



# « EGALITE & DIVERSITÉ »

*Des enjeux modernes pour le management des ressources humaines*

Document d'information des participants

*La non discrimination, l'égalité de traitement, l'égalité des chances et la diversité sont des sujets en vogue et les entreprises sont de plus en plus conscientes qu'il faut agir... toute la question est comment ?*

*« La diversité des cultures humaines est derrière nous, autour de nous et devant nous »  
Claude Lévy-Strauss*

# INTRODUCTION

---

La France connaît une étape de transition au cours de laquelle s'élabore, progressivement, une politique publique de lutte contre les discriminations. Cette politique est loin d'être un ensemble cohérent et achevé, d'où le caractère instable et risqué de cette étape pour les managers qui ont besoin de repères précis, clairs et stables.

Nous sortons d'une longue période de myopie et de silence. Durant des décennies les discriminations ne faisaient l'objet d'aucun débat et tout le monde faisait comme si notre pays était à l'abri de ce phénomène.

Cependant, depuis quelques années la « lutte contre les discriminations » est devenue un sujet « à la mode » qui concerne toutes les strates de la société. Les médias, les responsables politiques, les partenaires sociaux, les associations et l'opinion publique en font désormais un vrai sujet de société. Les langues se délient et les risques judiciaires augmentent de jour en jour.

Face à ces changements, l'entreprise doit réagir et agir en intégrant dans les pratiques managériales et dans les procédures de gestion des ressources humaines les évolutions du droit et des mentalités.

Cette introduction résume brièvement ces évolutions récentes et donne quelques points de repères indispensables pour comprendre le contexte et les enjeux des questions de discrimination, d'égalité et de diversité.

## La France accuse un certain retard

Comparée à d'autres pays de l'Union Européenne (Royaume Uni, Hollande, Belgique...), la situation française est caractérisée par un retard quant à la mise en place d'outils qui assurent l'égalité de traitement sur le marché du travail.

Certes depuis quelques années il y a eu une série d'avancées :

- ☞ la reconnaissance de l'existence des discriminations sur le marché du travail
- ☞ le travail de réflexion et d'analyse du système qui fonde la complexité des phénomènes discriminatoires
- ☞ le démarrage d'une série d'actions concrètes
- ☞ La transposition des directives européennes en matière d'égalité de traitement.

*Précision : le terme de retard n'est pas péjoratif, il s'agit d'un constat : en France, il a été longtemps difficile de reconnaître l'existence des discriminations et plus difficile par conséquent pour une victime de ces discriminations de faire valoir ses droits ou d'obtenir réparation. C'est donc un retard en termes de moyens et d'organisation et non par rapport aux Droits de l'Homme ou aux valeurs démocratiques. Ce retard est en train d'être rattrapé.*

## Comment expliquer ce retard ?

Les explications de ce « retard » sont nombreuses et complexes, en voici les principales :

1)- **La conception française de l'égalité républicaine.** En France la notion d'égalité est une notion générale et abstraite qui concerne un citoyen également général et abstrait (sans âge, sans sexe, sans taille, sans couleur, ...). Cette conception de l'égalité repose sur l'idée d'universalité du sujet, elle a été historiquement à l'origine de la démocratie. Elle énonce le principe de l'égalité formelle (c'est même garanti par la Constitution) mais ne se préoccupe pas de produire les outils juridiques et organisationnels qui permettent d'assurer l'égalité effective de traitement sur le terrain.

2)- **L'absence de reconnaissance des différences dans les espaces publics.** Il y a là une spécificité française liée à la laïcité d'une part (et c'est une bonne chose) et, d'autre part, à l'universalisme français qui rend très difficile la reconnaissance et l'acceptation de l'expression de ces différences dans les espaces publics. Et cela concerne toutes les différences, pas seulement celles liées à la religion ou aux cultures ; l'orientation sexuelle, l'âge, l'apparence physique et d'autres marqueurs de différences sont également occultés et on fait comme si ces marqueurs étaient neutres alors que chacun sait par sa propre expérience personnelle que les critères ne sont jamais neutres et que les préjugés se chargent de leur donner du tel ou tel sens.

