



### Cadre normatif ou négocié

- Accord National Interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, octobre 2006

« L'évolution professionnelle des salariés doit reposer exclusivement sur des critères objectifs prenant en compte les compétences exercées et la performance professionnelle.

...comme en matière de recrutement, les procédures d'évaluation et d'appréciation dans le cadre du suivi des parcours professionnels ne doivent laisser aucune place aux préjugés, aux stéréotypes ou aux biais d'interprétation.

...l'égalité d'accès à la formation est un élément déterminant pour assurer une réelle égalité de traitement dans l'évolution des qualifications et dans le déroulement de carrière.

...les entreprises auront intérêt à vérifier que leurs procédures d'appréciation et d'évaluation de leurs salariés n'induisent pas ou ne permettent pas de discriminations directes ou indirectes. Elles s'attacheront, après information des représentants élus du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, à sensibiliser les responsables hiérarchiques chargés de cette mission et les inciteront à les documenter sur la base d'un dispositif adapté à leur taille et à leur activité ».

- Accord National Interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, mars 2004

« Dans les branches professionnelles, la réalisation de cet objectif passe par une analyse, à l'occasion du réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en oeuvre ».

### Glossaire

- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH : Gestion des Ressources Humaines

## Les enjeux de GRH : l'évolution professionnelle

### ENJEUX

Au sein de l'entreprise, les mêmes opportunités doivent être garanties à tous ses salariés dans leur évolution professionnelle.

Les discriminations dans le parcours professionnel peuvent se manifester par des stagnations dans l'évolution de la carrière et des écarts de rémunération. Ces discriminations peuvent être directes ou indirectes, simples ou multiples.

Le retard de carrière est le résultat d'un ou plusieurs facteurs :

- la prise en compte de critères discriminatoires en matière d'évolution professionnelle
- la présence des stéréotypes vis-à-vis :
  - de la capacité et des compétences de certaines personnes à assumer la responsabilité d'un poste, en raison de leur couleur de peau, sexe, âge, bien qu'elles détiennent les compétences nécessaires
  - d'un parcours différent du modèle de l'employé « classique » (présentisme, bon diplôme, bonne tranche d'âge, bonne couleur de peau, bonne ancienneté, bon réseau de cooptation...)
- du manque de reconnaissance de certaines compétences (compétences informelles qui sont plutôt invisibles, celles acquises dans le cadre de l'activité domestique, de l'activité syndicale...)
- d'une sous-valorisation de certains emplois
- de la ségrégation professionnelle (construction sexuée des métiers, ethnicisation des tâches...)
- de l'évaluation des emplois sans tenir compte du fait que certains travaux peuvent avoir une valeur égale sans pour autant être identiques.

Il appartient à l'entreprise :

- d'identifier les écarts dans l'évolution de la carrière et dans la rémunération de ses salariés
- de réparer ces préjudices (enveloppes financières, rattrapage des formations, rattrapage des promotions et repositionnement pour une future évolution de carrière...)
- de mettre en place des dispositifs qui empêchent ces situations de se reproduire et qui couvrent le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

### ACTEURS SPÉCIFIQUES

En interne :

- comités de carrière
- responsables hiérarchiques directs
- formateurs internes
- mentors ou coachs en interne
- conseillers de carrière, en formation.

En externe :

- organisations syndicales de branches employeurs et salariés
- inspection du travail
- AFPA (Association française pour la Formation Professionnelle des Adultes)
- OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)
- FONGECIF (Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation)
- organismes de formation.

### I. MISE EN OEUVRE

Dans le cadre de sa politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, l'entreprise veillera à ce que :

- les différentes étapes dans la gestion des carrières ne soient pas discriminatoires
- les managers et responsables RH soient sensibilisés et formés.

L'évaluation annuelle des managers peut inclure une compétence liée à la gestion de la diversité.

### II. EVALUATION

L'évaluation des salariés exerce une forte influence sur l'évolution de carrière.

