



**HAL**  
open science

## L'intervention syndicale : facteur de prévention des inégalités d'accès à l'emploi ?

Daniel Guy, Nathalie Verdale, Sonia Moussay

### ► To cite this version:

Daniel Guy, Nathalie Verdale, Sonia Moussay. L'intervention syndicale : facteur de prévention des inégalités d'accès à l'emploi? . [Rapport de recherche] Institut Régional du Travail Université de Toulouse 2 Le-Mirail. 2007. hal-01264950

**HAL Id: hal-01264950**

**<https://univ-tlse2.hal.science/hal-01264950>**

Submitted on 1 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'intervention syndicale : facteur de prévention des inégalités d'accès à l'emploi ?

---

Rédaction du dossier

**Daniel GUY**

Entretiens

**Nathalie VERDALE et Sonia MOUSSAY**

---

## **1. L'INTERVENTION SYNDICALE : FACTEUR DE PRÉVENTION DES INÉGALITÉS D'ACCÈS À L'EMPLOI ?**

- 1.1. La prévention des inégalités d'accès à l'emploi
- 1.2. L'intervention syndicale dans les organisations
- 1.3. Les raisons de l'intervention syndicale
- 1.4. Les objectifs et les moyens de l'intervention syndicale

## **2. ENTRETIENS**

- 2.1. Entretien avec Ambroise et Ninon – service de proximité
- 2.2. Entretien avec Gatien – aéronautique
- 2.3. Entretien avec Rose – commerce
- 2.4. Entretien avec Marthe – commerce
- 2.5. Entretien avec Crépin – chimie
- 2.6.- Entretien avec Yvette - agro-alimentaire,
- 2.7. Entretien avec Saturnin - services financiers

# I. L'INTERVENTION SYNDICALE : FACTEUR DE PRÉVENTION DES INÉGALITÉS D'ACCÈS À L'EMPLOI ?

## 1.1. La prévention des inégalités d'accès à l'emploi

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations à l'embauche, la prévention peut être définie comme l'ensemble des actions et des moyens qui ont pour but de promouvoir l'égalité des chances d'accès à l'emploi, de protéger les salariés des discriminations professionnelles tout au long de leur carrière et de réduire, par le développement professionnel, les effets des inégalités avérées.

## 1.2. L'intervention syndicale dans les organisations

A la différence des interventions d'inspiration psychosociologique ou sociologique et organisationnelle dont le but principal reste bien souvent l'optimisation d'un système à travers une démarche diagnostique et thérapeutique, l'intervention syndicale vise une remise en cause plus ou moins étendue des structures et des relations de pouvoir dans l'entreprise à travers la limitation et l'encadrement de l'arbitraire de l'employeur. Son véritable objet est le caractère politique et non seulement subjectif ou intersubjectif des relations à l'intérieur d'une organisation. Il s'agit donc par une élucidation pratique de ce qui est dérobé, flou ou oublié, d'interroger le fonctionnement d'un système de production de biens ou de services par le truchement du dispositif d'intervention syndicale depuis l'émergence et la clarification des revendications jusqu'à la conclusion de la négociation (1).

En matière d'embauche, Marie-Cécile Amauger-Lattes et Brigitte Reynes notent dans le livre II du présent rapport que la liberté pour l'employeur de choisir ses salariés a été reconnue par le Conseil constitutionnel dans une décision du 20 juillet 1988 qui fait référence à la liberté d'entreprendre de l'employeur qui, en tant que responsable de l'entreprise, a le libre choix de ses collaborateurs (Dr. soc., 1988, p. 762). Le droit positif consacre cette liberté d'embauche, mais l'assortit de quelques limites. Certaines sont de source conventionnelle (l'existence d'une clause de non-concurrence par exemple); d'autres, plus significatives, sont étatiques. Parmi les limites à la liberté d'embauche, le principe de non-discrimination fait figure de principale restriction. Le processus de recrutement met donc en présence deux principes fondamentaux qui se combinent : la liberté d'embauche et le principe de non-discrimination.

Si l'action des confédérations syndicales a contribué à la concrétisation conventionnelle et étatique du principe de non-discrimination, en revanche, les syndicats ne font du processus de

---

(1) La définition que nous proposons de l'intervention syndicale doit beaucoup au travail de clarification effectué par Jacques Ardoino dans les années 70 pour différencier les modalités d'intervention psychosociologiques de ses formes sociologiques et organisationnelles ou de celles inscrites dans le courant de l'analyse institutionnelle : « *L'intervention psychosociologique apparaît comme une « méthodologie générale du changement » microsociale, et visant avant tout des réaménagements internes, des actions de facilitation et de prise de conscience en vue d'une optimisation du fonctionnement d'un système qui n'est pas lui-même fondamentalement remis en cause. L'intervention sociologique et organisationnelle, à la différence de la précédente, va s'intéresser plus aux macrostructures et aux systèmes organisationnels, mais en vue d'un diagnostic et d'une thérapeutique des principaux dysfonctionnements, sans remise en question des valeurs fondant le système. L'intervention socioanalytique ou institutionnelle vise une remise en cause beaucoup plus fondamentale des structures et des relations de pouvoir dans l'institution. Son véritable objet est le caractère politique, et non seulement subjectif ou intersubjectif, des relations à l'intérieur de l'organisation. Il s'agit donc, par une élucidation pratique de ce qui était jusque là dérobé, ou oublié, de « stimuler » le fonctionnement institutionnel par le truchement de l'analyse de cette « institution » qu'est le dispositif intervenant. A la limite, l'intervention socioanalytique, cohérente avec elle-même, se voudra autogérée* » in divers auteurs (1974), ANDSHA, col. « Protocoles 1 & 2 », L'intervention dans les organisations et les institutions, 11<sup>e</sup> séminaire national de psychosociologie industrielle.

recrutement que rarement un objet de revendication et de négociation. L'observation de la définition et des pratiques de recrutement que nous avons opérée sur vingt sites, les entretiens individuels conduits auprès de sept syndicalistes et l'entretien collectif avec un groupe inter-syndical témoignent sans ambiguïtés de l'éloignement des syndicalistes de la problématique du recrutement. Les critères ou les pratiques de recrutement ne font guère l'objet d'une attention particulière des militants. Ils ne sont qu'exceptionnellement à l'ordre du jour des réunions des sections d'entreprise (2). Or comment prévenir les discriminations à l'embauche sans intervenir sur la définition des pratiques et des critères de recrutement ?