3)- **L'absence d'outils pour mesurer les phénomènes discriminatoires :** les statistiques de l'emploi dans certains pays mesurent aussi les discriminations et intègrent dans l'appareil statistique des critères tels que la couleur, l'origine, etc... Ils permettent ainsi d'obtenir des données chiffrées sur les discriminations. En France, il est interdit d'avoir des statistiques par ethnie, couleur ou origine ce qui, paradoxalement, interdit de mesurer les phénomènes discriminatoires (ex : le nombre d'entretiens d'embauche ou d'emplois obtenus par catégories de personnes). Il y a donc une invisibilité statistique du phénomène. Et même pour les critères autorisés tels le sexe ou encore l'âge il n'y a pas de mesure des discriminations.

4)- **La spécificité de la question de l'administration de la preuve en droit français.** Le principe veut que la preuve soit à la charge du plaignant. Or, en matière de discrimination il est extrêmement difficile à la victime de fournir la preuve, d'où le nombre très limité de procès et la faiblesse de la jurisprudence. Il y a eu en France historiquement une double faiblesse : de la législation et du système judiciaire. Cela a contribué à empêcher la visibilité du phénomène et surtout cela a retardé la visibilité de la notion de discrimination comme un acte illégal. La discrimination continue d'être perçue spontanément comme un libre choix de telle ou telle personne et non pas comme un délit (la majorité des recruteurs pensent qu'il s'agit de leur liberté de choisir qui ils veulent).

5)- **Une assez faible mobilisation des minorités et des associations** sur ce point et une faible capacité des victimes à recourir au droit.

Pour être exhaustif, il conviendrait d'ajouter tout ce qui relève de l'Histoire et des mentalités (processus historique d'unification de la France, code civil napoléonien, séquelles des croisades et de la relation historique de la France à l'Islam, passé colonial, guerre d'Algérie etc...).

Tout cela a commencé à changer à partir de 1997.

## **Le tournant de 1997**

En 1997, l'article 13 du traité d'Amsterdam a déclenché, pour les 15 pays de l'UE (aujourd'hui pour les 27), l'obligation de se doter de véritables politiques publiques de lutte contre les discriminations et de mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement sans distinction de sexe, d'âge, de race, d'orientation sexuelle etc....

L'Union Européenne est devenue compétente pour traiter de la question des discriminations. La notion de discrimination a été clairement définie avec les distinctions entre les discriminations directes et les discriminations indirectes.

Du traité d'Amsterdam ont découlé de nombreuses directives dont la directive 2000-43 du conseil de l'Europe du 29 juin 2000 relative à l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique. Cette directive prévoit un cadre très précis qui touche le droit mais aussi les moyens organisationnels pour assurer l'égalité de traitement notamment sur le marché du travail. Cette directive doit normalement a été transposée dans le droit français. Il faut également mentionner la directive 2000-78 du CE du 27 novembre 2000 relative à l'accès à l'emploi et couvrant d'autres discriminations sans oublier les directives relatives à l'égalité entre les Femmes et les Hommes.

La France a engagé un processus d'élaboration d'une politique publique de lutte contre les discriminations conforme aux exigences communautaires :

- 1998 : Reconnaissance par les pouvoirs publics de l'existence des discriminations en Conseil des Ministres le 21 octobre 1998.
- En créant les CODAC (Commissions départementales d'accès à la citoyenneté)
- Le GELD (Groupe d'études et de lutte contre les discriminations) et le numéro vert 114
- La Loi du 16 novembre 2001 qui a modifié plusieurs articles du code du travail et surtout l'article L 122-45. Désormais tout candidat à un recrutement, à un

stage ou à une période de formation, et tout salarié peuvent, **s'ils se sentent victime d'une discrimination**, « *présenter 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 de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.* ».

Autre élément important, la possibilité pour des associations ou des organisations syndicales de se constituer partie civile pour le compte ou à l'appui du plaignant. Une protection des salariés qui acceptent de témoigner est également prévue. Nous sommes là dans le cadre du droit civil.