Il est donc important que les procédures d'évaluation des salariés :

- soient construites sur des éléments bien définis et non discriminatoires (méthodologie, raisons, objectifs, moyens mis à disposition...)
- soient ouvertes à de nouvelles compétences
- soient transparentes et tracées
- s'appuient sur des outils bien définis à destination des managers.

Exemples d'outils :

- grille d'entretien d'évaluation axée sur la notion de qualification et de compétences pour tous les salariés
- grille d'entretien basée sur des éléments factuels et objectifs
- guides et formations managériales pour un meilleur déroulement des entretiens d'évaluation.

#### Accor

##### Entretien annuel d'évaluation pour les Directeurs d'hôtels

La direction des Ressources Humaines Accor des zones Europe, Moyen Orient et Afrique a initié en 2007 une démarche d'entretien annuel d'évaluation pour les Directeurs d'hôtels. Ce référentiel de performance et de développement comprend trois familles de compétences. Sous la compétence de management des équipes figure le critère « manager dans la diversité ». Le Groupe s'assure ainsi que la diversité se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise et qu'elle est favorisée.



L'entreprise veillera à ce que les évaluateurs soient bien préparés (suivi d'une formation...) (voir fiche n° 8).

### III. PROMOTION

Les opportunités d'évolution professionnelle doivent reposer en exclusivité sur des critères objectifs. À compétences et expérience professionnelle égales, les salariés doivent avoir les mêmes chances de promotion.

Exemples de dispositifs :

- accès égal à l'information sur les postes à pourvoir en interne, notamment les postes de management ou à responsabilité
- connaissance des métiers
- critères de sélection des hauts potentiels (profils, âge...) non discriminants
- accès à la mobilité géographique et fonctionnelle indépendamment de la situation familiale :
  - organisation de la mobilité en fonction des cycles de vie des salariés
  - possibilité d'assumer des responsabilités internationales depuis le lieu de travail d'origine à l'aide de technologies de l'information et de déplacements de courte durée
  - aide à la recherche d'emploi du conjoint du salarié
  - possibilité de congé sans solde en cas de mobilité du conjoint
- critères identiques d'analyse des candidatures internes et externes

- entretiens avec les responsables RH ou la hiérarchie directe avant le départ en congé de longue durée (maternité, parental, longue maladie...) et juste avant le retour afin de faire le point sur les modalités de reprise du travail, les formations nécessaires, les évolutions de l'entreprise pendant l'absence ...
- accès aux informations générales destinées à l'ensemble du personnel même lors d'une absence de longue durée
- entretien systématique pour les salariés qui n'ont pas eu de promotion dans les dernières années
- people review avec accent sur les populations qui ont été identifiées comme discriminées
- création d'un comité de carrière analysant les entretiens d'évaluation et les demandes d'évolution.

#### BNP Paribas

##### Guide de la Mobilité en France

Le Guide de la Mobilité en France de BNP Paribas a pour but d'expliquer aux différents intervenants comment aborder la mobilité afin qu'elle se traduise par un succès. Un paragraphe, intitulé « Diversité et non discrimination », rappelle que « *BNP Paribas est une entreprise ouverte à tous les talents, l'appréciation des capacités de chacun devant être exclusivement fondée sur l'évaluation de sa contribution et de ses compétences à toutes les étapes de son parcours professionnel* ».

#### Air France, Carrefour, L'Oréal, Sodexo

##### Bourse de l'emploi en interne

###### Air France

Afin de donner aux salariés une visibilité sur l'ensemble des postes à pourvoir au sein de l'entreprise, Air France a mis en place une bourse de l'emploi accessible sur l'Intranet, qui permet aux salariés de consulter/postuler aux offres. Par ailleurs, un site « Observatoire des métiers » donne aux salariés une visibilité à moyen terme sur l'évolution des métiers, afin de promouvoir l'égalité des chances dans leur orientation au cours de leur carrière.

###### Carrefour

Carrefour a mis en place en 2008, dans le cadre de son accord GPEC France, un outil « Passerelles » qui consiste en un site Intranet permettant de visualiser l'ensemble des postes existants, par métiers, avec les détails suivants : l'entité de rattachement, les missions, les compétences demandées et les possibilités de passerelles « horizontales » et « verticales ».

