le premier engagement collectif des employeurs français de réduire progressivement le différentiel de salaire entre les hommes et les femmes tel que mesuré par l'INSEE sans toutefois fixer d'échéance autre que la notion de « moyen terme ». Cet accord institue également un engagement à lutter contre les stéréotypes au moyen d'outils de communication interne (engagement repris récemment dans l'accord interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise, voir ci-dessus). Il impose aux branches une obligation d'information sur la situation comparée des hommes et des femmes sur le marché de l'emploi. Les entreprises doivent quant à elles suivre le rapport entre la proportion de femmes embauchées et celle des femmes présentes parmi les candidats à un emploi dans l'entreprise. En cas de déséquilibre, les entreprises doivent se fixer des objectifs de mixité. Pour les entreprises de petite taille, les actions correctives doivent être mises en place au niveau de la branche. Enfin, **la loi la plus récente adoptée le 23 mars 2006** porte sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes et vient parachever cette construction en imposant, fait sans précédent dans une législation de ce type, un délai pour la réalisation de cet objectif d'égalité salariale entre hommes et femmes : le 31 décembre 2010, charge aux branches de mettre en œuvre cette réduction progressive d'écart.

Concernant les handicapés, **la loi adoptée le 11 février 2005** pose des amendes plus élevées pour les entreprises qui refusent de compter 6% d'handicapés dans leurs effectifs, et change le mode de calcul des handicapés dans l'entreprise notamment en incluant les sous-traitants dans le périmètre des effectifs à prendre en considération.

En récapitulatif de cette partie dédiée aux dispositifs réglementaires couvrant la France, on voit qu'ils enserrent de plus en plus les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises, en aménageant la charge de la preuve en faveur des salariés, en étendant les critères de discriminations couverts par la loi, en faisant tomber sous le coup de cette loi pratiquement toute décision de gestion des ressources humaines (et pas seulement le recrutement et les sanctions), en permettant aux associations et syndicats d'agir au nom du salarié, enfin en mettant en place, aux côtés des tribunaux traditionnels, de nouvelles institutions (HALDE) ayant pour vocation d'informer et d'accompagner mais aussi de sanctionner les pratiques des employeurs. Des lois spécifiques aux femmes et aux handicapés viennent encore renforcer ce dispositif pour ces deux catégories de salariés.

Les résultats de l'enquête auprès des JD de Toulouse : connaissances, idées, pratiques

La première section est destinée à la définition qu'ont les JD de Toulouse, de la discrimination, et à la connaissance de la loi. Ensuite nous listerons les idées générales suggérées par les répondants pour accroître la diversité et réduire les discriminations. Nous détaillerons enfin les pratiques observées dans les entreprises dans les domaines suivants : recrutement, évaluation du personnel et rémunération, formation, en tentant d'en faire ressortir la diversité et les « meilleures pratiques » en vigueur notamment dans des petites entreprises. Nous concluons en apportant notre point de vue sur les initiatives et suggestions mises en évidence par les répondants et en formulant des recommandations.

La discrimination, qu'est-ce-que c'est ?

Un des objectifs de l'enquête était de faire le point sur les représentations et les connaissances des répondants en matière de discrimination.

Il était tout d'abord demandé aux répondants : « pour vous, la discrimination, c'est quoi ? ». On peut distinguer parmi les définitions proposées, **deux familles de définitions : des définitions à portée générale, de définitions centrées plus spécifiquement sur des critères de discrimination précis.**

Typiquement, **les définitions dites « générale »** ne se limitent pas à une liste de critères et considèrent toute différenciation non fondée sur les exigences de l'emploi comme discriminatoire. Dans sa forme la plus généraliste, la discrimination est assimilée à l'absence d'équité. Le fait de NE PAS tenir compte de seules compétences ou autres critères professionnels similaires est assimilé à la discrimination.

« *La discrimination c'est de ne pas traiter les salariés de façon équitable. »*
« *C'est le fait d'intégrer dans les critères de recrutement des critères non liés aux aptitudes et compétences professionnelles. »*
« *C'est choisir sur d'autres critères que la seule compétence »*
« *Il existe des critères affichés puis des critères non affichés qui ne sont pas en lien direct avec le profil recherché mais focalisés sur d'autres critères »*

Les autres définitions sont dites « spécifiques ». Elles mettent en avant le fait que discriminer, c'est mettre en avant des critères non légitimes définis plus précisément, exemples à l'appui. Dans ce cas, la définition de la discrimination retient des critères ou ensemble de critères de façon explicite. Sont tour à tour mis en avant la race, l'ethnie, le sexe, l'âge, la religion, mais aussi le diplôme ou l'expérience... chaque répondant évoquant ici des critères ou ensemble de critères différents. Certains de ces critères peuvent d'ailleurs, au sens de la loi, ne pas être strictement discriminatoires (exemple, le diplôme ou l'expérience qui ne sont pas considérés par l'article 122-45 du Code du Travail). Le caractère discriminatoire provient dès lors du caractère systématique du recours à ce critère, en l'absence d'une interrogation sur le lien avec l'emploi à pourvoir.

« C'est le fait de mettre son veto sur l'embauche d'un salarié par rapport à ses origines, sa religion, sa maternité... »
« C'est le fait de distinguer les gens à cause de leur race, leur sexe, leur âge, leur handicap. »
« C'est une réalité propre au genre humain. Elle est réelle et repose sur de bases ethniques. »
« Choisir ses collaborateurs selon un certain schéma préétabli et toujours identique : diplôme, esthétique, couleur de peau, expérience, entreprise de référence... »

Les deux types de réponses sont valables, chacune à leur manière. Au sens strict, en effet, la loi définit une liste certes longue mais limitative de critères (voir ci-dessous) et ce n'est que lorsqu'un de ces critères est en jeu que l'on peut parler, au sens strict, de discrimination. D'un point de vue pratique toutefois, l'employeur est également tenu, non par la loi, mais par la jurisprudence, de justifier toute différence de traitement entre salariés, y compris lorsque les critères limitativement énumérés de discrimination ne sont pas en cause. La seule différence est que la discrimination peut entraîner des poursuites pénales et donc des amendes en plus d'éventuels dommages-intérêts, alors qu'une différence de traitement hors contexte de discrimination n'est pas en elle-même passible de poursuites pénales mais seulement de dommages-intérêt.

Pour nous faire une idée plus précise des critères que chaque répondant associait à la discrimination, nous demandions aux répondants de se positionner par rapport à la question suivante : « Quels sont à votre connaissance les critères de discrimination prohibés par la loi ? ». La liste exhaustive des critères donnés par les répondants est donnée ci-dessous.