Par ailleurs, au niveau du pénal, les moyens d'administration de la preuve restent inchangés. Notons, toutefois, que la Cour de Cassation a admis que le testing ou les statistiques puissent constituer un moyen de preuve.

- La loi du 30 décembre 2004 qui a achevé la transposition de la directive 2000-43 et a créé la HALDE Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité. Cette instance indépendante est désormais en train de faire sa place et de construire sa doctrine. Elle reçoit les réclamations des victimes réelles ou supposées de discriminations et détient un pouvoir d'enquêtes et de sanctions pécuniaires tant pour les personnes morales que pour les personnes physiques. Cette instance a vocation à devenir la structure de référence pour l'ensemble des acteurs aussi bien pour les victimes qui seront mieux informées et mieux défendues que pour les entreprises qui connaîtront mieux les règles du jeu.
- La loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, adoptée avec « urgence déclarée » suite à deux mises en demeure et un avis motivé adressés à la France par la Commission européenne pour ne pas avoir transposé correctement trois directives communautaires dans les délais impartis et ce, malgré des rappels de la Commission (Marie-Thérèse Lanquetin)

## **L'évolution et les perspectives :**

A partir de 1997, on peut tenir pour acquis les éléments suivants :

- ☞ plus personne ne conteste sérieusement l'existence de toutes les formes de discriminations notamment sur le marché du travail,
- ☞ nous avons réalisé collectivement qu'il s'agissait d'un problème complexe qui ne se réduit pas au droit mais interpelle les mentalités,
- ☞ Toute politique publique de lutte contre les discriminations nécessite du temps pour produire des effets concrets.

◆ La discrimination a longtemps été un sujet tabou en France. Personne n'en parlait et subitement c'est devenu un sujet à la mode, pourtant cette notion reste floue et très mal définie par ceux-là même qui en parlent le plus. De ce point de vue là, la France accuse dans le monde occidental développé un certain retard en matière de lutte contre les discriminations.

◆ Le secteur public comme le secteur privé sont pris de court par l'évolution rapide de la problématique de la lutte contre toutes les formes de discrimination et pour la mise en place de programmes globaux, pragmatiques et opérationnels en la matière.

◆ Les pouvoirs publics et les médias font de ces thématiques des enjeux sociétaux forts et il ne se passe pas de jour sans qu'ils soient abordés dans les médias locaux ou nationaux.

◆ Les entreprises de dimension mondiale sont concernées au premier chef. Elles constituent également une cible privilégiée et médiatiquement porteuse pour les associations de lutte contre les discriminations.

◆ Certaines ont signé le Global Compact de l'ONU et veulent faire des dix engagements qui le constituent une réalité managériale et un élément structurant de leur culture d'entreprise.

◆ C'est le cas de grandes entreprises publiques et privées.