###### L'Oréal

Afin de donner à chacun un égal accès aux opportunités de carrière disponibles et de favoriser la mobilité au sein des entités, L'Oréal a déployé dès 2003, une bourse d'emplois internes pour les collaborateurs OETAM. Baptisée « Moo've », elle permet aux collaborateurs de consulter/postuler sur les offres internes, y compris sur des postes de cadre de 1<sup>er</sup> niveau mais également de faire savoir des compétences et des savoir-faire dont ils seraient dépositaires et qu'ils souhaiteraient valoriser. En complément, elle est enrichie d'exemples de parcours et de témoignages permettant de rendre concret les évolutions possibles au-delà de ce qui peut être convenu.

###### Sodexo

Publié toutes les deux semaines, Sodexo Change regroupe tous les postes ouverts à des candidatures internationales. Il favorise ainsi la mobilité et constitue le point d'information privilégié des collaborateurs qui souhaitent évoluer dans un autre pays.

Un outil similaire, « Envie d'évoluer », existe également en France pour améliorer la visibilité des opportunités locales, répondant à l'engagement de l'entreprise pour le développement de ses collaborateurs.



## Areva

### People Review

Annuellement sont réalisées collectivement, en amont des entretiens professionnels, des People Review, au cours desquels sont abordés collectivement : l'évolution, le développement des N-2 ainsi que le plan de remplacement de l'unité.

À cette occasion sont identifiés les talents qui permettront de pourvoir demain les postes à responsabilité. Afin de répondre à l'objectif de développement de la mixité au sein de l'organisation et dans les différents métiers, la situation du personnel féminin est examinée systématiquement en premier lors de ces réunions.

Il est aussi veillé à ce que le pourcentage de talents soit le même, afin d'atteindre l'objectif de 20% de femmes dans les CoDir (17% actuellement).

! L'engagement de l'entreprise peut être formalisé sous forme d'une charte de gestion de carrière.

Un style de management basé sur le présentisme peut être discriminatoire pour les salariés qui veulent concilier vie privée et vie professionnelle, activités syndicales ou associatives...

## IV. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

La formation est un élément-clé dans le développement des compétences et des capacités professionnelles des salariés qui permet :

- d'assurer l'égalité d'accès aux promotions
- d'améliorer l'employabilité et donc l'évolution de carrière professionnelle
- de réduire les inégalités ou les disparités de formation initiale.

! L'essentiel est d'assurer à tous les salariés les mêmes opportunités de formation.

### Exemples de dispositifs :

- diffusion des possibilités de formation interne ou externe auprès de l'ensemble des salariés
- prise en compte des contraintes des salariés (temps plein/temps partiel, obligations familiales, personnes handicapées, seniors...) dans l'organisation de formations en prévoyant :
  - l'aménagement de dates et d'horaires anticipés
  - l'éloignement géographique
  - l'aménagement des moyens de transport
  - des intervenants spécialisés (interprètes Langue des Signes Française...)
  - le regroupement des formations avec d'autres entreprises locales pour déplacer le formateur plutôt que le personnel à former
  - des frais de garde pris en charge en cas de dépassement des horaires
  - le bilan professionnel pour les salariés qui n'ont pas eu une formation depuis 10 ans
- rattrapage des formations tenues pendant les congés de longue durée
- prise en compte des droits ouverts au titre du DIF pour les périodes de congés de longue durée
- prévention de l'autocensure par la mise en place d'un espace de confiance pour pallier les différences culturelles, le manque d'information, le temps partiel, les CDD...
- utilisation de la GPEC
- mise en place de formations linguistiques d'alphabétisation, de français langue étrangère, afin de développer de nouvelles capacités de travail.

