

Diversité et inclusion : quelles obligations pour l'employeur ?

Repères DS - prévenir les discriminations et obtenir des engagements mesurables

Finalité du guide	Donner aux DS, élus CSE et membres de commissions une méthode opérationnelle pour contrôler les obligations de l'employeur, repérer les discriminations directes ou indirectes et négocier des mesures concrètes en matière de recrutement, carrière, handicap, management et climat de travail.
--------------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, élus CSE, commissions égalité, référents handicap, CSSCT	Préparation NAO, consultation CSE, analyse BDESE, traitement d'alertes, négociation d'accords	Diagnostic objectif, risques maîtrisés, plan d'action suivi et pratiques inclusives durables

Sommaire

Introduction - Pourquoi agir au-delà de la conformité ?

1. Connaître le cadre légal
2. Repérer les risques de discrimination
3. Contrôler les pratiques RH
4. Agir sur le handicap et l'accessibilité
5. Négocier une politique d'inclusion
6. Sensibiliser les managers et les équipes
7. Mesurer sans discriminer
8. Piloter dans la durée
9. Fiches pratiques et modèles

Point de vigilance	La diversité ne se résume pas à une communication institutionnelle. Elle doit être vérifiable dans les décisions de recrutement, de rémunération, de promotion, d'accès à la formation, d'aménagement des postes et de rupture du contrat.
---------------------------	--

Introduction

Pourquoi ce guide ? Passer de l'intention à l'égalité réelle

L'employeur doit prévenir les discriminations et garantir l'égalité de traitement tout au long du parcours professionnel. Le DS doit transformer les principes généraux en critères transparents, données contrôlables, procédures de recours et actions correctives.

Les cinq réflexes structurants

- Vérifier les critères de décision réellement utilisés par les RH et les managers.
- Comparer les résultats par sexe, âge, situation de handicap, statut, métier et niveau de classification lorsque les données sont licites et pertinentes.
- Sécuriser les canaux d'alerte et la protection des personnes qui signalent une discrimination.
- Négocier des objectifs, moyens, échéances et responsabilités clairement attribués.
- Suivre les écarts dans le temps et publier un bilan compréhensible par les salariés.

1. Connaître le cadre légal

Obligation	Ce qu'elle implique	Levier DS
Non-discrimination	Aucune décision défavorable ne peut être fondée sur un critère protégé : origine, sexe, âge, handicap, orientation sexuelle, identité de genre, situation familiale, activité syndicale, etc.	Demander des critères objectifs, écrits et traçables.
Égalité de traitement	Des situations comparables doivent être traitées de manière comparable, sauf justification objective et pertinente.	Comparer les décisions et demander la justification des écarts.
Handicap	Les employeurs d'au moins 20 salariés sont soumis à une obligation d'emploi de 6 % de bénéficiaires de l'OETH.	Suivre le taux, les recrutements, le maintien dans l'emploi et les aménagements.
Protection des données	Les données sensibles sont strictement encadrées ; leur collecte doit être nécessaire, licite et sécurisée.	Refuser les fichiers illégitimes et privilégier les analyses agrégées.

2. Repérer les risques de discrimination

Moment du parcours	Signaux d'alerte	Question à poser
Recrutement	Offres stéréotypées, candidatures homogènes, critères non liés au poste.	Quels critères ont conduit à la sélection ou au refus ?
Rémunération	Écarts persistants sans justification, primes distribuées de manière opaque.	Les critères sont-ils écrits et appliqués de façon constante ?
Promotion / carrière	Accès inégal aux postes visibles, viviers fermés, mobilité imposée.	Qui entre dans les viviers et selon quelles règles ?
Formation	Populations durablement sous-représentées ou formations peu accessibles.	Les refus sont-ils motivés et suivis ?
Organisation du travail	Horaires, télétravail ou objectifs pénalisant indirectement certaines populations.	La règle produit-elle un effet disproportionné ?
Rupture / sanction	Concentration des sanctions ou départs sur un même groupe.	Les faits et la proportionnalité sont-ils documentés ?

3. Contrôler les pratiques RH

Contrôle	Données à demander	Résultat attendu
Recrutement	Volumes de candidatures, shortlists, recrutements, motifs de refus agrégés.	Détecter les filtres injustifiés.
Rémunération	Salaires fixes, variable, promotions et augmentations par populations comparables.	Objectiver les écarts et chiffrer les corrections.
Carrière	Mobilités, formations, entretiens, accès aux postes à responsabilité.	Identifier les plafonds de verre.
Climat social	Signalements, enquêtes, absentéisme, turnover, verbatims anonymisés.	Repérer les environnements à risque.

Réflexe DS	Toujours distinguer le critère affiché, le critère réellement appliqué et l'effet produit sur les salariés.
-------------------	---

4. Agir sur le handicap et l'accessibilité

Axe	Mesures à obtenir	KPI
Recrutement	Partenariats spécialisés, offres accessibles, parcours candidat adapté.	Taux de recrutement de bénéficiaires de l'OETH.
Maintien dans l'emploi	Aménagements rapides, étude ergonomique, coordination médecine du travail/RH.	Délai moyen d'aménagement et taux de maintien.
Accessibilité	Outils numériques, locaux, réunions et formations accessibles.	Part des supports et sites conformes.
Carrière	Accès équitable à la formation, mobilité et promotion.	Écarts de formation et de promotion.
Pilotage	Référent handicap, budget identifié, suivi CSE/CSSCT.	Taux d'emploi, contribution, actions réalisées.