### **1.3. Les raisons de l'intervention syndicale**

L'intervention syndicale dans la pratique et la définition des critères de recrutement renvoie donc à la question de la définition de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi comme un des objectifs prioritaires de l'action syndicale. Il n'appartient pas au chercheur de porter une réponse à cette question même si, à titre personnel, il peut avoir un avis. *In fine*, cette décision relève de la stratégie de l'organisation syndicale. Le rôle du chercheur est plus humblement d'en éclairer les enjeux en proposant cinq critères d'analyse du contexte : [1] la gravité des discriminations à l'embauche, [2] leur fréquence, [3] leur impact socio-économique, [4] leur perception sociale et [5] l'existence de possibilités d'intervenir (3).

#### ***1.3.1. La gravité des discriminations professionnelles***

Les inégalités professionnelles sont une réalité. En raison de leur origine, de leur sexe, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur situation de famille ou de leur grossesse, de leurs caractéristiques génétiques, de leur appartenance ou de leur non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales ou mutualistes, de leurs convictions religieuses, de leur apparence physique, de leur patronyme ou en raison de leur état de santé ou de leur handicap, les inégalités professionnelles frappent des hommes ou des femmes :

- en limitant leur chance d'accéder à un emploi ou à un stage ou à une période de formation en entreprise ;
- en les recrutant principalement sur des postes de bas niveau de qualification, voire en ethnicisant des métiers et / ou des qualifications ;
- en leur faisant supporter plus durement le poids de la flexibilité et de la précarisation croissantes des conditions de travail ;
- en limitant leur accès à la formation professionnelle continue ;
- en plafonnant leur espoir de carrière.

Au-delà des inégalités de revenus et de position, les discriminations professionnelles portent atteinte gravement aux droits de l'Homme et à la dignité des personnes. Non seulement, leurs compétences et leur mérite ne sont pas reconnus à leur « juste » mesure, mais leur

(2) Sections dans lesquelles militent les syndicalistes que nous avons rencontrés.

(3) Critères proposés par le Haut comité pour la santé publique et adapté par nous à la prévention des discriminations à l'embauche. Haut comité pour la santé publique (1994). *La santé en France*, Paris, La documentation Française.

développement personnel est entravé. De fait, les marges de manœuvre nécessaires au déploiement de l'autonomie et à la réalisation de soi leur sont refusées dans une société où le rôle du travail n'est pas réduit à l'accès aux revenus, mais s'entend aussi comme facteur de développement et de reconnaissance sociale. Au niveau collectif, les effets de la marginalisation des populations ou des groupes discriminés ne sont pas moins dévastateurs qu'au niveau personnel en sapant la force et la qualité du lien social.

### ***1.3.2. La fréquence des discriminations professionnelles***

C'est un fait, la discrimination à l'embauche est une réalité. Pourtant, ce constat ne relève pas de l'évidence. Dans l'accès à l'emploi, comme dans d'autres domaines, la prévention se heurte d'abord à la résistance des acteurs individuels ou collectifs à la prise de conscience des pratiques problématiques. Les modalités de cette résistance sont diverses : « *La prévention des discriminations dans le travail se heurte à de nombreux obstacles : occultation et euphémisation des pratiques discriminatoires généralement non reconnues ou considérées comme isolées et non représentatives, absence de données statistiques* » (4)... Malgré ces obstacles, la mobilisation des partenaires sociaux, des pouvoirs publics et des chercheurs a contribué à documenter et à décrire l'étendue des discriminations professionnelles même si les pratiques discriminatoires ne sont pas renseignées de manière équivalente selon le critère envisagé. C'est particulièrement vrai lorsque l'objectif est de dresser une photographie régionale. Quand les discriminations liées au genre sont bien documentées, celles liées à l'orientation sexuelle ou aux mœurs sont peu renseignées. Néanmoins, la revue des statistiques disponibles a permis de dresser un état des lieux des inégalités d'accès à l'emploi en Midi-pyrénées [livre I]. Nous limiterons ici le propos au rappel de dix points remarquables afin de prendre la mesure de l'étendue des discriminations (5) :

- 55 % des personnes qui déclarent un problème de santé et 37 % de celles dont le handicap est reconnu administrativement ont un emploi contre 62 % de l'ensemble des personnes âgées de 15 à 64 ans ;
- 18 % des travailleurs handicapés de catégorie A, 24 % des travailleurs handicapés de catégorie B et 25 % des travailleurs handicapés de catégorie C travaillent à temps partiel, contre 16 % dans l'ensemble des actifs occupés (6) ;
- 22,7 % des jeunes actifs de 15-24 ans sont au chômage. Ce taux de chômage est deux fois et demi supérieur à celui des 25-49 ans (9,1 %) et deux fois supérieur à celui des plus de 50 ans (7,1 %). Mais la durée moyenne du chômage est de 7,5 mois pour les 15-24 ans, contre 14,7 mois pour les 25-49 ans et 24,4 mois pour les 50-64 ans ;
- plus des 2/3 des jeunes de l'enquête Génération 98 (Céreq) sont embauchés pour leur premier emploi sur la base d'un contrat temporaire (Cdd ou intérim) ;
- 23 % des jeunes non qualifiés trouvent leur emploi plus d'un an après la sortie des études alors que seulement 2 % des diplômés d'une école de commerce ou d'ingénieurs sont sans emploi un an après la sortie des études sachant que 66 % des jeunes diplômés d'une école

(4) Carner H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement : Travail préparatoire à l'enquête Offre d'emploi et recrutement*, Dares Cergor.