Ensemble des critères donnés par l'ensemble des interviewés, **les critères cités par plus de la moitié des répondants sont en gras**, les critères non prévus par la loi sont en italique.

sexe

âge

religion

origine : ethnique/nationalité/race

handicap

état de santé

situation de famille

orientation sexuelle

appartenance syndicale

appartenance politique

apparence

diplôme

mœurs

patronyme

quartier

appartenance sociale

hobbies

On retrouve pratiquement tous les critères posés par la loi, seul manquant le très technique critère de « caractéristiques génétiques » et l'état de grossesse. Trois critères ne figurent pas dans la loi, le quartier, l'appartenance sociale et les « hobbies » mais tous deux s'apparentent à des critères listés par la loi tels que l'origine (pour l'appartenance sociale) ou les mœurs (pour les hobbies). Notons que le lieu de résidence (assimilable au quartier) fait partie des critères posés par l'accord interprofessionnel sur la diversité signé en octobre 2006.

Les critères cités par plus de la moitié des interviewés sont **l'origine nationale, ethnique ou raciale, la religion, le sexe, le handicap**. Les autres critères ont été cités spontanément par six interviewés ou moins, soit moins de 20% des interviewés. Si collectivement, tous les interviewés ont cité la plupart des critères posés par la loi, individuellement chacun d'entre eux en a cité en moyenne entre quatre et cinq, alors que la loi n'en comporte pas moins de 16. Un interviewé a toutefois cité 12 critères de mémoire. Finalement, 27% des interviewés a manifesté son étonnement lorsque l'ensemble des critères lui a été présenté.

La connaissance de la loi

Nous avons abordé cette dernière sous l'angle de questions portant sur les sanctions et sur la charge de la preuve.

La question suivante portait sur la connaissance des sanctions prévues par la loi en matière de discrimination (voir encadré sur les sanctions prévues par la loi ci-dessous). Pour mémoire, en matière de discrimination dans l'emploi, la loi prévoit des peines pouvant aller jusqu'à 45 000 euros d'amende et trois ans d'emprisonnement pour les personnes physiques, les personnes morales encourant des peines pouvant aller jusqu'à cinq fois ce montant, soit 225 000 euros. 55% des interviewés n'avait pas de connaissance sur ce point (réponse « ne sait pas »). 22,5% des interviewés avaient des connaissances partielles, citant soit l'éventualité d'amendes, soit de peines de prison (mais pas les deux) mais sans connaître les montants. Enfin 22,5% des interviewés ont été en mesure de répondre que la discrimination dans l'emploi est passible à la fois d'amendes et de peines de prison. Deux répondants ont avancé un chiffre précis concernant la durée des peines de prison encourues, et deux autres un chiffre concernant les amendes maximum. Toutefois les chiffres avancés étaient erronés. Il y a là clairement un déficit d'information que le CJD peut et doit contribuer à combler de par son activité de diffusion de connaissance. Nous faisons figurer directement ci-dessous l'article du Code Pénal se rapportant aux pénalités encourues en cas de discriminations à l'embauche, et en termes d'accès à la formation professionnelle.

Les sanctions prévues par la loi : extrait de l'article L 225-2 du Code pénal

La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 Euros d'amende lorsqu'elle consiste :

- 1° A refuser la fourniture d'un bien ou d'un service ;*
- 2° A entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ;*
- 3° A refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;*
- 4° A subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;*
- 5° A subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;*
- 6° A refuser d'accepter une personne à l'un des stages visés par le 2° de l'article L. 412-8 du code de la sécurité sociale.*

Lorsque le refus discriminatoire prévu au 1° est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000 Euros d'amende.

Note de l'auteur : pour les discriminations commises par les personnes morales, les montants sont multipliés par 5.

Concernant les modalités de preuve en matière de discrimination (voir encadré sur les modalités de preuve ci-dessous) et qui selon la loi reposent à la fois sur le salarié qui doit apporter des éléments, et sur l'entreprise devant démontrer que la différence de traitement alléguée repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, il était demandé à l'interviewé la question suivante : « Qui doit établir la preuve, le salarié (qui doit prouver qu'il est discriminé) ou l'entreprise (qui doit prouver qu'elle ne discrimine pas) ? ». Un des aspects originaux de ce mode de preuve par rapport aux modes de preuve traditionnels est qu'il fait peser une partie de la preuve sur la partie défenderesse (ici, l'entreprise). Les répondants sont davantage familiarisés avec la loi qu'en ce qui concerne les sanctions : 55% des répondants sont conscients de la charge de la preuve qui pèse maintenant sur l'entreprise, qui est la véritable spécificité et le véritable changement majeur en ce qui concerne la preuve en matière de discrimination depuis la loi du 16 novembre 2001. Toutefois, le salarié ne peut pas se présenter « les mains vides » et doit produire des éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination. 32% seulement des répondants évoquent la charge qui pèse encore sur le salarié en matière de preuve. Finalement, 9% des répondants seulement ont en la matière une représentation exacte et ont répondu « les deux », à savoir, à la fois le salarié, et l'entreprise.

Les modalités de preuve prévues par la loi : extrait de l'article L 122-45 du Code du Travail

En cas de litige relatif à l'application des alinéas précédents, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse [l'entreprise] de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

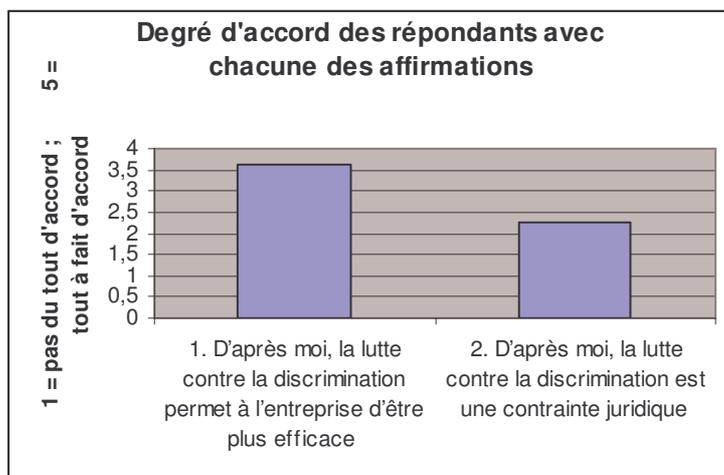
Lutter contre les discriminations et développer la diversité : les idées

Les JD ont été invités à formuler leurs suggestions par rapport aux pratiques qui leur semblent les plus efficaces.

Globalement, la loi n'est pas considérée comme le moyen le plus efficace pour lutter contre les discriminations. La loi n'est citée, en tant que « suggestion » de moyen efficace, que par 9% des interviewés (soit 3 en tout dans notre échantillon) ceci dénotant une certaine réticence de nombreux répondants non tant vis-à-vis de la légitimité, que vis-à-vis de l'efficacité de la loi. C'est le moyen le moins plébiscité par les interviewés.