## Accor

### Programme international de formation

Le Groupe Accor œuvre pour accroître l'internationalisation de son management. En 1997 a été mis en place l'« International Hospitality Management Program », en partenariat avec l'ESSEC/IHMI, un ambitieux programme de formation et d'enseignement de management hôtelier. L'objectif est de créer un vivier de managers internationaux prêts à prendre de nouvelles responsabilités opérationnelles à court et moyen termes.

Aujourd'hui, l'IHMP a pleinement démontré la pertinence de ses process de sélection et d'enseignement puisque sur les 381 participants à cette formation depuis sa création, 50 % sont à l'heure actuelle directeurs d'hôtel.

## HSBC

### Rattrapage des formations

Le Groupe HSBC a mis en place plusieurs dispositifs de rattrapage des formations après certains congés :

- un rattrapage pour les formations Métier, Réglementaire et de Management encore en vigueur peut être planifié dans l'année qui suit le retour d'un congé Maternité
- possibilité pour les salariés qui reviennent d'un congé supérieur à 2 ans (congé parental long ou congé maladie) de suivre le stage d'intégration afin d'actualiser leurs connaissances du Groupe et de mieux cerner ses enjeux.

## Carrefour

### Formation alphabétisation Evolupro

En 2008, dans le cadre de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale, la direction Carrefour Hypermarchés France et les partenaires sociaux ont décidé d'initier une formation alphabétisation baptisée Evolupro à l'attention de tous les salariés volontaires.

Les objectifs de la formation sont de favoriser l'autonomie, l'intégration dans la société et de donner aux salariés les mêmes chances d'évoluer. Près de 500 personnes, employés et cadres, ont suivi les formations alphabétisation depuis 2008.

## Vinci

### Méthode innovante d'apprentissage linguistique

VINCI développe une offre de formation en français pour favoriser l'ascenseur social et améliorer les conditions de travail sur les chantiers. La non maîtrise de la langue française peut être un obstacle à l'évolution de carrière et aussi entraîner une mauvaise communication, le ralentissement de la production et des risques d'accident, entre autres. Une doctorante a développé une méthode innovante d'apprentissage linguistique adaptée aux métiers de la construction.

Parallèlement, plusieurs filiales du Groupe offrent des cours d'alphabétisation et de perfectionnement de langue française pendant les horaires de travail, dans certains cas, suite à des tests en français réalisés lors du parcours d'intégration. Ces actions en faveur de l'alphabétisation bénéficient également aux personnes non issues de l'immigration, mais qui ont un faible niveau de qualification.

! L'entretien annuel d'évaluation est l'opportunité pour le salarié d'échanger avec son supérieur hiérarchique sur les formations qu'il peut suivre pour développer ses compétences dans son métier ou préparer son évolution professionnelle.

❗ L'entreprise peut choisir de formaliser ces dispositifs dans le cadre des accords collectifs sur la formation tout au long de la vie.

## V. REMUNERATION



La loi fait obligation aux entreprises de respecter le principe de l'égalité de rémunération entre les salariés pour un travail de valeur égale. Les salaires et autres bénéfices sociaux doivent, par principe, être fixés seulement en fonction de compétences, de missions confiées et de résultats.

Les questions de rémunération sont liées au niveau de fonction ou de qualification. Dans certaines situations des écarts de rémunération peuvent apparaître en raison :

- d'une ségrégation des métiers : présence majoritaire des femmes, personnes handicapées, personnes d'une certaine origine ou nationalité... dans des métiers et sur des postes qui n'offrent pas de potentiel d'évolution de carrière et de rémunération
- du fait que certaines fonctions ou certains métiers ne sont pas évalués et reconnus à leur juste valeur, même s'ils développent des compétences équivalentes à d'autres métiers et fonctions mieux « cotés ».

L'entreprise veillera à ce qu'aucune pénalisation due à un déficit d'évolution professionnelle à caractère discriminatoire ne soit possible. Afin d'identifier d'éventuelles différences de traitement non justifiées par des critères objectifs, les entreprises peuvent réaliser une analyse des rémunérations, en interne ou à l'aide d'un audit externe. Elles devront s'attacher à mesurer les écarts tant sur les salaires de base que sur les autres éléments variables de la rémunération (bonus, primes, avantages en nature...), mais également sur le processus d'attribution de ces variables de rémunération.