(5) Les sources sont précisées dans le livre I du présent rapport.

(6) Voir le Livre I pour le rappel de la définition de la classification qui organise la distribution statistique de la population active handicapée.

de commerce sont issus d'une famille avec au moins un parent cadre contre 6 % des jeunes sortants du système scolaire sans qualification ;

- sans la région Midi-Pyrénées, en 1999, 30 % des femmes et 21 % des hommes immigrés étaient au chômage contre 16 % des femmes et 10 % des hommes pour l'ensemble de la population ;
- les immigrés sont plus nombreux que l'ensemble de la population de Midi-Pyrénées à être au chômage depuis plus d'un an : environ 60 % contre 54 % ;
- 11 % des Français issus de l'immigration ou originaires de Dom-Tom qui possèdent un diplôme de deuxième ou troisième cycle sont au chômage contre 5 % des français dits « de souche ». A peine 6% d'entre eux sont cadres contre plus de 11 % pour la France entière.

En 2004, le taux de chômage des femmes est de 11 % contre 9 % pour les hommes. Quel que soit le niveau de formation, à diplôme égal, le taux de chômage est plus élevé chez les femmes que chez les hommes. De plus, le fait d'être peu ou pas diplômé joue un rôle plus discriminant pour les femmes que pour les hommes dans l'accès à l'emploi.

- En 1999, 85 % des travailleurs à temps partiel sont des travailleuses. Pour certaines, travailler à temps partiel relève d'une stratégie pour la gestion de la vie hors travail (notamment familiale). Mais plus de la moitié des femmes qui travaillent à temps partiel le font parce que cela leur a été imposé à l'embauche. Ces dernières ont la durée du travail la plus courte, les horaires les plus irréguliers, ce qui rend plus difficile la gestion vie de travail / vie hors travail.

Méthodologiquement, un autre chemin est possible pour mesurer l'étendue des discriminations à l'embauche en comparant les résultats (convocations à un entretien d'embauche) qu'obtiendraient un candidat de référence (homme de 28-30 ans, « Français de souche » par son nom et prénom, sans photo) et des candidats factices susceptibles d'être discriminés. C'est la méthode mise en œuvre par l'Observatoire des discriminations pour dresser le premier baromètre des inégalités d'accès à l'emploi (7). L'équipe regroupée autour de Jean-François Amadiou a envoyé 6 461 CV durant une année en réponse à 1 340 offres d'emploi. Les CV ont été adressés par Internet et par courrier [taux de retour = 9,26 %]. Les résultats montrent que l'âge est la première forme de discrimination. Un candidat de 48-50 ans reçoit trois fois moins de réponses positives que le candidat de référence âgé de 28-30 ans. Un candidat au patronyme maghrébin (sans photo) reçoit lui aussi trois fois moins de réponses qu'un candidat au nom et prénom « Français de souche ». Un candidat en situation de handicap (reconnu Cotorep) a deux fois moins de chances de décrocher un entretien d'embauche. Une femme de 32 ans mariée et ayant trois enfants et un candidat au visage éloigné des canons de la beauté ont respectivement 37 et 29 % de chances en moins d'être convoqués à un entretien d'embauche.

### ***1.3.3. L'impact socio-économique des discriminations à l'embauche***

Pour l'Union européenne, la lutte contre la discrimination en faveur d'une société et d'un marché du travail plus inclusifs est essentielle pour assurer une croissance plus soutenue, augmenter le taux d'emploi et améliorer la cohésion sociale (8). Le maintien à l'écart des populations ou

(7) Baromètre Adia - Observatoire des discriminations, novembre 2006. <http://cergors.univparis1.fr/docsatelecharger/Barometre2006resultats>.

(8) Guide succinct des politiques sociales et de l'emploi de l'Union européenne, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_model/8\\_fr](http://ec.europa.eu/employment_social/social_model/8_fr).

des groupes sociaux discriminés pèse sur la croissance, fragilise les régimes de protection sociale et expose un nombre de plus en plus grand de personnes à la pauvreté en contribuant au délitement du lien social. En faisant de la lutte contre les discriminations un facteur essentiel pour assurer la croissance, les orientations de l'Union européenne soulignent indirectement que le retour de la croissance et la baisse du chômage ne contribueront pas mécaniquement à réduire les inégalités d'accès à l'emploi. La bataille pour l'emploi ne recouvre pas nécessairement celle de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi. Dans le blog du Nouvel Observateur du 18 mars 2007 (9), Eric Morin souligne que les résultats de l'enquête du Bit relative aux discriminations à l'embauche (10) montrent que ces dernières sont tout aussi fortes dans les agglomérations où le chômage des jeunes est relativement faible (Paris ou Strasbourg) que sur les sites où le chômage est relativement fort (Marseille ou Lille). Elles ne sont pas moins fortes dans les secteurs où il y a des déficits conjoncturels de main-d'œuvre que dans les autres.

Du point de vue des entreprises, Jean-Paul Jacquier et Sonia Moussay observent que les pratiques discriminatoires sont aussi mises en cause au nom de l'efficacité économique. Les textes des accords, interprofessionnels ou d'entreprise, mettent en évidence ce type d'arguments : la diversité des salariés sert la performance de l'entreprise ; elle est une source de richesses pour son développement (11). S'intégrant au projet de l'entreprise, elle est un vecteur d'innovation et lui apporte des regards variés. Elle a un effet positif sur son image vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et des consommateurs. « *La coexistence de profils variés est une source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité économique et permet à l'entreprise de s'entourer de compétences diverses et complémentaires, participant ainsi à la réussite du groupe ; de mieux refléter la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des clients. Le respect des différences, en tirant parti sans les nier, facilitent la confrontation des idées, [l'émergence] de perspectives nouvelles, renforçant la performance d'ensemble par de meilleures décisions, une créativité accrue et une action plus efficace* » (12). Les entreprises opèrent aujourd'hui dans un environnement pluriculturel avec des consommateurs, des fournisseurs et des salariés d'origines nationales et culturelles différentes. Sur les marchés, le succès est de plus en plus subordonné à leur capacité à maximiser le potentiel offert par cette diversité. Une entreprise composée de groupes différents, possédant toute une gamme d'aptitudes, d'expériences et de compétences, sera plus ouverte aux idées nouvelles et à la richesse des possibilités.