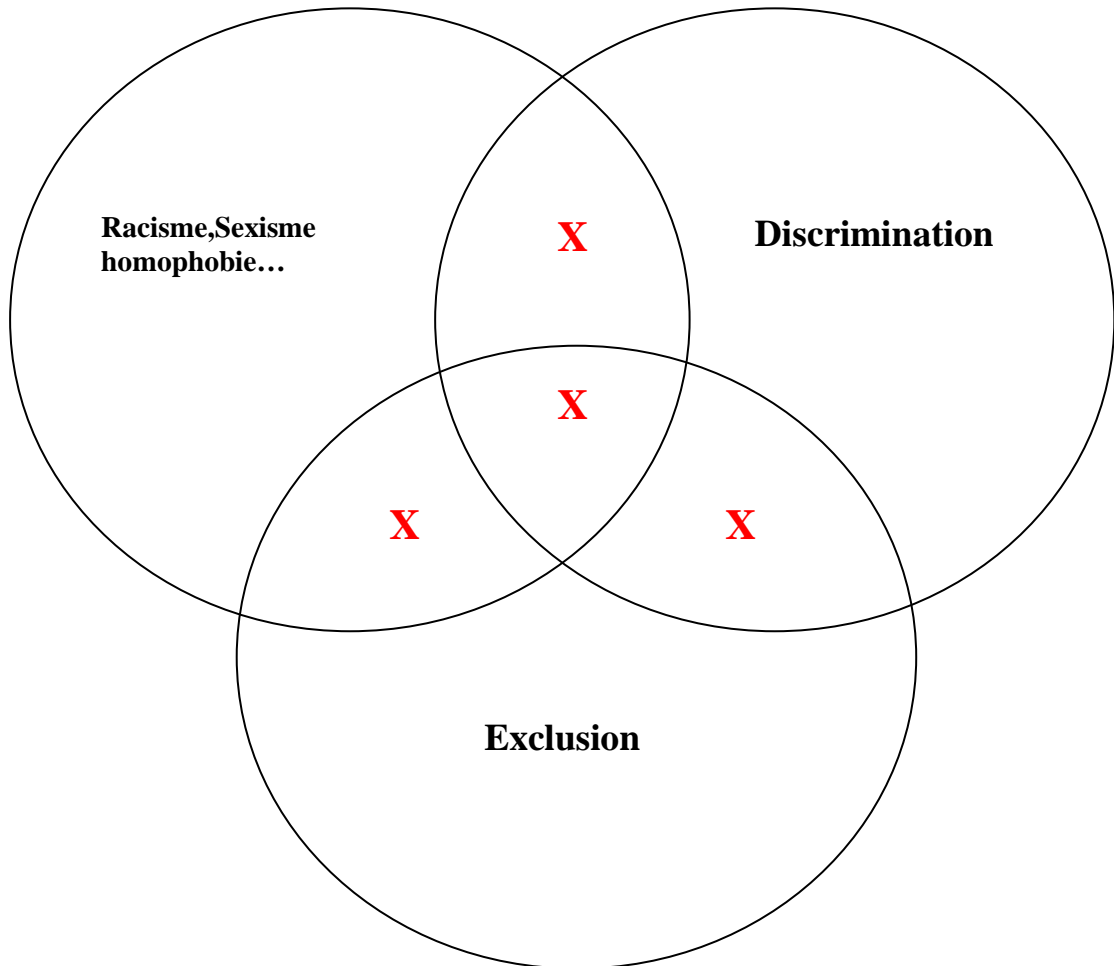
◆ La première étape pour ce qui est de l'engagement relatif à l'égalité de traitement sans discriminations est de comprendre la complexité du sujet traité. Ce dossier reprend les éléments clés d'une journée de sensibilisation.

*Avant toute action en matière d'égalité de traitement dans la gestion des ressources humaines, il convient d'en délimiter le champ et d'en clarifier les concepts*

# SPECIFICITE DE LA DISCRIMINATION

---

(essai de définition imagée)



**3 Continents / 3 Systèmes / 3 Equilibres**

*La discrimination s'inscrit dans le registre des actes et non pas dans le domaine des pensées et des idéologies.*

# LES DEFINITIONS

---

## ◆ LA DISCRIMINATION EST UNE NOTION USUELLE ET NEUTRE

- « Discriminer c'est établir une distinction entre des objets ou des sujets à partir de leurs traits distinctifs. Il s'agit donc d'une opération mentale qui, en soi, est une opération neutre ».
- « La discrimination, au sens négatif, est un acte délictueux et non pas une pensée incorrecte » Khalid Hamdani

## ◆ LA DISCRIMINATION EN TANT QUE DELIT

- Si, à partir de cette distinction, on réserve un traitement défavorable à une catégorie de personnes il s'agit d'un acte délictueux que sanctionne le Code pénal. Se reporter aux définitions de la **Loi du 16 novembre 2001** et de la **directive 2000-43 du 29 juin 2000**.

## ◆ LES EXCEPTIONS LEGALES OU DISCRIMINATION DITE « LEGALE »

- Il s'agit d'une discrimination organisée et autorisée par un texte de loi (exemple le critère de nationalité pour la fonction publique).