Pour comprendre ces écarts, il sera nécessaire de tenir compte de tous les critères pouvant avoir un impact sur la rémunération, dont :

- le genre
- l'ancienneté
- les changements de poste (promotions, mobilités...)
- la fonction occupée (métier et niveau de responsabilité)
- les absences longues
- la diminution de la part variable en cas de congé de maternité
- l'engagement syndical
- le statut du salarié (salarié permanent / temporaire)
- le temps de travail (temps partiel / temps complet).

### Exemples de dispositifs de correction des écarts :

- à court terme, avec une incidence directe sur le montant du salaire et de l'évolution professionnelle :
  - enveloppe budgétaire
  - application des augmentations salariales générales et moyennes individuelles lors des périodes d'absence de longue durée
  - analyses des processus d'attribution des variables de rémunération et d'évolution de carrière dans l'entreprise
- à long terme, avec une incidence indirecte sur le montant du salaire et de l'évolution professionnelle :
  - accès aux formations
  - évolution des compétences
  - passerelles de progression entre différents postes.

## AXA France

### Suppression des écarts de rémunération

La suppression des écarts de rémunération est une action prévue dans l'accord diversité/égalité professionnelle d'AXA France, signé le 22 mars 2006 et ses avenants du 25 avril 2007 et 30 janvier 2009. 937 mesures de réajustement ont été réalisées entre 2006 et 2010.

Budget alloué :

- 1 million d'euros pour la période 2006-2007-2008 (soit 1,6 million avec charges)
- 1,25 million d'euros pour la période 2009-2011 (soit 2 millions avec charges).

## Total

### Ajustement de salaire pour les femmes

Total a signé le 4 mai 2010, un accord relatif à l'égalité professionnelle femmes/hommes, au périmètre de ses deux UES Amont/Holding et Aval. Cet accord, qui concerne plus de 17 000 salariés en France, s'est déjà traduit en mesures très concrètes dont la plus marquante est l'ajustement de salaire de quelque 2 300 collaboratrices.

L'accord traite par ailleurs de l'accès à l'emploi, la formation, la promotion, les conditions de travail et l'articulation entre vie professionnelle et responsabilités familiales. L'intégralité de cet accord est consultable sur le site internet de l'ORSE.

## VI. SUIVI DES ENGAGEMENTS



### Exemples de dispositifs :

- audit externe quantitatif et/ou qualitatif sur la gestion des carrières
- analyse interne périodique de l'évolution professionnelle des salariés qui n'ont pas eu une promotion dans les dernières années en fonction de différentes données :
  - travail à temps partiel ou non
  - parentalité
  - prise de congé de longue durée
  - âge, type de contrat, ...
- mise en place des outils de vérification et de contrôle annuels permettant d'apporter une juste réparation pour le personnel à risques (par exemple, un comité carrière)
- études, analyses réalisées par les Observatoires des métiers dans les branches sur l'évolution des métiers par filières.

## Veolia Environnement

### Dalkia France : discrimination à la loupe

Cette entité de Veolia Energie a sollicité l'Observatoire des discriminations pour identifier d'éventuelles inégalités salariales auprès de 6 400 salariés sur la période 2005-2007. L'analyse entendait répondre à la question : « à diplôme, ancienneté et niveau hiérarchique équivalents, existe-il des écarts de salaires non explicables ? ». L'étude n'a pas révélé de discrimination entre les hommes et les femmes quant à la rémunération, ni d'écart significatif lié à l'existence d'un handicap ou au fait de porter un prénom susceptible d'être discriminant. Les écarts de salaires proviennent essentiellement des différences de structures de l'emploi de l'entreprise.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Séverine Lemièrre et Rachel Silvera, « Comparer les emplois entre les femmes et les hommes. De nouvelles pistes vers l'égalité salariale »,
- Documentation française (Collection Etudes et recherches), 2010
- « Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise », MEDEF, 2009