Si les entreprises ne doivent pas discriminer, c'est davantage, aux yeux des interviewés, pour se être plus efficace (dans leur propre intérêt) que pour se mettre en conformité avec la loi. Nous proposons en effet aux interviewés de se positionner par rapport aux deux affirmations suivantes :

1. D'après moi, la lutte contre la discrimination permet à l'entreprise d'être plus efficace
(1 : pas du tout d'accord, 2, 3, 4, 5 : tout à fait d'accord, NSP ne sait pas). Score moyen = 3,61
2. D'après moi, la lutte contre la discrimination est une contrainte juridique
(1 : pas du tout d'accord, 2, 3, 4, 5 : tout à fait d'accord, NSP ne sait pas). Score moyen = 2,28



La première affirmation qui conçoit la lutte contre la discrimination comme bénéfique pour l'entreprise et fait état d'une conviction, remporte un score moyen d'adhésion supérieur à la seconde affirmation qui voit la lutte contre la discrimination essentiellement comme une contrainte : 3,61, contre 2,28. Autrement dit, les interviewés sont davantage d'accord pour considérer la lutte contre les discriminations comme un bienfait économique, plutôt que comme une obligation légale.

Si une position commune peut être dégagée, c'est celle-ci : les entreprises devraient agir contre les discriminations, par conviction, dans leur propre intérêt, non sous la contrainte de la loi ; même si la légitimité de cette dernière n'est pas contestée, et que quelques interviewés pensent que la loi est un outil indispensable.

Mais au-delà de ce constat, les suggestions proposées (que nous avons regroupées lorsqu'elles adoptaient des formulations proches) sont très diverses, et s'inspirent de philosophies différentes, certaines relevant de l'action voire de la discrimination positive et étant ciblée sur des critères spécifiques, d'autres ayant une portée plus générale, et n'étant pas ciblées sur un public particulier : communication/formation/information, exemplarité, méthodes de recrutement objectives.

Action positive et discrimination positive ciblée sur des publics spécifiques : 25% des répondants prennent position pour des pratiques ciblées visant à favoriser l'embauche de personnes discriminées ou assurer l'égalité salariale : actions à destination des handicapés, des quartiers, des femmes... Ils s'inscrivent dans la notion d'action positive, certains interviewés (au nombre de trois), revendiquant la notion de discrimination positive. Il importe ici de différencier des réponses allant dans le sens de l'instauration de quotas, d'autres positions tendant à favoriser l'accès à l'emploi mais sans fixer de quota.

Communication/formation/information : nous avons regroupé dans cette catégorie toutes les réponses qui estiment que l'exemplarité doit être relayée par des actions de communication, d'information et/ou de formation, soit 45% du total. « Sensibiliser les salariés à ce sujet par un questionnaire » ; « valoriser les bonnes pratiques » ; « faire appel aux médias » ; « valoriser les différences » ; « sensibiliser et former les chefs d'entreprises » ; « mieux faire connaître les implications légales des actes discriminatoires ». **Il importe ici d'insister sur le fait que la majorité des répondants (60% environ) sont demandeurs d'information et de partages d'expérience de la part du CJD sur le thème de la discrimination.**

Exemplarité : 30% des interviewés estiment que la meilleure façon de lutter contre les discriminations, c'est de commencer à pratiquer soi-même la diversité afin qu'elle serve d'exemple aux autres : « montrer ce qui se passe » ; « faire un exemple afin de casser les préjugés » ; « montrer la différence, mélanger, intégrer la différence à la vie ; sans prétention, il faut montrer l'exemple » ; « apporter la preuve par l'exemple »

Adopter des méthodes de gestion (recrutement, évaluation) objectives : 25% des interviewés voient dans l'objectivation de la gestion des ressources humaines un moyen de lutte efficace et suffisant contre les discriminations. Parmi ces méthodes visant à rendre le jugement plus objectif, figure le CV anonyme qui a pour but de contraindre la personne en charge de présélectionner les CV, de ne prendre en compte que les seules expériences et compétences. 15% des répondants ont pris position en faveur du CV anonyme. Extraits des entretiens : « Mettre en place des critères objectifs directement liés aux compétences requises » ; « veiller aux notes prises pendant les entretiens » ; « accorder une plus grande place à la connaissance de l'individu » ; « faire appel à des recruteurs de talent » ; « mettre en place le CV anonyme ».

Lutter contre les discriminations et développer la diversité : les pratiques

Nous présenterons les réponses concernant l'existence de dispositifs de lutte contre les discriminations, puis étudierons les éléments de formalisation de la gestion des ressources humaines, ces derniers permettant de constituer un premier rempart contre les dérives discriminatoires, même si les répondants n'ont pas toujours pensé à les présenter comme tels.

L'existence d'une politique anti-discrimination

La majorité des répondants affirment que leur entreprise n'a pas mis en place de politique anti-discrimination en tant que telle. Quelques entreprises font toutefois état d'actions qui s'en rapprochent et qui pourraient faire l'objet de retours d'expérience dans le cadre de futures réunions du CJD. Nous citons ci-dessous les exemples les plus significatifs d'actions désignées explicitement comme des « politiques anti-discrimination ». Il s'agit d'actions visant des publics spécifiques plutôt que d'actions à caractère général, toutes discriminations confondues.

Exemple d'EDF

L'entreprise a mis en place des actions spécifiques visant à embaucher dans les quartiers difficiles, des handicapés, à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes notamment en matière salariale.

Exemple d'ERMES PRESTATIONS

Cette société de travail temporaire a mis en place un service dédié aux seniors au sein de son agence spécialisée dans les métiers du tertiaire.

Exemple de BDHL

Les responsables de point de vente n'embauchaient ni femmes ni maghrébins. Pas de femmes parce que c'est un milieu d'hommes et que les CV de femmes n'étaient pas regardés. Pas de maghrébins parce que les responsables pensaient qu'ils feraient fuir les clients. Un quota de personnel féminin dans chaque point de vente a été imposé : une femme dans chaque magasin. Deux points de vente ont par ailleurs été sollicités pour tester chacun un maghrébin pendant six mois mais ici sans obligation d'embauche. Dans les deux cas l'essai a été concluant et les personnes ont été embauchées. Ensuite, cet exemple a été présenté aux autres qui ont progressivement fait de même. L'entreprise a réalisé un suivi des résultats en termes d'embauche à partir des patronymes : aujourd'hui il y a 15 à 20% de personnel maghrébin.

En première analyse, il semble donc que dans leur majorité, les entreprises n'aient pas développé des politiques anti-discriminations si l'on s'en tient aux seules réponses à la question « qu'avez-vous mis en place ? ». Mais si on y regarde de plus près, nombreuses sont les entreprises qui ont en place des pratiques de formalisation de leur gestion des ressources humaines sans pour autant que l'interviewé ait pensé à les désigner comme relevant d'une politique délibérée de lutte contre les discriminations. Lutter contre les discriminations

apparaît ainsi comme une « prose » que certains font sans le savoir. C'est à cet effort de formalisation qu'est dédiée la section suivante.

La formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines : pourquoi s'y intéresser

Nous étudions le degré de formalisation de ces pratiques. Pourquoi ? La formalisation présente plusieurs avantages du point de vue du développement de la diversité et de la lutte contre les discriminations, même si dans un premier temps elle comporte un coût en termes d'alourdissement de la gestion.