## ◆ LA DIFFERENCE DE TRAITEMENT JUSTIFIEE

- Dans certains cas on peut utiliser les critères illégaux. Si pour exercer un métier il faut avoir une caractéristique donnée (couleur, sexe, âge...) la discrimination est dite justifiée et ne constitue pas un délit.

## ◆ LES DISCRIMINATIONS DIRECTES ET INDIRECTES

*Ces notions sont définies par **les Directives dont la Directive 2000/43/CE** du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique. **D'autres directives concernent d'autres critères (Sexe, orientation sexuelle, âge...)** mais les définitions sont les mêmes.*

- **Une discrimination directe se produit** lorsque, pour des raisons de race ou d'origine ethnique, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable.
- Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une race ou d'une origine ethnique donnée par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un

objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires.

➤ Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination au sens du paragraphe 1 lorsqu'un comportement indésirable lié à la race ou à l'origine ethnique se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Dans ce contexte, la notion de harcèlement peut être définie conformément aux législations et pratiques nationales des Etats membres. Dans d'autres directives la même définition vaudra pour le sexe ou encore l'orientation sexuelle.

#### ◆ CAS DE DISCRIMINATIONS JUSTIFIEES :

##### **Exigence professionnelle essentielle et déterminante**

➤ Les Etats membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée à la race ou à l'origine ethnique (ou à d'autres critères dans d'autres directives) ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée.

#### ◆ ACTION POSITIVE

➤ Pour assurer la pleine égalité dans la pratique, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un Etat membre de maintenir ou d'adopter des mesures spécifiques destinées à prévenir ou à compenser des désavantages liés à la race ou à l'origine ethnique.

#### ◆ PRESCRIPTIONS MINIMALES

➤ Les Etats membres peuvent adopter ou maintenir des dispositions plus favorables à la protection du principe de l'égalité de traitement que celles prévues dans la présente directive.

➤ La mise en oeuvre de la présente directive ne peut en aucun cas constituer un motif d'abaissement du niveau de protection contre la discrimination déjà accordée par les Etats membres dans les domaines régis par la présente directive.

#### ◆ DEFENSE DES DROITS

➤ Les Etats membres doivent veiller à ce que les procédures judiciaires et/ou administratives soient accessibles à toutes les personnes qui s'estiment lésées par le non respect à leur égard du principe de l'égalité de traitement.

➤ Des associations, des organisations ou des personnes morales peuvent engager toutes procédures judiciaires ou administratives pour le compte ou à l'appui du plaignant

#### ◆ PROTECTION CONTRE LES RETORSIONS

➤ Les Etats devront avoir un système de protection des plaignants

◆ DIFFUSION DE L'INFORMATION

➤ L'information doit être portée à la connaissance de tous et sur l'ensemble du territoire.

*Sources d'information : <http://www.justice.gouv.fr> <http://www.legifrance.gouv.fr>*

# CE QU'IL FAUT RETENIR

---

« Recruter, sélectionner, choisir sont des actes de management, le recruteur conserve toute sa liberté pour conduire ces actes de manière conforme aux objectifs et aux intérêts de l'entreprise. En revanche, discriminer est un acte illégal. » Khalid Hamdani.

## Les définitions et leurs conséquences

C'est le droit qui définit la discrimination. Il est vrai que trop souvent on constate que les personnes peuvent avoir une perception subjective de la discrimination et la "définir à leur façon". Il s'agit là, le plus souvent, de perceptions subjectives liées à la notion d'injustice.

**En résumé, le droit définit la discrimination comme une remise en cause du principe de l'égalité de traitement entre les candidats et/ou les salariés. Cette remise en cause est fréquente car, trop souvent, les décisions relatives à la gestion des ressources humaines comportent une part non négligeable de subjectivité et renvoient aux préjugés ou aux préférences du recruteur ou du manager. Ces préjugés et préférences renvoient au fonctionnement psychique de tout être humain (cf les *Evaluations Scientifiques des Préjugés que des chercheurs de l'Université de Harvard ont mis au point*). Ce qui importe c'est de connaître ses préjugés et de les neutraliser en situation de prise de décision.**

### **Article L 1132-1 du Code du travail :**

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison **de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap.** »

N .B. nous avons mis en caractères gras les critères (note des rédacteurs).