#### **1.3.4. La perception sociale des inégalités d'accès à l'emploi**

Dans *Injustices*, l'expérience des inégalités au travail (13), François Dubert met en relief le rôle de la perception sociale pour comprendre les injustices sociales : il ne suffit pas de décrire et de dénoncer les inégalités telles que les enregistrent les enquêtes et les statistiques, car les seules inégalités qui comptent sont les inégalités que les individus tiennent pour injustes. Une inégalité considérée comme juste ne se voit guère puisqu'elle semble évidente et naturelle. Une situation peut d'un point de vue objectif, s'améliorer alors que le sentiment d'injustice qui lui est associé va grandissant. C'est le cas, par exemple, des inégalités professionnelles liées au genre.

(9) <http://ericmaurin.blogs.nouvelobs.com/archive/2007/03/>

(10) E. Cédiey et F. Foroni (ISM-Corum) (2006), *Les Discriminations à raison de « l'origine » dans les embauches en France, Une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du Bit*, Genève, Bureau international du Travail.

(11) *Agir contre les discriminations dans l'emploi, Agir pour la diversité dans l'entreprise*. Étude de l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées. Convention d'étude passée avec la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Midi-Pyrénées, 2007.

(12) Accord PSA Peugeot-Citroën sur la diversité et la cohésion sociale de l'entreprise conclu en 2004.

(13) Dubert F. (2006), *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris : Editions du Seuil.

Sur le plan général, Jacquier et Moussay observent depuis une dizaine d'années une plus grande réactivité aux discriminations (14). « *Les initiatives, soit législatives, soit contractuelles se multiplient. De 2001 à 2006, les responsables politiques, de différentes sensibilités, ont élaboré et fait voter des lois dans le même temps où les responsables syndicaux et patronaux négociaient et concluaient des accords sur le thème de la discrimination. Une Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité dans laquelle siègent les partenaires sociaux a été mise en place. Il y a bien eu un tournant dans la prise en compte des discriminations par les dirigeants politiques comme par les dirigeants syndicaux et patronaux* », constatent les auteurs.

Cette réactivité à la question des discriminations à l'embauche dont témoigne le dialogue social pose avec plus d'acuité encore la question de l'intervention syndicale dans la pratique et la définition des critères de recrutement pour peu qu'existent de réelles possibilités d'intervention.

### ***1.3.5. L'existence de possibilités d'intervenir***

Dans le livre II, Marie-Cécile Amauger-Lattes et Brigitte Reynes remarquent que si le législateur a défini assez précisément les critères discriminatoires ouvrant ainsi des voies de recours aux salariés victimes d'exclusion illicite du processus de recrutement, les obligations relatives au processus de recrutement en lui-même restent en revanche assez vagues. La loi se contente de mettre en place des garde-fous qui concernent les informations demandées et les techniques de recrutement utilisées. Leur but est d'assurer une certaine transparence pour éviter le recours à des méthodes de sélection douteuses ou illicites. L'objectif légal est d'inciter les acteurs à ne pas dériver vers des pratiques que le plus grand nombre pourrait réprover.

Pour l'essentiel, Marie-Cécile Amauger-Lattes et Brigitte Reynes soulignent que la loi institue trois obligations : une obligation de transparence, une obligation de pertinence et une obligation de confidentialité.

L'obligation de transparence :

- le candidat à un emploi est expressément informé préalablement à leur mise en œuvre des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard (L.121-7, al.1 C. trav.) ;
- cette information individuelle est relayée sur un terrain collectif. Plus précisément, « *le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de ceux-ci* » (L.432-2-1, al.1 C. trav.). Sont visés les procédés directement utilisés par l'entreprise ou par le cabinet de recrutement auquel elle a fait appel. En l'absence de comité d'entreprise, dans les entreprises de plus de 50 salariés, les délégués du personnel peuvent exercer cette mission particulière (L.422-3, al.1 C. trav.) ;
- outre les méthodes de recrutement, le candidat doit par ailleurs avoir connaissance, préalablement à leur utilisation, des dispositifs de collecte des informations le concernant personnellement (L.121-8 C. trav.).

(14) *Agir contre les discriminations dans l'emploi, Agir pour la diversité dans l'entreprise, op. cit.*

L'obligation de pertinence :

- « *Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation (...) des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie* » (L. 121-7 al. 2 C. trav.). Cette obligation a pour objet d'éviter le recours à des techniques peu fiables de recrutement ou d'évaluation. Selon l'administration, « *le recours à des techniques présentant une marge d'erreur importante ne seraient pas conformes à l'obligation de pertinence imposée par la loi* » (Cir. Drt 15 mars 1993). La loi ne précise pas cependant quelles sont les méthodes pertinentes -ou au contraire non pertinentes- ni même comment les identifier ; il appartient donc au juge saisi d'apprécier la pertinence de la méthode utilisée, ce qui à notre connaissance ne s'est jamais produit.

L'obligation de confidentialité :

- Les résultats obtenus sont confidentiels à l'égard des tiers (L.121-7 al. 1 C. trav.). Dès lors, les résultats obtenus ne peuvent être communiqués qu'à l'entreprise, dans le cas où un intermédiaire intervient, et au candidat.