5. Négocier une politique d'inclusion

Clause	Contenu à sécuriser	Point de vigilance
Diagnostic	Données, méthode, populations, confidentialité et périodicité.	Ne pas créer de catégories illégales ou stigmatisantes.
Objectifs	Cibles chiffrées sur recrutement, carrière, handicap, formation et climat social.	Éviter les engagements purement déclaratifs.
Procédures	Signalement, enquête, protection, délais de traitement, recours.	Garantir indépendance et traçabilité.
Moyens	Budget, temps, formation, référents et communication.	Identifier un responsable par action.
Suivi	Comité paritaire, bilan annuel, clause de révision.	Prévoir des actions correctives automatiques en cas d'écart.

Position CFE-CGC Mutualité

L'inclusion doit couvrir l'ensemble du parcours professionnel et intégrer les enjeux spécifiques des cadres, experts et managers : accès aux responsabilités, charge, mobilité, reconnaissance et protection managériale.

6. Sensibiliser les managers et les équipes

Action	Objectif	Preuve d'efficacité
Formation des recruteurs	Réduire les biais et sécuriser les entretiens.	Évaluation avant/après et contrôle des décisions.
Formation managériale	Savoir prévenir les propos, comportements et décisions discriminatoires.	Taux de managers formés et situations traitées.
Réseaux internes	Créer des espaces de soutien et de remontée d'expérience.	Participation, propositions et actions mises en œuvre.
Communication	Rendre les droits, recours et engagements accessibles.	Taux de connaissance mesuré par enquête.
Dialogue terrain	Organiser des temps d'échange sur le travail réel.	Nombre d'irritants résolus.

7. Mesurer sans discriminer

Principe	Application pratique	Risque évité
Finalité précise	Définir la question avant de collecter une donnée.	Collecte excessive ou détournée.
Minimisation	Utiliser uniquement les informations nécessaires.	Fichiers intrusifs.
Agrégation	Privilégier des résultats anonymisés et des effectifs suffisants.	Réidentification des personnes.
Prudence sur les données sensibles	Ne pas constituer de référentiels ethno-raciaux ou de fichiers illégitimes.	Atteinte aux droits et sanctions RGPD.
Transparence	Informar sur la méthode, l'usage et la durée de conservation.	Défiance des salariés.

Erreur à éviter	Confondre mesure de la diversité et collecte généralisée de données sensibles. Une analyse utile doit être proportionnée, sécurisée et juridiquement fondée.
------------------------	--

8. Piloter dans la durée

KPI	Définition	Fréquence
Écarts de rémunération	Écarts ajustés par métier, classification et ancienneté.	Annuelle / NAO
Accès à la formation	Taux par population et motif de refus.	Semestrielle
Promotions	Taux de promotion et accès aux responsabilités.	Annuelle
OETH	Taux d'emploi, recrutements, maintien et contribution.	Annuelle
Aménagements	Demandes, délais, refus motivés et solutions trouvées.	Trimestrielle
Signalements	Nombre, nature, délai de traitement, suites.	Trimestrielle
Climat d'inclusion	Résultats d'enquêtes anonymes et irritants prioritaires.	Annuelle

Rituels recommandés

- Trimestriel : revue des alertes, aménagements et actions de prévention.
- Semestriel : analyse des recrutements, promotions, formations et mobilités.
- Annuel : bilan présenté au CSE, communication aux salariés et révision du plan.
- Avant chaque NAO : chiffrage des écarts et préparation de revendications SMART.

Répartition des rôles

Acteur	Contribution
DS	Porter les revendications, accompagner les salariés et contrôler les engagements.
CSE / commissions	Analyser les données, rendre des avis et suivre la politique sociale.
CSSCT	Traiter les effets sur la santé, le handicap, l'accessibilité et les conditions de travail.
RH / managers	Appliquer des critères objectifs, prévenir et corriger les écarts.
CFE-CGC Mutualité	Apporter expertise, benchmark, outils et appui aux sections.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist DS

Question	Oui / Non	Action
Les critères de recrutement et promotion sont-ils écrits ?		Demander les procédures et leur application réelle.
Les écarts de rémunération et carrière sont-ils analysés ?		Croiser BDESE, Index égalité et données RH.
Le taux OETH et les aménagements sont-ils suivis ?		Inscrire le bilan au CSE/CSSCT.
Le canal de signalement est-il connu et sécurisé ?		Tester la procédure et les délais.
Un plan d'action chiffré existe-t-il ?		Négocier objectifs, budget, calendrier et responsable.

Fiche 2 - Trame de revendication

Formulation	« Le diagnostic met en évidence [écart / risque] sur [population / étape du parcours]. La CFE-CGC Mutualité demande [mesure précise], dotée de [budget / moyens], mise en œuvre avant le [date] et suivie par [KPI] en CSE. »
--------------------	---

Fiche 3 - Tableau de suivi

Risque	Population	Action	Responsable	Échéance	KPI
À renseigner	Périmètre	Mesure corrective	Nom / fonction	Date	Résultat cible

Synthèse exécutive

- L'employeur doit prévenir les discriminations et garantir l'égalité de traitement à toutes les étapes du parcours professionnel.
- L'obligation d'emploi de 6 % de bénéficiaires de l'OETH s'applique aux employeurs d'au moins 20 salariés.
- Le DS doit contrôler les critères, objectiver les écarts et sécuriser les voies de recours.
- La mesure doit respecter le RGPD et éviter toute collecte illégitime de données sensibles.
- Message clé : l'inclusion se juge aux décisions, aux résultats et à la capacité de corriger les écarts.

Sources de référence : Code du travail, notamment art. L. 1132-1, L. 5212-1 et L. 5212-2 ; CNIL, données sensibles et mesure de la diversité ; sources consultées en août 2026.