Le cadre ainsi défini amène le recruteur à être vigilant sur les points suivants :

- Avoir une idée précise des compétences techniques (formation, expérience, savoir-faire) et des compétences comportementales (savoir-être, « personnalité ») qu'il recherche chez les candidates et les candidats.
- Avoir défini un référentiel écrit de ces compétences (fiches de postes...).

*Document pédagogique non reproductible, propriété intellectuelle Aequalis Institut Ethique et Diversité*  
Institut Ethique et Diversité 11, rue Ampère - 75017 Paris Tél. : +33 (0)1 48 88 64 00 Fax : + 33 (0)1 48 88 64 05  
[k.hamdani@institutethiqueetdiversite.eu](mailto:k.hamdani@institutethiqueetdiversite.eu) <http://www.institutethiqueetdiversite.eu/>.

- Prévoir dans certains cas des tests et savoir élaborer les questions et les mises en situation pour évaluer de manière comparative ces compétences.
- Les informations demandées aux candidats doivent avoir un lien direct avec l'emploi proposé. « Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations » (Article L1221-6 du Code du travail)<sup>1</sup>.
- Le candidat doit être informé des techniques et des méthodes de recrutement qui doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (Article L1221-8 du Code du travail).
- « Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance » (Article L1221-9 du Code du travail).

*Ces différentes dispositions du Code du travail, si elles sont interprétées conformément à leur lettre et leur esprit, constituent un compromis équilibré entre la protection des libertés individuelles des candidats et le besoin d'information du recruteur en vue de la prise de décision.*

## **Les risques et les sanctions**

*« Recruter c'est parfois prendre le risque de se tromper, mais discriminer c'est prendre à coup sûr des risques à plusieurs niveaux : judiciaire, économique, managérial, d'image, de réputation etc... » Khalid Hamdani.*

En cas de procès, un chef d'entreprise se retrouve à gérer le contentieux plutôt que son entreprise, cela occasionne des difficultés économiques.

- Le premier risque est de nature pré-judiciaire, il s'agit des enquêtes qui peuvent être diligentées par la Haute Autorité de Lutte contre les discriminations et pour l'Égalité (HALDE). C'est pourquoi avoir un référentiel écrit précis et normé de type « process » avec traçabilité permet de répondre aux demandes d'information de la HALDE.
- Le deuxième risque est de nature judiciaire : il s'agit du risque pénal. En effet, contrairement à d'autres pays démocratiques dans lesquels la discrimination relève du civil et non du pénal, le législateur français a pénalisé les discriminations depuis des décennies. La discrimination est un délit passible de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.
- Enfin le risque civil ou prudhommal : déjà la loi du 16 novembre 2001 avait introduit un aménagement de la charge de la preuve. Cela signifie que si un candidat à un recrutement ou un salarié saisit le conseil des Prud'hommes ou le juge civil en fournissant des éléments suffisamment précis pour créer le doute (éléments de fait qui laissent supposer l'existence

---

<sup>1</sup> les questions posées lors de l'entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste occupé et ne doivent en aucun cas porter atteinte à une liberté fondamentale ou à une liberté individuelle (exemple : demander à une femme si elle est mariée et si elle envisage d'avoir des enfants).

d'une discrimination directe ou indirecte), il sera demandé à la partie défenderesse (en l'occurrence à l'employeur) de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Dans ce cas les sanctions sont essentiellement financières.

Ces repères juridiques montrent que la discrimination est un véritable enjeu de gestion de l'entreprise.