D'une part, elle limite – sans toutefois bien sûr l'éliminer – la latitude dont disposent des responsables locaux pour prendre des décisions discriminatoires. Elle incite – sinon oblige – les managers à se focaliser sur les résultats et les compétences plutôt que sur la seule subjectivité, pour recruter, promouvoir, former, licencier. Cette formalisation va donc dans le sens d'une plus grande diversité tant en matière de recrutement que dans les autres domaines de la gestion des ressources humaines et notamment les promotions. Ceci est particulièrement important dans les entreprises dès le moment où elles atteignent une taille, moyenne ou grande, telle que le dirigeant ne peut plus superviser directement les opérations de recrutement ou de promotion.

D'autre part, nous avons pu constater lors d'une recherche précédemment menée auprès de DRH de l'ANDCP que la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines a la préférence des responsables d'entreprises, par rapport à toute politique ciblée explicitement sur telle ou telle catégorie de salariés. Autrement dit, nous avons pu constater que les pratiques de formalisation « non ciblées » (telles que tests d'aptitudes ou critères de compétences en matière de recrutement ; entretien d'évaluation en matière d'évaluation du personnel mettant en avant les résultats par exemple) avaient la préférence des professionnels, dans les entreprises enquêtées, sur les pratiques plus ciblées sur, par exemple, les femmes, les handicapés, les minorités ethniques. Nous retrouvons ce constat dans notre enquête.

Il n'est pas non plus inutile de rappeler que la recherche d'actions globales passant par des processus plus transparents est également prônée par le CJD au plan national : comme l'écrit la commission nationale du Centre des Jeunes Dirigeants sur la diversité dans son récent rapport : « *Nous nous distinguons de ce qui a été fait par ailleurs, nous semble-t-il, par notre volonté de prendre le problème dans sa globalité et de le remettre sans cesse en perspective. Le danger est, en effet de le traiter de manière cloisonnée, comme les pouvoirs publics, par exemple, ont tendance à le faire : d'un côté on prend des mesures pour les jeunes, de l'autre pour les seniors, d'un troisième pour les handicapés...* » (CJD, 2006, p.7).

Les mesures dites ciblées semblent davantage liées à des dispositifs législatifs, les entreprises se mobilisant probablement davantage pour satisfaire une initiative du législateur, que par conviction (Klarsfeld, 2006 ; Novethic, 2006).

En résumé, formaliser les pratiques afin d'accroître l'équité et de tendre vers l'égalité de traitement apparaît ainsi comme un « juste milieu » entre « ne rien faire », en d'autres termes, faire confiance au bon vouloir des acteurs, et entreprendre des actions ciblées perçues (le plus souvent à tort) comme une forme de « discrimination à l'envers ».

Troisièmement, la formalisation est indispensable pour pouvoir contrer d'éventuelles actions en justice intentées par les salariés. Or, les avocats constatent que les salariés invoquent de plus en plus fréquemment la notion de discrimination à l'occasion de licenciements pour motifs personnel (Klarsfeld, 2005), certains avocats chiffrant à environ 30% ce phénomène. Autrement dit, dans 30% des licenciements pour motifs personnel, le salarié invoquerait – entre autres – le fait qu'il relève d'une catégorie protégée par la loi (sexe, ethnie, âge, religion, etc.) pour remettre en cause le licenciement.

Quatrièmement, on sait que, depuis le début des années 2000, les associations, mais maintenant également des institutions académiques (Amadiou, 2004 et 2005) et plus récemment la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE), ont recours au testing en matière de recrutement, à la recherche des premiers « éléments de fait » (voir la section sur la preuve ci-dessus) laissant supposer l'existence de pratiques discriminatoires. De tels procédés sont à la portée du salarié individuel comme nous l'ont démontré plusieurs avocats lors d'une précédente enquête (Klarsfeld, 2005). L'entreprise doit donc veiller dans toute la mesure du possible à la transparence de ses processus afin de pouvoir être en mesure de démontrer que ses décisions, notamment en matière de recrutement, de promotion et de sanction, sont fondés sur des éléments objectifs, non discriminatoires.

En bref, les entreprises – et pas seulement les grandes entreprises – ont de nombreuses raisons de formaliser davantage leurs pratiques de gestion des ressources humaines et de se méfier d'approches exclusivement intuitives. **Nous traitons dans les sections suivantes des pratiques de formalisation des processus de recrutement, d'évaluation du personnel et de rémunération, puis de formation dans les entreprises.**

Les processus de recrutement

Au niveau du recrutement, la plupart des entreprises (plus de 75%) avaient mis en place un processus formalisé de recrutement, y compris parmi des entreprises de petite taille, seules 8 entreprises (sur 33 enquêtées) soit un peu moins de 25%, n'ayant pas de processus formalisé et procédant surtout « au feeling ». La taille semble être un facteur explicatif de la non-mise en place de procédures de recrutement : il s'agit à deux exceptions près de très petites entreprises ayant 13 salariés ou moins. Dans un cas au demeurant, le dirigeant a affirmé son intention de mettre en place des procédures formalisées à mesure que l'entreprise se développerait. Les autres entreprises, soit ont élaboré leur propre processus de recrutement, soit font appel à un prestataire extérieur : cabinet de recrutement ou agence d'intérim. Même s'il n'a pas toujours été possible de connaître les outils utilisés par le prestataire, il est très vraisemblable que ce dernier, en tant que professionnel du recrutement, utilise un processus formalisé et un ou plusieurs tests.

Le processus type consiste en l'élaboration de critères de sélection des CV, et d'entretiens avec un ou plusieurs responsables de l'entreprise.

Les tests en revanche (tests de personnalité, mises en situation et autres épreuves d'habiletés) sont peu utilisés dans l'échantillon enquêté. Or, ils sont un outil de professionnalisation et de qualité du recrutement. Dans 9 entreprises seulement, soit un peu plus de 25%, le processus de recrutement intègre des tests réalisés en interne ou en externe : tests de personnalité ; tests techniques reposant sur des mises en situation artificielles

ou réelles. Ici, la taille est également un facteur explicatif, et semble-t-il le secteur également : sept entreprises sur les neuf faisant passer des tests ont 80 salariés ou davantage. Deux sont des SSII. Toutefois, une des entreprises est une PME de 25 salariés, et fait appel à un prestataire pour la passation de ces tests. Mais contrairement à une idée reçue, élaborer en interne des tests, peut être facile à réaliser dans le domaine technique, seuls les tests de personnalité restant du ressort de spécialistes du recrutement.