En fait, la loi se veut plus pédagogique que contraignante. D'ailleurs, ces dispositions ne sont pas spécialement sanctionnées. En la matière, le droit est « mou », ce qui est paradoxalement une chance pour l'intervention syndicale. En effet, le droit positif en posant le principe d'une obligation de pertinence des méthodes de recrutement sans en définir les contours alors que les partenaires sociaux viennent de conclure un accord national relatif à la diversité, crée les conditions de possibilité de l'intervention syndicale dans l'entreprise. Le recrutement devient un objet du dialogue social pour peu que les syndicats et les IRP s'en saisissent dans les établissements. L'accord national stipule que « *chaque entreprise mettra en place, après information des représentants élus du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, des procédures adaptées pour que les recrutements, qu'ils soient effectués en interne ou par l'intermédiaire du service public de l'emploi ou de cabinets spécialisés, soient réalisés dans le cadre de dispositifs de sélection exempts de toute forme de discrimination* ».

De l'effectivité de l'obligation d'information par l'employeur à la participation des Irp à la définition des pratiques et des critères de recrutement, tels pourraient être les enjeux revendicatifs de l'intervention syndicale. La fenêtre d'opportunité est d'autant plus ouverte que la convergence des discours, légal et conventionnel, sur la nécessaire pertinence et adaptation des procédures de recrutement laisse aux acteurs de terrain la responsabilité d'en préciser le contenu concret.

## **1.4. Les objectifs et les moyens de l'intervention syndicale**

### ***1.4.1. La mise en débat de la définition des pratiques et des critères comme facteur de rationalisation et d'objectivation du recrutement***

Jean-Pierre Vernant a montré d'une manière convaincante que le développement de la pensée rationnelle en Grèce est une conséquence d'une forme originale d'institution politique : la cité (15). Avec la cité, pour la première fois, le groupe humain a considéré que les affaires communes ne pouvaient être réglées, les décisions d'intérêt général prises, qu'au terme d'un débat public et contradictoire ouvert à tous et où les discours argumentés s'opposaient les uns

(15) Vernant J.-P. (1966), « Raison d'hier et d'aujourd'hui », *Cahiers rationalistes*, n° 235, février.

aux autres. C'est le transfert de ces règles du jeu politique dans le jeu intellectuel qui a favorisé l'émergence et le développement de la pensée rationnelle dans les formes caractéristiques de la société occidentale. De l'exemple hellénique, nous retiendrons que le débat public, argumenté et contradictoire est un facteur puissant de rationalisation et d'objectivation des pratiques. Or, la recherche du candidat optimal est paradoxale. Elle a le souci d'opérer rationnellement, mais les critères les plus importants sur lesquels elle prend appui sont pour l'essentiel liés à la perception (cf. livre III). Toutes choses égales par ailleurs, ce sont les données de l'intuition et de la subjectivité qui font la différence. Dans ce contexte, l'intervention syndicale, en créant les conditions d'un débat public, argumenté et contradictoire, participera à la rationalisation et à l'objectivation de la définition des pratiques et des critères de recrutement.

#### ***1.4.2. La sensibilisation et la formation des acteurs syndicaux comme condition de la mise en débat des pratiques et des critères de recrutement***

Tant les données sur l'enquête que les entretiens individuels ou l'entretien collectif inter-syndical ont souligné l'éloignement des militants de la problématique du recrutement. Ce n'est que rarement un objet d'investigation des syndicats d'établissement. Or, le débat public, argumenté et contradictoire au cœur de l'entreprise n'est pas possible sans un soin particulier accordé à la sensibilisation et à la formation des acteurs syndicaux. L'accord national interprofessionnel met en relief le rôle clé de la formation des responsables hiérarchiques dans la promotion de la diversité en entreprise. Le débat sera d'autant plus riche que la contradiction aux arguments avancés par les cadres des ressources humaines sera portée par des syndicalistes avertis non seulement de la question des discriminations, mais aussi de celle du recrutement. La combinaison de séquences de e-learning conçu au niveau confédéral et de sessions courtes de formation de proximité en présentiel (blended learning) contribuerait efficacement au maillage des territoires par une mise en réseau de pools interprofessionnels de militants ressources sur ces questions. En externe, l'intervention syndicale peut viser l'élargissement du public visé par les actions de formation ou de sensibilisation à la prévention des inégalités d'accès à l'emploi. Ainsi, la Halde propose dans son espace e-learning un module de formation destiné à promouvoir la diversité en entreprise. Ce module s'adresse essentiellement aux employeurs ou à l'encadrement. Un module s'adressant spécifiquement aux Irp et aux acteurs syndicaux n'aurait-il pas aussi toute sa place sur le site de la Halde ?

#### ***1.4.3. La sensibilisation, l'information et la formation des candidats***

La mise en débat public, argumenté et contradictoire de la définition des pratiques et des critères de recrutement suppose non seulement de conduire le débat dans l'entreprise, mais aussi de le porter dans l'espace public, notamment en s'adressant aux candidats en les informant de leurs droits. Au plus près de l'entreprise, de même que des guides du recruteur sont proposés à l'encadrement, la généralisation de guide pour les candidats présentant à la fois les critères et les méthodes de sélection ainsi que leurs droits contribuerait à l'objectivation progressive des pratiques. La rédaction de tels guides dont les supports pourraient être variés afin de toucher le plus grand nombre gagnerait à ne pas être abandonnée aux soins de la seule direction des ressources humaines. Bien au contraire, sa rédaction donnerait l'occasion au syndicat ou à l'intersyndicale de s'adresser aux futurs salariés de l'entreprise en leur manifestant concrètement l'intérêt que les syndicats portent à l'équité des protocoles de recrutement et leur refus des injustices dues aux inégalités d'accès à l'emploi. Au-delà de la prévention des

inégalités d'accès à l'emploi, cette démarche contribuerait indirectement à un autre grand chantier : la syndicalisation. Il y a ici des croisements de buts potentiellement efficaces pour l'organisation syndicale. Plus à distance de l'entreprise, le service public de l'emploi comme les intermédiaires du recrutement ont aussi un rôle clé à jouer en matière de sensibilisation et d'information des candidats. Plus en amont, les dispositifs de formation professionnelle initiale ou continue peuvent contribuer efficacement à la prévention des inégalités d'accès à l'emploi en faisant de cette question un objectif pédagogique de premier plan et en la traitant tant du point de vue des candidats que de celui des recruteurs puisque parmi les apprentis ou les étudiants ou les élèves ingénieurs figurent de futurs, non seulement salariés, mais aussi employeurs ou managers. Des interventions paritaires rendues possibles par l'accord national interprofessionnel pourraient contribuer à infléchir significativement la donne dans ce domaine.