**Au delà du risque judiciaire, réfléchir sur la non-discrimination amène le chef d'entreprise à améliorer ses outils et procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines.**

Ne pas discriminer, c'est donc assurer un recrutement et une gestion des ressources humaines cultivant la diversité et construisant l'avenir de l'entreprise. C'est aussi assurer en toutes circonstances la logique de la mise en concurrence efficace, sélective, rigoureuse mais loyale des compétences et des performances. **En ce sens, l'égalité de traitement est un levier pour améliorer la compétitivité des entreprises.**

**Toute décision managériale étant basée sur un ensemble de critères précis, une transparence s'installe et amène chacun des acteurs de l'entreprise à assumer ses responsabilités.**

# LE RÔLE CENTRAL DES REPRÉSENTATIONS

---

Au fond de lui-même, chacun d'entre-nous sait, que ses préjugés, ses stéréotypes, ses peurs et ses représentations sont au cœur de ses relations avec les autres. Notre vision de l'Autre, de nous-même et du monde se nourrit de notre objectivité, de notre rationalité de notre intelligence et de nos connaissances et expériences, mais elle puise aussi à la source intérieure de nos images mentales, de nos sensations et de nos idées préconçues. Ce mécanisme fonde le système des représentations qui, à l'insu même de notre volonté, peuvent influencer nos décisions personnelles et professionnelles.

C'est parce que nous sommes des êtres humains vivant en société que nous avons des stéréotypes (idées toute faites réduisant les singularités) ; des préjugés (catégorisations simplificatrices liées à, des croyances, des milieux, des époques...), des certitudes et des préférences. Ces systèmes de représentations nous offrent des cadres explicatifs commodes et rassurants.

Dans la pratique managériale, il est important de prendre conscience du rôle souterrain, mais redoutablement efficace, des représentations dans le processus de prise de décision.

Ainsi, chacun d'entre-nous peut donner un exemple dans lequel une image mentale s'est imposée à lui comme une évidence. Par exemple des termes tels que : « secrétaire d'accueil, charpentier, jeune, négociateur, typé, dynamique, charismatique, hôtesse d'accueil, technicien de surface, manager, de nationalité française, arabe, femme... » renvoient, le plus souvent, non pas à des caractéristiques objectives et neutres mais à des représentations.

C'est pourquoi, il est impératif d'avoir une pleine conscience du rôle des représentations et de mettre en place, en situation professionnelle et chaque fois qu'une décision doit être prise, un double processus : une neutralisation de ses propres préjugés et une utilisation de supports techniques pour objectiver loyalement les critères, y compris subjectifs (tels que le charisme), qui fonderont la décision.

Il faut par ailleurs assurer la conservation écrite et la traçabilité de ce processus.

# DE L'ÉGALITE DE TRAITEMENT A L'ÉGALITE DES CHANCES

---

## ◆ LES 4 NIVEAUX

Le risque judiciaire, l'égalité de traitement, l'égalité des chances, la gestion de la diversité

<b>Gestion de la diversité :</b> Faire cohabiter, c'est la culture d'entreprise
<b>Egalité des chances :</b> C'est l'investissement RH, les mesures spécifiques
<b>Egalité de traitement :</b> C'est la sélection objective, le process
<b>Risque judiciaire :</b> se mettre à l'abri, sécuriser sa prestation

**L'égalité de traitement** est obligatoire, c'est respecter le droit et sélectionner le meilleur, elle est sélective et non sociale.

Sélectionner objectivement n'est pas discriminer.

D'où la nécessité de mettre en place des processus de recrutement.

Définir un poste en fonction de compétences, étudier les CV en fonction de descriptifs de poste, l'obligation de recevoir tous les candidats répondant au profil du poste et arriver à un recrutement

**L'égalité des chances** : c'est une action volontariste, facultative c'est mettre en place des mesures spécifiques pour une catégorie de personnes afin de compenser un désavantage (femmes, d'origine étrangère, d'âge...). C'est **l'action positive**.

**La gestion de la diversité** : Elle mérite une préparation au sein de l'entreprise, et le partage de la culture d'entreprise par tous. La gestion de la diversité c'est savoir être compatible, c'est l'accompagnement par le parrainage...