L'une des entreprises (Kiosque à Coiffure) a mis au point une procédure d'essai professionnel réel tout à fait économique présentée ci-dessous. Lorsque de tels tests en grandeur réelle s'avèrent impossibles, l'ANPE aide les entreprises à mettre en place des tests dits « d'habiletés » (aussi baptisés « mises en situation » ou « échantillons de travail »). Autrement dit, mettre en place un « test » peut consister simplement à formaliser le jugement sur quelques tâches ou situations clés ou quelques questions bien ciblées, sans faire d'« usine à gaz » en posant 200 questions. C'est ainsi que procède par exemple KPMG qui procède à un test de connaissances professionnelles au moment de l'embauche. Ce qui sera source de diversité, c'est le fait que le jugement sera non pas éliminé, mais canalisé car focalisé sur des activités ou des connaissances standardisées en lien avec le poste à pourvoir.

Il faut également souligner que pas une entreprise n'utilise le CV anonyme pourtant préconisé par le CJD au niveau national. Il y a là un écart qu'il convient de souligner et sans doute, un important travail de sensibilisation et de mise en débat de cette technique si le CJD souhaite que ses adhérents mettent en place ou incitent à mettre en place cette pratique dans leurs entreprises respectives.

Nous présentons ci-dessous quelques exemples de procédures de recrutement formalisées rencontrées dans le cadre de cette enquête. Nous soulignons à nouveau, au travers de ces exemples, que de telles procédures sont à la portée de PME même si à l'évidence la taille permet à l'entreprise de pousser la sophistication du processus de recrutement à l'extrême. On notera notamment que la pratique d'entretiens conduits à plusieurs, ou de plusieurs entretiens avec des responsables, est une technique accessible et récurrente dans les entreprises où travaillent des membres du CJD.

Exemple d'EDF

En premier, la Direction prévoit les besoins dans les budgets en nombres, domaine d'activité, niveau scolaire pour l'année à venir. Elle transmet ses besoins au service RH pour le lancement du processus de sélection. Puis, il y a présélection par la RH des candidats sur la base de CV (recueillis soit par petites annonces, soit par vivier interne...). Suit une étape comprenant entre 3 et 5 entretiens croisés assez poussés par le service de recrutement, le service RH local et les managers suivant le profil cadre ou non cadre (test personnalité, de QI, synthèse d'articles ...). Le choix définitif appartient au manager.

Exemple d'Innovance

Le directeur régional fait part à la DRH Générale de son besoin. La DRH utilise les annonces (Monster), diffuse l'offre sur leur site, chasse (si c'est pour des ingénieurs) ou voit des candidatures en interne. La DRH s'occupe également du sourcing des CV. Un 1er entretien a lieu avec la DRH, un 2ème avec le directeur régional pour les compétences techniques ; enfin le 3ème permet de trancher pour le choix final, avec une mise en situation et un test technique.

Exemple d’Arcadie Informatique

Le processus commence par une analyse des besoins, l’élaboration d’un profil de poste, la rédaction d’une offre d’emploi, une sélection sur CV et lettre de motivation mais sans critère préétabli, un choix final fondé sur les compétences. Des tests de personnalité sont réalisés à l’extérieur avec l’aide d’un sous-traitant. Enfin, des entretiens avec un guide d’entretien préétabli - sont conduits. Il y a jusqu’à quatre entretiens en cas d’hésitation.

Exemple d’ICOM

Une fiche de poste est élaborée, une annonce est rédigée, puis il y a tri de CV selon des critères préétablis par la responsable des ressources humaines et le responsable opérationnel. La procédure se clôt par un entretien avec la responsable RH et le responsable opérationnel.

Exemple de Xavier

Il y a quelques années le recrutement se faisait sur un critère unique : la motivation, mais sans qu’il y ait formalisation particulière de concept qui restait relativement intuitif. Le dirigeant s’est décidé à se professionnaliser dans ce domaine et a fait appel à un consultant en recrutement. Il a participé à toutes les phases de recrutement aux côtés du consultant, de la rédaction de l’annonce, au tri des CV jusqu’aux entretiens de sélection. Maintenant il ne se fait assister par son prestataire que dans les phases des entretiens de recrutement.

Exemple de Coiffures du Monde

Le processus de recrutement repose dans sa phase finale (sélection) sur des tests de personnalité et un essai professionnel de trois jours.

Exemple de BDHL

L’embauche est précédée par une période de test à l’aide d’un essai professionnel réel pour tester l’aptitude à la vente sur la base d’une grille d’observation commune à tous les responsables de point de vente sur l’aptitude à la convivialité. Ce test est suivi de deux entretiens : avec le responsable régional et le DRH. L’entretien avec le responsable régional se déroule avec un canevas qui est le même pour tous les points de vente, pour tester l’aptitude à la convivialité et la compétence à la vente. Le RRH peut le cas échéant mettre son veto à un recrutement.

Exemple de KPMG

La DRH procède à une large présélection en fonction des diplômes en gardant tous les CV ayant les qualifications requises, et nous recevons l’ensemble des CV correspondants. Les managers localement opèrent une sélection en fonction de l’adéquation de la personne au profil en termes de diplôme et d’expérience, mais également en termes de proximité géographique. 10 personnes sont reçues en entretien. L’entretien dure 3/4 d’heures dont 10 minutes sur le pourquoi de la candidature, un test écrit de compétences techniques (ex, enregistrement et saisie d’une TVA, d’un bulletin de paye), et une partie finale sur la disponibilité en termes de préavis, et le salaire, où nous présentons les avantages sociaux. Le test de compétences techniques est commun pour toute la France, pas le reste de l’entretien, où

chaque directeur gère en autonomie. Un 2ème entretien est organisé avec le manager d'équipe direct.

Evaluation du personnel et rémunération

Un des outils d'une gestion des ressources humaines ouverte et non discriminatoire est la mise en place de processus formalisés d'évaluation du personnel. Il ne s'agit bien sûr que d'un outil et en aucun cas d'une garantie : la possibilité de décisions discriminatoires à un échelon local ne peut jamais être éliminée par un tel processus ; réciproquement, une entreprise peut accueillir et développer de la diversité et être non discriminatoire sans pour autant que la formalisation intervienne en matière d'évaluation et de rémunération. Toutefois, la mise en place de processus d'évaluation permet d'encadrer sinon d'éliminer les possibilités de discrimination, et surtout de légitimer les décisions prises. 26 entreprises soit près de 80% ont formalisé une procédure. Cette procédure repose typiquement sur la mise en place d'entretiens d'évaluation annuels et/ou le suivi de critères de performance et d'activité quantitatifs et/ou qualitatifs le cas échéant en lien avec la rémunération, ces deux groupes étant largement superposés. On peut faire ainsi, pour l'évaluation du personnel et la rémunération, le même constat qu'en matière de recrutement : malgré la taille réduite des entreprises dont sont issus les membres du CJD de Toulouse, les pratiques sont majoritairement formalisées. Seules cinq entreprises n'ont aucun critère explicite de mesure de la performance, ni processus d'entretien.