#### ***1.4.4. L'intervention spécifique des managers et des cadres de proximité***

Tant au cours de l'enquête par site qu'au cours de l'entretien collectif intersyndical, les syndicalistes, en l'absence d'une position syndicale construite collectivement, ont principalement mobilisé leur expérience comme candidat ou comme recruteur lorsqu'ils ont été associés au recrutement. Effectivement, des militants participent au recrutement au titre de leurs fonctions professionnelles. C'est le cas des cadres de proximité ou des cadres opérationnels. Cette observation pointe le rôle spécifique que pourraient jouer, par exemple, une organisation syndicale de cadres. En particulier, intervention de cadres syndiqués au cœur des lignes hiérarchiques serait un facteur d'inflexion des pratiques pour peu qu'ils puissent s'appuyer sur une réflexion et une position construite collectivement au sein de leur organisation et à l'élaboration de laquelle leur expérience serait précieuse.

#### ***1.4.5. La clarification du protocole et l'élucidation des critères***

L'investigation par site a établi clairement que la représentation des contours du recrutement varie d'un acteur à l'autre au sein d'un même établissement. Cette variation concerne aussi bien les modalités effectives du recrutement que le poids accordé aux critères de sélection. Quel point de vue retenir ? Celui déclaré par le chef d'entreprise ou celui de la direction des ressources humaines ? Celui du cadre de proximité ou celui des intermédiaires du recrutement ? Dans ces conditions, comment les candidats peuvent-ils anticiper les attentes de l'employeur ? Or l'explicitation des critères de sélection est un des moyens de limiter les biais de position sociale dans les processus de sélection. Moins les critères sont explicites et plus la sélection est injuste et discriminatoire car leur anticipation dépend de l'acculturation d'un candidat à un milieu ou de son réseau de relations sociales. Dans un langage plus économique que pédagogique, ce constat plaide pour un niveau égal d'information des acteurs sur le marché du travail. Cette égalité d'information ne saurait à elle seule résoudre les inégalités d'accès à l'emploi, mais elle en est une des conditions sine qua non. La clarification du protocole et l'élucidation des critères et de leur importance relative sont un objet de la négociation pour la prévention des inégalités d'accès à l'emploi.

#### ***1.4.6. La mobilisation systématique du plus large éventail possible de canaux de diffusion des offres d'emploi***

Comme l'investigation par site l'a montrée, la diffusion large de la demande de travail n'est pas systématique excluant de fait les populations les plus marginalisées, celles qui sont les plus

démunies en capital de relations sociales. La prévention des discriminations à l'embauche passe par une diffusion systématique et la plus large possible des offres d'emploi. Cette diffusion a un coût, elle mobilise des moyens et des acteurs, en particulier pour assurer le traitement des réponses. C'est le prix à payer de l'équité. Si les réseaux peuvent assurer des recrutements efficaces en terme d'efficacité opérationnelle du candidat recruté au regard des dépenses allouées au recrutement, en revanche, ils échouent en terme d'équité car ce sont indirectement des recrutements discriminatoires. L'allocation par l'entreprise des ressources nécessaires à un protocole de recrutement équitable est un objet de revendication et de négociation pour l'intervention syndicale.

#### ***1.4.7. La définition des critères de sélection***

La clarification des critères et l'information des candidats seraient un premier pas en direction de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi. Ce ne serait cependant pas un grand pas si la clarification des critères ne s'accompagnait pas d'un resserrement sur des critères objectifs. Il s'agit pour l'intervention syndicale de faire vivre dans les entreprises le texte de l'accord interprofessionnel : « *Afin d'assurer un égal accès de chacun à l'emploi, les critères retenus pour le recrutement doivent être strictement fondés sur la possession des compétences et des capacités professionnelles requises, appréciées objectivement en dehors de tout pré-supposé tenant à l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence ou le lieu de naissance* ». L'enquête par site a montré que les pratiques déclarées sont loin du compte dans ce domaine.

#### ***1.4.8. Le traitement des candidatures ex-aequo ou équivalentes***

Lorsque des candidatures sont proches les unes des autres, ce sont les critères liés à la perception des candidats au cours de l'entretien qui font la différence, c'est-à-dire les critères les plus sensibles aux stéréotypes et aux préjugés. Prévenir les inégalités d'accès à l'emploi, c'est déterminer des procédures équitables de départage des candidatures proches les unes des autres. La plus robuste de ce point de vue serait le tirage aléatoire entre les candidatures équivalentes. Robuste, le tirage aléatoire est aveugle aux situations particulières. A l'opposé, faut-il, à compétences égales, privilégier telle ou telle catégorie ou groupe social pour que globalement, le personnel de l'entreprise représente la diversité de la société ? Ou bien, faut-il privilégier des recrutements visant à réduire au minimum le temps de chômage des candidats pour ne prendre que cet exemple. Dans cette perspective, à profil de compétences équivalent, ce serait le candidat inscrit à l'Anpe depuis le plus longtemps qui serait recruté. A travers ces questions, c'est la problématique des discriminations positives qui est posée. Le problème n'est pas simple et les réponses variables d'un contexte socioprofessionnel à l'autre, d'où l'intérêt de leur mise en débat dans l'entreprise par le truchement de l'intervention syndicale.