Différents degrés de formalisation des pratiques

Il est à noter toutefois que nous avons, dans le cadre de ce rapport, choisi de considérer que l'entreprise avait mis en place un système formalisé dès lors que, soit une procédure d'entretien est en place, soit des critères d'évaluation de la performance sont définis, soit des critères sont définis pour l'attribution d'augmentations et/ou de primes, ce qui oblige de facto à mesurer une performance sur au moins un critère. Il y a donc plusieurs façons de formaliser, et des degrés possibles dans la formalisation.

Une entreprise peut très bien être capable de mesurer la performance de ses salariés grâce à des outils de suivis de leur activité, sans pour autant avoir mis en place, ni entretien d'évaluation, ni lien entre l'atteinte de tel ou tel niveau de performance, et la rémunération. Le risque que se construise alors un historique avec apparition progressive de disparités de traitement – sans qu'il y ait aucune intention de discriminer – est alors élevé. Toutes les combinaisons de ces pratiques sont possibles et ont été rencontrées dans le cadre de cette enquête. Le tableau page suivante est destiné à permettre aux entreprises de se situer par rapport au risque de disparité de traitement.

Exemple de COPLAN Ingénierie

L'outil d'évaluation annuel est un formulaire de huit pages, il y a un formulaire par métier. On passe en revue l'atteinte des objectifs, les objectifs pour l'année à venir, les formations suivies, puis un certain nombre de critères (techniques, connaissances métier), les perspectives d'évolution, les formations envisagées. Les objectifs sont de réalisation d'un projet, pas de chiffre d'affaires : mener à bien tel chantier, développer une nouvelle offre, etc.

Exemple de KPMG

L'évaluation est standardisée par catégorie de salarié. On passe en revue le passé : les performances sont-elles conformes aux attentes ou non ? Puis on passe à la partie prospective pour l'année à venir : objectifs, souhaits d'évolution géographique, hiérarchique, fonctionnelle, formation.

Tableau : risque d'apparition de disparités de traitement en fonction du degré de formalisation de l'évaluation des salariés

Présence de critères factuels de suivis de l'activité	Lien entre les critères et les décisions touchant à la rémunération	Existence d'une procédure d'entretien	Risque de disparités de traitement
Oui	Oui	Oui	Risque très faible
Oui	Oui	Non	Risque faible
Oui	Non	Oui	Risque modéré
Oui	Non	Non	Risque élevé
Non	Sans objet	Oui	Risque élevé
Non	Sans objet	Non	Risque très élevé

Formation

Nous cherchions à connaître le degré de formalisation des pratiques de formation, et avons été en mesure de recueillir des informations sur l'existence d'un plan de formation, d'entretiens dédiés à cette thématique, et l'initiative dans les actions de formation (hiérarchie ou salarié ?).

Il ressort que 16 sur 33, soit environ 50% des entreprises de l'échantillon ont un plan de formation, les autres définissant leurs besoins de façon plus informelle, au fur et à mesure de l'apparition des besoins. Il convient ici de signaler l'importance de la hiérarchie, qui soit est à l'initiative des demandes de formation pour les salariés, soit valide les demandes formulées, avec transmission à la Direction des Ressources Humaines lorsque celle-ci existe. Pour autant, les entreprises se distinguent en deux groupes de taille à peu près égale pour ce qui concerne l'initiative des salariés dans les demandes de formation. 50% se reposent sur l'initiative des salariés pour faire émerger les besoins de formation, 50% confiant l'évaluation des besoins principalement à la hiérarchie. De ce point de vue, il faut signaler que les deux processus mis

en évidence (initiative plutôt au salarié, ou plutôt à la hiérarchie de l'entreprise) comportent des avantages et inconvénients potentiels.

Laisser l'initiative de la formation au salarié présente l'avantage d'offrir une très bonne « défendabilité » des choix en matière de formation, pour le cas où des salariés viendraient alléguer une discrimination ou une disparité de traitement : l'initiative leur revenant, il leur sera difficile de contester un manque de bonne volonté de l'employeur. Encore faut-il pour cela que les demandes (ou non demandes) des salariés soient strictement conservées sous forme écrite, que l'entreprise ait explicitement codifié le processus d'élaboration de ces demandes, ce notamment en cas de refus, qui devra être explicité de façon aussi rigoureuse que s'agissant d'un non recrutement, d'une non augmentation de salaire ou d'une non promotion.

Le risque, en laissant l'initiative au salarié, n'est pas tant d'être discriminatoire, que d'être insuffisant au plan du développement de la diversité : on risque fort, dans un tel processus, de laisser de côté tous les salariés qui ne formulent jamais de demandes. Or, on sait que les « non demandeurs » se trouvent souvent être les salariés déjà les moins formés, les moins intégrés, et il y a là déjà, sinon une discrimination au sens de l'article 122-45 du Code du Travail, du moins une inégalité de traitement. Par ailleurs, une telle procédure peut être mise en cause (si, en effet, de nombreux salariés ne demandent jamais de formation) en cas de nécessité d'élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi. L'employeur est en effet censé veiller à l'adaptation de ses salariés à l'évolution des emplois et risque de voir d'éventuels licenciements considérés comme dénués de cause réelle et sérieuse s'il n'a pas cherché à aller au-devant de ses salariés pour les former dans le cadre de son obligation de formation.

L'autre option (initiative de la formation pesant sur l'entreprise) est porteuse du meilleur comme du pire : tout dépend de la qualité du management. Le risque est alors de voir certains managers dériver et ne proposer de formation – et plus largement, de missions porteuses de développement de compétences – qu'à des salariés relevant de telle ou telle catégorie : homme, femme, appartenance à une certaine ethnie, salariés « bien portants », juniors, etc... D'autant que les entretiens ne font pas ressortir particulièrement de critères précis pour l'accès à la formation.

Les « meilleures pratiques » de ce point de vue sont celles des entreprises qui associent la hiérarchie et les salariés, sous la supervision, soit d'un service RH, soit de la Direction de l'Entreprise qui peut le cas échéant corriger les dérives. Deux cas de figure sont alors possibles :

- Soit les entreprises articulent la détection des besoins en formation avec la procédure d'entretien d'évaluation abordée ci-dessus dans ce rapport

Exemple d'EDF :

Jusqu'à cette année, lors de l'entretien individuel c'est le salarié qui émettait le souhait de recevoir une formation (trace écrite lors de l'entretien). Le manager émettait un avis (oui, non, neutre) puis décidait ou non de valider la formation. Il remontait une synthèse globale de ces demandes vers les services RH qui gère le budget du plan de formation.

- Soit les entreprises ont prévu un processus spécifique d'entretien dédié aux questions de formation et d'évolution professionnelle

Ce processus est distinct de celui qui porte sur l'évaluation du personnel. Disposer d'un processus d'entretien spécifique aux questions de formation est encore atypique : c'est le cas de trois entreprises sur les 33 que comportait l'échantillon (soit 9%).