#### ***1.4.9. L'observation comme moyen d'intervention***

Prévenir les discriminations à l'embauche, c'est d'abord les rendre manifestes, les mettre en relief pour susciter la prise de conscience. En ce sens, l'observation est un moyen d'intervention et de prévention parce qu'elle contribue à modifier la perception sociale des discriminations dont nous savons qu'elle est un des facteurs clés de la mobilisation des acteurs institutionnels ou individuels. Nul doute que les enquêtes par *testing* conduites par l'Observatoire des discriminations pour établir un baromètre des inégalités d'accès à l'emploi ou l'enquête nationale *testing* mise en œuvre en France par le Bit ont contribué à la prise de conscience de l'étendue et de la gravité des discriminations. Ces enquêtes conduites nationalement pro-

duisent des données macroscopiques. Or les acteurs, parfois, résistent aux données macroscopiques en mettant en avant que telle observation au niveau national ne vaut pas dans leur secteur professionnel ou dans leur entreprise. Ces réactions sont bien connues en matière de prévention. Elles expriment une forme de résistance à l'observation et à la prise de conscience. C'est vrai aussi des réactions qui tendent à externaliser ou à déplacer la responsabilité des pratiques problématiques comme le fait d'invoquer les attentes des clients pour justifier des pratiques de recrutement discriminatoires. C'est encore le cas quand les intermédiaires du recrutement invoquent les attentes de l'employeur. La production de données de proximité, contextualisées au terrain, à même d'interpeller les acteurs car il ne s'agit plus de données génériques, mais de la mise en lumière de leur propre pratique, est un facteur de dépassement de ces résistances. Mais l'observation peut aussi plonger qualitativement au cœur des pratiques de recrutement. Pourquoi, par exemple, ne pas imaginer de former des paires d'observateurs paritaires associant les instances de représentation du personnel et la direction des ressources humaines ? Leur mission serait de participer comme observateur aux différentes étapes du recrutement : entretien(s), test, mise en situation... Le compte-rendu de ces observations alimenterait le débat et pourrait être repris dans le cadre des comités élargis de la diversité. Il ne s'agirait pas d'observer systématiquement tous les recrutements, mais de procéder de manière aléatoire à quelques observations dont le nombre serait fixé par les partenaires sociaux en fonction de la fréquence de l'activité de recrutement dans l'entreprise.

#### ***1.4.10. Au niveau des territoires***

L'accord national interprofessionnel relatif à la diversité n'a pas oublié les territoires notamment à propos du recensement et de la mutualisation des bonnes pratiques. C'est au niveau du territoire que les partenaires sociaux peuvent, en complément des actions au niveau des branches professionnelles, toucher les très petites entreprises. Le territoire comme bassin d'emploi, communauté de communes ou canton, est un terrain d'observation de proximité et d'intervention à même d'engager les acteurs car c'est un espace d'intersignifications fécond, donc un espace d'engagement et d'implication, de confrontation à soi et aux autres. Mais c'est aussi un espace politique de débat et un des maillons essentiels de la représentation politique où les élus sont à l'interface des pays, des hommes et des institutions qui les représentent et les administrent. Plus fondamentalement encore, du point de vue de l'action, le local est un espace paradoxal de coopération et de conflit vécu concrètement par les différents acteurs.

Pourquoi, en appui sur les commissions paritaires locales, ne pas concevoir et rédiger un guide du recruteur à l'usage des Pme ou des très petites entreprises ? Mais aussi un guide du recruté qui pourrait être largement distribué dans les agences locales du service public de l'emploi ou dans les maisons communes emploi-formation (16). Des actions spécifiques pourraient être engagées en direction des intermédiaires du recrutement, voire des cabinets d'expert comptable dont on sait le rôle de conseil qu'ils jouent auprès des petits commerçants et des artisans. Peut-on imaginer, à titre expérimental, la mutualisation des fonctions RH et Irp pour un pool de toutes petites d'entreprises au niveau d'un canton ou d'une communauté de communes pour ne prendre que ces deux exemples ? Un éventuel dispositif public d'aide à la mutualisation de la fonction RH pouvant être conditionné par la mise en place d'Irp au niveau du pool de très petites entreprises.

(16) Créées en 1999, à l'initiative de la région Midi-Pyrénées, les maisons communes Emploi-Formation (Mcef) regroupent en un lieu unique l'ensemble des partenaires impliqués dans la formation : Arfe (Antennes régionales de formation pour l'emploi), Anpe (Agence nationale pour l'emploi), missions locales, Cibc (Centres interinstitutionnels de bilans de compétences), chambres consulaires...

### ***1.4.11. Intervenir en amont du recrutement***

La mise en œuvre de procédures de recrutement équitables ne viendra pas seule à bout des inégalités d'accès à l'emploi. Celles-ci sont partiellement déterminées en amont par les inégalités sociales qui structurent les parcours de formation initiale. Les faits sont connus, la réalité têtue. Hier comme aujourd'hui, le parcours des héritiers ne se confond pas avec celui des enfants des familles modestes ou marginalisées. Malgré la démocratisation de la fréquentation de l'enseignement supérieur, les inégalités d'accès aux grandes écoles se sont aggravées. Il ne s'agit pas ici de développer cette problématique, mais simplement de souligner que la prévention des inégalités d'accès à l'emploi requiert nécessairement l'intervention des organisations syndicales en amont de l'accès au marché du travail. Trop souvent, les syndicalistes sont absents des conseils de développement ou de perfectionnement ou autres instances de consultation des filières professionnelles de l'enseignement. Leur contribution est pourtant essentielle. Elle est attendue par les acteurs de l'éducation et de la formation, mais souvent la chaise reste vide... soit que les organisations syndicales n'aient pas été en mesure de mobiliser les forces nécessaires, soit que les militants désignés n'accordent pas la priorité à cette fonction de représentation et contraints par la tyrannie du quotidien finissent par ne siéger que rarement. Le risque n'est pas nul que progressivement se « naturalise » parmi les acteurs de l'éducation l'idée que la concertation avec les professionnels d'un secteur, c'est d'abord la concertation avec les représentants des employeurs ou des chambres consulaires. Pourtant, qui mieux qu'un syndicaliste peut interpellé une équipe pédagogique pour s'assurer que la promotion de la diversité est au cœur du projet pédagogique ou encore que le taux d'emploi n'est pas un indicateur suffisant pour analyser l'impact d'une formation professionnelle parce qu'il ne prend pas en compte la qualité et les conditions de travail des emplois ouverts aux étudiants ?