Exemple de SUD Récupération :

Il y a un plan de formation dans l'entreprise chaque année, certaines formations sont obligatoires en fonction de nouvelles lois ou normes et l'entreprise forme alors tous ses salariés (sécurité, technique...). Ensuite, il existe des entretiens annuels d'évolution (autrefois appelés « d'évaluation », mais cette terminologie a été changée suite à une remontée des salariés, un en particulier, sur la mauvaise acceptation de ce mot). Ces entretiens permettent au directeur de collecter tous les besoins de formation en fonction des demandes ou discussions avec les salariés. Il collecte également à cette occasion un grand nombre d'informations sur les projets de ses salariés, comme un projet professionnel. Cet entretien est bien distinct d'un entretien d'évaluation des performances.

Exemple de Coiffures du Monde :

L'entreprise a mis en place une démarche, « Passeport pour Réussir ». Une fois par an, tout le personnel passe au siège. Le matin, les salariés sont reçus en entretien de groupe. L'objectif est de connaître les souhaits d'évolution des personnes : « je veux être manager ; je veux être formé à la couleur », mais aussi de tester leurs comportements d'interaction. La démarche d'entretien collectif est complétée de la passation d'un questionnaire comportemental et d'un entretien individuel avec un cabinet extérieur. L'entretien n'est pas un entretien d'évaluation de la performance mais bien un entretien portant sur les souhaits d'évolution et de formation. La Direction des Ressources Humaines centrale arbitre entre les différentes demandes et est garante de l'équité du processus. En parallèle, Coiffures du Monde a développé un cursus de formation comportementale aux techniques de vente pour les nouveaux recrutés, en collaboration avec un organisme de formation extérieur et avec une enseigne de produits cosmétiques.

Conclusion et recommandations

Nous débuterons cette conclusion en rappelant combien le thème de la discrimination répond à une préoccupation au sein du CJD de Toulouse. Plus de 60% des JD de Toulouse ont participé à cette enquête. Parmi ces derniers, plus de la moitié d'entre eux (60% à nouveau) sont demandeurs d'information de la part du CJD.

Cette enquête a montré que les entreprises dans lesquelles sont présentes les JD, si elles n'ont en général pas de politique spécifiquement dédiées à la lutte contre les discriminations, ont déjà mis en place, pour la plupart d'entre elles, à des degrés divers, une formalisation de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Celle-ci n'est sans doute pas toujours aboutie, et quand bien même le serait-elle, elle ne serait pas encore une condition suffisante pour garantir que la discrimination soit totalement éliminée – ce qui est probablement utopique. Du moins les outils mis en place viennent-ils encadrer les pratiques qu'elles soient de recrutement, d'évaluation du personnel, ou de rémunération : tri de CV systématique en fonction de critères préétablis, passation d'entretiens multiples afin de croiser les points de vue, établissement de critères préalables d'évaluation de la performance et/ou d'attribution des primes et augmentations, existence d'une procédure d'entretien annuel d'évaluation, établissement d'un plan de formation, sont des pratiques répandues parmi les entreprises des JD de Toulouse : autant de « bonnes pratiques » qui forment également le socle d'une gestion des ressources humaines non discriminatoire et favorable à la diversité.

Parmi les principaux axes de progrès que l'on peut à ce stade identifier, il y a l'utilisation de tests de recrutement, encore peu répandue dans les entreprises des JD. Lorsque des tests sont mis en place, ils le sont en général par un prestataire externe. Or, la mise au point de tests spécifiques à chaque entreprise sous la forme de tests d'habiletés ou encore de « mises en situation », permet de tester en grandeur quasi-réelle les compétences de candidats et n'implique pas de faire supporter à l'entreprise une charge financière importante. Elle constitue à la fois un des outils les plus fiables de recrutement, tout en étant un instrument essentiel de développement de la diversité. Certains tests peuvent être inclus dans les entretiens. Certaines entreprises ont mis en place de tels tests et pourraient partager leur expérience dans le cadre du CJD : nous pensons à de grandes entreprises (EDF, KPMG) mais également à des PME comme Innovance ou encore Coiffure du Monde.

Toujours concernant le recrutement, il conviendrait de réaliser un examen plus approfondi des guides d'entretiens utilisés et des critères utilisés pour classer les candidats, ce que nous n'avons pu faire dans le cadre de cette étude sauf dans quelques cas isolés. Nous avons en effet constaté que l'une des entreprises utilisait le critère d'âge pour classer les candidats dans ses critères de classement explicite. Or, ce critère couramment utilisé en France est désormais prohibé par la loi. La découverte de ce critère à l'occasion d'un contrôle de l'Inspection du Travail ou d'une procédure judiciaire expose l'entreprise à des sanctions. Un groupe de travail sur les supports de guide d'entretien, de compte-rendu et de classement des candidats permettrait aux entreprises de repérer les défauts de leurs outils et d'y remédier.

Un autre axe de progrès concerne la connaissance de la loi, qu'il s'agisse des critères de discrimination prohibée, des sanctions et des modalités de preuve. La connaissance de la loi demeure encore lacunaire malgré l'actualité du thème. Une information plus ciblée, spécifiquement sur ce sujet, pourrait poser les trois ou quatre connaissances de base

indispensables sur un recto-verso. Nous avons tenté d'en faire figurer certaines à l'intérieur de ce rapport dans les sections qui s'y rapportent. Ces connaissances pourraient être ensuite être complétées par une intervention réalisée par exemple par un professionnel des ressources humaines pour répondre à des questions plus précises.

Un mode d'apprentissage parmi les plus plébiscités est le partage d'expérience. A l'instar de ce qui s'est fait au niveau national avec la Commission Diversité du CJD, des partages d'expérience pourraient être organisés systématiquement au sein des JD de Toulouse, le cas échéant avec l'aide d'un professionnel des ressources humaines, afin de valider les solutions retenues par le groupe de travail pour diffusion ultérieure aux autres JD.

Enfin, ce rapport est l'occasion d'appeler à débattre de deux notions au sein du CJD : discrimination positive et CV anonyme. Certains répondants prennent position ouvertement, les uns pour, les autres contre, ces deux notions. Le débat est d'autant plus nécessaire que la commission nationale diversité du CJD défend le CV anonyme. Le terme même de discrimination positive quant à lui, prête à des interprétations différentes : fixer des quotas d'embauche ou seulement encourager, susciter des candidatures mais sans fixer de quota préalable ? Il importe plus que jamais de débattre de ces sujets et de partager les expériences en cours afin de faire avancer la connaissance sur le sujet.

Annexe 1 : questionnaire d'enquête

Présentation de l'interviewer, du Mastère Spécialisé RRH : insister sur l'alternance, les travaux d'études en partenariat avec associations professionnelles, les conférences et tables rondes...

Présentation de l'interviewé

Présentation de l'entreprise de l'interviewé (secteur : _____; nombre de salariés ____; appartenance éventuelle à un groupe et si oui, nationalité _____; N de salariés ____.)

Présentation de l'interviewé (son titre) : _____.