### ***1.4.12. Intervenir en aval du recrutement***

Les succès obtenus sur le terrain de la réparation des discriminations professionnelles au titre de l'engagement syndical ont sensibilisé les militants et leurs organisations à l'impact des actions en justice en matière de prévention des inégalités professionnelles. Pourtant, en dépit de ces succès et de l'arsenal juridique important, les recours en matière de recrutement sont plus rares. La diffusion large d'un guide du recruté présentant non seulement les méthodes et les critères de sélection des candidats, mais aussi leurs droits et leurs ressources possibles comme la Halde, permettrait, peut-être, d'amorcer une remontée des recours. L'effet n'est pas sûr car le candidat à l'emploi est dans une position difficile pour prendre l'initiative de l'action. Conscient de cette difficulté, le législateur a prévu que les organisations syndicales représentatives au plan national ou dans l'entreprise (17), puissent agir en lieu et place, notamment des candidats à un emploi, sans mandat de l'intéressé, à condition qu'il ait été informé par écrit et qu'il ne s'y oppose pas dans le délai de 15 jours à compter de la date à laquelle l'organisation lui a notifié son intention (L.122-45-1 C. trav.). Ces syndicats peuvent exercer en justice toutes actions qui naissent de L.122-45, sachant que la victime conserve toujours le droit d'intervenir à l'instance. En revanche, le texte ne précise pas qu'elle puisse y mettre fin. Cette action n'existe pas en matière pénale. Depuis la loi du 16 novembre 2001, les associations de lutte contre les discriminations déclarées depuis au moins cinq ans, disposent d'une action de substitution similaire à celle des organisations syndicales représentatives pour exercer toutes actions qui naissent de L.122-45, sous réserve de conditions un peu plus restrictives.

---

(17) Pour les départements d'outre-mer, la représentativité peut être départementale.

Elles doivent en effet justifier de l'accord écrit de la victime, laquelle a le droit d'intervenir à l'instance mais également d'y mettre fin. (L.122-45-1). Cette possibilité d'action en substitution dont dispose les associations reconnaît leur rôle dans la lutte contre les discriminations, y compris dans les rapports de travail où leur implication a pu paraître plus spontanée que celle des syndicats malgré l'engagement confédéral et le volontarisme du discours (18).

#### ***1.4.13. Promouvoir les nominations par le développement professionnel***

La prévention ne se limite pas à l'ensemble des actions et des moyens qui ont pour but de promouvoir l'égalité des chances d'accès à l'emploi et de protéger les salariés des discriminations professionnelles tout au long de leur carrière [prévention primaire], c'est aussi une stratégie pour réduire les effets des inégalités avérées [prévention secondaire et tertiaire]. Dans cette perspective, la nomination par le développement professionnel et la formation peuvent être source d'efficacité dans le dialogue social et la cohésion comme le note l'accord Psa sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise. Mais la nomination par le développement professionnel et la formation requiert une attention de tous les instants. Les bonnes intentions ne suffisent pas. Les pratiques sont « ensorcellées », tenaces. Nous sommes instruits des effets de la loi instituant la formation professionnelle continue. La négociation de l'accord sur la formation tout au long de la vie a donné l'occasion aux partenaires sociaux d'en dresser un bilan approfondi. Malgré la générosité des intentions – la formation professionnelle continue comme une deuxième chance – le constat s'impose : la Fpc a plus souvent contribué au renforcement des inégalités qu'à leur repli. Les intentions qui sous-tendent les accords ne suffisent pas à infléchir les pratiques. Sans intervention en actes dans les entreprises et dans les instances tant pédagogiques qu'administratives de la formation, les intentions ne suffisent pas à garantir les pratiques innovantes. Laissées aux seuls ajustements mutuels des acteurs, les pratiques sont conservatrices. Les dispositifs juridiques, conventionnels et pédagogiques existent. Seule, l'intervention des militants les fera vivre.

#### ***1.4.14. Encore et toujours lutter contre les préjugés***

Parce que 57 % des chefs d'entreprise ou des Drh et 73 % des cadres de proximité nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient à l'apparence des candidats était supérieur ou égal à 7/10,

Parce que 17 % des chefs d'entreprise ou des Drh et 27 % des cadres de proximité nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient à l'état de santé des candidats était égal ou supérieur 8/10,

Parce que 50 % des chefs d'entreprise ou des Drh et 64 % des cadres de proximité nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient à l'âge des candidats était supérieur ou égal à 5/10,

Parce que 22 % des chefs d'entreprise ou des Drh nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient à l'opinion des candidats était supérieur ou égal à 5/10,

Parce que 20 % des cadres de proximité nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient

(18) Cf. la partie II du Livre II : Le rôle des acteurs et les moyens de lutte contre les discriminations à l'embauche.

aux mœurs des candidats était supérieur ou égal à 6/10,

Parce que 18 % des cadres de proximité nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient à l'origine des candidats était supérieur ou égal à 6/10,

Parce que 9 % des cadres de proximité nous ont déclaré que le poids qu'ils accordaient au genre des candidats était égal à 10/10,

l'intervention syndicale dans la définition des pratiques et des critères de recrutement est donc bien un enjeu majeur de la prévention des inégalités d'accès à l'emploi.