Quelques questions concernant la politique de gestion du personnel dans votre entreprise (noter les réponses sur une feuille à part)

Quelle est votre pratique habituelle de recrutement depuis l'émergence du besoin jusqu'à la sélection finale du candidat ? (qui fait, quand, comment, pour quel type de salarié le cas échéant)

Comment sont attribuées les augmentations de salaire et primes ? (qui fait, quand, comment, pour quel type de salarié le cas échéant)

Comment sont décidées les actions de formation ? (qui fait, quand, comment, pour quel type de salarié le cas échéant)

Comment est évalué le personnel dans votre entreprise ? (qui fait, quand, comment, pour quel type de salarié le cas échéant)

Quelques questions sur le thème des discriminations (noter les réponses sur une feuille à part)

1. Pour vous, la discrimination, c'est quoi ? C'est...
2. Quels sont à votre connaissance les critères de discrimination prohibés par la loi ?
3. (Une fois les réponses notées, montrer la liste de la page suivante. L'interviewé manifeste-t-il une surprise et si oui, par rapport à quels critères ?)
4. Quelles sont les pénalités prévues par la loi en cas de discrimination ?
5. Qui doit établir la preuve, le salarié (qui doit prouver qu'il est discriminé) ou l'entreprise (qui doit prouver qu'elle ne discrimine pas) ?
6. Quels sont à votre connaissance les dispositifs de lutte contre les discriminations ?
7. Souhaitez vous être davantage informé par le CJD sur cette thématique ?
8. Des cas de discriminations se sont-ils produits dans votre entreprise ?
9. Si oui, pouvez vous détailler le déroulement des faits (qui, quand, comment) ?
10. Avez-vous mis en place une politique de lutte contre les discriminations ?
11. Si oui, laquelle (détailler qui fait quoi, quand, comment) ?
12. Quelles sont vos suggestions pour lutter contre les discriminations ?
13. Quel est votre degré d'accord (entourer la réponse de l'interviewé) avec les affirmations suivantes :
 3. D'après moi, la lutte contre la discrimination permet à l'entreprise d'être plus efficace (1 : pas du tout d'accord, 2, 3, 4, 5 : tout à fait d'accord, NSP ne sait pas)
 4. D'après moi, la lutte contre la discrimination est une contrainte juridique (1 : pas du tout d'accord, 2, 3, 4, 5 : tout à fait d'accord, NSP ne sait pas)

Annexe 2 : Charte des dirigeants d'entreprises membres de FACE

Nous respectons les principes d'actions suivants :

Agir avec et aux côtés de tous ceux qui agissent contre les exclusions

- En facilitant leurs actions par l'apport de nos compétences et de nos moyens,
- en concevant et en impulsant des projets fédérateurs sur lesquels ils pourront se mobiliser,
- en favorisant les échanges et les synergies entre acteurs, dans un souci d'intérêt partagé.

Agir sur toutes les causes des exclusions au sein de nos entreprises et dans leur environnement, dans le respect de l'identité des personnes et avec le souci de développer leurs capacités d'autonomie et d'intégration.

Agir pour innover et expérimenter des méthodes et des outils de lutte contre les exclusions dans la perspective de les diffuser et de contribuer de la sorte à une transformation des modes d'actions sociaux.

Clubs et réseaux

Nos actions seront portées par nos clubs d'entreprises et relayées par les réseaux FACE : directeurs de club, présidents de clubs, élus.

Populations et territoires

Nous agirons prioritairement pour des populations et sur des territoires caractérisés par :

- une forte densité d'exclusion,
- l'existence d'une volonté politique locale de combattre cette exclusion,
- la présence d'entreprises et d'associations prêtes à l'action.

Expérimentation

Nous aurons le souci permanent d'innover, d'expérimenter, d'évaluer et de capitaliser nos actions en vue de les diffuser largement.

Pérennisation

Nous rechercherons les meilleurs moyens pour gérer, développer et pérenniser les actions durables contribuant ainsi à la consolidation des emplois créés.

Communication

Nous ferons connaître nos actions en interne de l'entreprise et à l'externe, avec le souci de valoriser les territoires en difficulté, leurs habitants et les acteurs associatifs locaux avec lesquels nous agissons.

Extrait de www.fondationface.org

Annexe 3 : Références bibliographiques

Accord National Interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif a la mixité et a l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Accord National Interprofessionnel sur la Diversité dans l'Entreprise, 2006, octobre

Amadiou, J.F., 2004, *Enquête « Testing » sur CV*, Adial/ Université Paris I- Observatoire des discriminations

Amadiou, J.F., 2005, *Discriminations à l'embauche, de l'envoi du CV à l'entretien*, Adial/ Université Paris I- Observatoire des discriminations

ANDCP, 2005, *Le marché du travail est-il un marché du travail comme les autres ? Quel rôle pour les DRH ?*, November, 30 p.

CJD, 2006, *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre*, dossier de synthèse du travail de réflexion et d'expérimentation réalisé par le CJD sur le thème de la diversité dans les entreprises 2004-2006, Juin

European Commission, 2005, *The business case for diversity*, Sept.

FASILD, *Plan stratégique 2004 – 2006*, Conseil d'Administration du 19 janvier

HALDE, 2006, *Prévention des discriminations, promotion de l'égalité : Que répondent les entreprises à la HALDE ?*, Septembre

Jouan, A., 2006, « Entreprises Et Emploi - Avant-Propos : Le Chiffre », *Le Figaro*, 13 February

Junghans, P., 2005a, « Le risque pénal de la discrimination grandit pour l'entreprise », *La Tribune*, 22 March

Junghans, P., 2005b, « La prévention contre la discrimination », *La Tribune*, 22 Septembre

Klarsfeld, A., (2005), *Lutter contre les discriminations et développer la diversité*, Les regards croisés de DRH, de consultants en recrutement et d'avocats en Midi-Pyrénées, rapport remis à l'ANDCP et au MEDEF de la Haute-Garonne dans le cadre du Partenariat EQUAL « Et pourquoi pas vous avec nous », octobre

Laufer, J., Silvera, R., 2005, *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse*, Emergences

Lesniak, I., 2005, « Aux Etats Unis, les class actions font trembler les patrons », *Liaisons Sociales Mensuel*, Septembre, p. 34 – 37

Nathan, H., 2002, « Discrimination syndicale les entreprises se rachètent une conduite. », *Libération*, April 2nd

Novethic, 2006, *A la recherche de la diversité dans les rapports du CAC 40*, January

Poutet, C., 2005, «Une évaluation de l'activité des juridictions en 2004 », *Info Stat Justice*, n°80, Mars

Prevost-Bucchianeri, A., 2005, « Lutte contre les discriminations : entre risque et profit », *Actes des 1ères rencontres internationales de la Diversité*, Corte, octobre

Stringfellow, E., Barzantny, C., 2005, « Est-ce que 'la Gestion de la Diversité' contribue à l'égalité des chances? Comparaison Européenne et Revue de la Littérature », *Actes des 1ères rencontres internationales de la diversité*, Corte, octobre